

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أوبكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير  
تخصص: تسويق الخدمات

موضوع المذكرة :

**دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في  
القطاع المصرفي  
دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMC)**

إعداد الطالب: محمد عبد الرحمن ولد أحمد  
تحت إشراف الدكتور: د. شريف نصر الدين

لجنة المناقشة:

|        |                  |                           |
|--------|------------------|---------------------------|
| رئيسا  | أستاذ تعليم عالي | أ. د . بن حبيب عبد الرزاق |
| مشرفا  | أستاذ محاضر      | د. شريف نصر الدين         |
| ممتحنة | أستاذة محاضرة    | د. العشعاشي وسيلة         |
| ممتحنا | أستاذ محاضر      | د. بزواوية محمد           |

السنة الجامعية: 2011/2010

## مقدمة عامة:

شهد العالم سلسلة متلاحقة من التبادلات الاقتصادية والتقنية التي اتسمت بالشمولية والسرعة وقد أحدثت هذه التبادلات تغييرات جذرية في المفاهيم والمضامين والنظريات الاقتصادية العامة وعلى مستوى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لسائر البلدان وخصوصا النامية منها. وفي ظل هذه المتغيرات والتحويلات الحالية تسعى المؤسسات المصرفية إلى تحقيق الهدف الجوهرى الذي وجدت لأجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق. ويعتبر الاهتمام بالعمل وتحقيق رغباته في الوقت والمكان وبالجودة المناسبة هو الطريقة الأمثل للمحافظة على استمرارية المؤسسة .

إن تطبيق التسويق على مستوى المؤسسة التجارية والصناعية لا يطرح إشكالا كبيرا نظرا للخصائص التي تميزها ، لكن تطبيق المبادئ التسويقية على مستوى المؤسسة الخدمية البنكية يتميز بالتعقيد والتشابك.

و المؤسسات الموريتانية كباقي المؤسسات ، تسعى جاهدة لتجسيد هذا النشاط في هياكلها تماشيا مع التغيير الحاصل في كل الميادين ، و تنفيذاً لرغبات المستهلك السريعة التطور والتقلب . ويعني تطبيق المفهوم التسويقي عددا من المتغيرات، أولها التزايد المستمر لأهمية تحقيق الميزة التنافسية، لأنه الأساس المتين الذي تبقى معه هذه المؤسسات.

كل هذه التغيرات والتطورات فرضت على المؤسسة الموريتانية ضرورة تركيز جهودها على النشاطات التسويقية بإجراء بحوث و دراسات ميدانية مكثفة لتحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق لوضع تخطيط محكم و تقديم المزيج التسويقي بشكل متكامل يشبع حاجات و رغبات المتعاملين ، و المواءمة بين أهدافهم و أهداف المؤسسة و قدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة بها .

ومع ازدياد حدة المنافسة العالمية أخذت البنوك بالمنظور العالمى أو الكونى لعملياتها ، وفي ضوء هذا التطور ، برزت ممارسات جديدة للبنوك تبلورت في كثرة حدوث الاندماجات بين هذه البنوك، وتزايد أعداد التحالفات الإستراتيجية العالمية واتفاقيات التعاون أو المشروعات المشتركة بين بنوك عالمية وعملاقة، كل ذلك أدى بالبنوك إلى محاولة الرفع من مستوى خدماتها المقدمة.

لكن ذلك لن يتحقق إلا بوضع إستراتيجية تقوم أساسا على اعتبار الزبون في أولوية الاهتمامات . ومع بروز دور المؤسسات كمحرك رئيسي للنمو والتنمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، والاتجاه المتنامي لتحويل المنشآت والمؤسسات للقطاع الخاص، كوسيلة لزيادة الكفاءة الكلية على مستوى المنشآت وتوفير بيئة أكثر تنافسية.

من هنا، نجد أن المؤسسات المصرفية العالمية قد حصنت نفسها من خلال إتباعها إستراتيجية المنافسة القائمة على تشكيلة من الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

- 1 الجودة: وهي أن تكون خدماتها ذات جودة أعلى من خدمات المنافسين.
  - 2 التكلفة: بان تكون تكلفة الخدمة منخفضة مع تلبية التوقعات للزبائن.
  - 3 الوقت: ويكون من جانبين الأول : تقديم المنتج/الخدمة في حال الطلب والثاني: الانتهاء من الخدمة في الوقت دون تأخير.
  - 4 المرونة: بان تكون قدرة النظام بالمحافظة على مستوى الأداء عند حدوث تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية للمصرف.
- ولا شك أن النقاط الأربعة للمنافسة لا تتحقق إلا باستخدام الوسائل الصحيحة في تصميم النظام الإنتاجي المصرفي وإدارته.
- ومن هذا المنطلق حاولنا معرفة تأثير تطبيق التسويق المصرفي على الرفع من الميزة التنافسية وذلك من خلال مدخل الجودة .

و لتحقيق هذه الاستراتيجيات لا بد من مواجهة الإشكالية التالية :

**ما مدى مساهمة وظيفة التسويق المصرفي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات**

**المصرفية ؟**

<sup>1</sup> صباح محمد أبو تاية " التسويق المصرفي " دار وائل للنشر، 2008، ص207.

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري وتطبيقي حول مساهمة وظيفة التسويق في الرفع من القدرة التنافسية، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أبعاد الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها، كيف يتم تقييمها ومتى يتم تحسينها، هل يمكن اعتبار الميزة التنافسية احد أهداف المؤسسة ؟ هل التسويق يمكن اعتباره مصدرا أساسيا لبناء وتطوير الميزة التنافسية ؟
- هل هناك محاولة لتحسين الميزة تنافسية للبنك الموريتاني للتجارة الدولية ؟
- ما هي حدود النشاط التسويقي في القدرة على الرفع من القدرة التنافسية للبنك الموريتاني للتجارة الدولية ؟

### فرضيات البحث:

- إن صحة الإشكالية المطروحة يتطلب اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:
- إن تبني السياسات التسويقية في القطاع المصرفي من شأنه أن يؤدي بالبنوك إلى زيادة ربحيتها في نفس الوقت الذي يحدد فيه ميزة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي.
- يعمل التسويق المصرفي على تحسين الأداء وتطوير الكفاءات الخدمية بالبنوك وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية .
- يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا عن مستوى الجودة المتوقعة.
- و للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، كان لابد من وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة و المتمثلة في:
- التركيز على أهم متغيرات النشاط التسويقي للخدمات المصرفية ومدى مساهمته في الرفع من الميزة التنافسية.
- إن البنك الموريتاني للتجارة الدولية يقدم خدمات تجارية متعددة ذات طابع ربحي، و تم التركيز في الدراسة على قدرة التسويق المصرفي في الرفع من الميزة التنافسية من خلال قياس مستوى جودة الخدمات التي يقدمها المصرف.

## المنهج المتبع:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر اشكالتنا ، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي وذلك في تحديد ووصف وتحليل الأنشطة التسويقية وتحديد الميزة التنافسية ،أبعادها العوامل المؤثرة فيها،بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمها وطرق تحسينها.

كما تم استعمال هذا المنهج لتحليل الوضع العام للبنك الموريتاني للتجارة الدولية، والظروف التي أدت لإنشائه، ووصف مختلف المهام والوظائف الموكلة له، إضافة إلى كيفية اهتمامه بتطبيق الأنشطة التسويقية من أجل الحصول على موقع تنافسي.

كما تم اعتماد المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية- كعينة من البنوك التجارية الموريتانية أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب وفرضيات البحث ومتطلبات الدراسة ومتغيراتها بهدف قياس مستوى أداء البنك من خلال قياس جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي تقييم الوضع التنافسي للبنك ، حيث تم تحديد حجم العينة واعتماد الاستمارة إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبطها إحصائيا .

ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث نذكر ما يلي:

الوسط الحسابي: لتقييم الفجوة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة ومدى تطابقها مع مستوى الجودة المتوقعة من قبل العملاء.

الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات العملاء عن الوسط الحسابي.

اختبار t: لتقييم الفروق المعنوية بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

توزيع كاي تربيع: لمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج تقييم أفراد العينة.

## مبررات اختيار موضوع البحث:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر ما يلي:

- 1 - كون الموضوع يدخل في مجال التخصص ( تسويق الخدمات ).
- 2 - اقتناعنا بان تسويق الخدمات من الأنشطة الفاعلة في تطوير جودة الخدمات المصرفية من جهة وتحقيق عائد اكبر ، لذا يجب الاهتمام به وتفعيله ، ومحاولة المواكبة مع التطورات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا ،ونعتقد أن الرفع من الميزة التنافسية للمصارف وقدرتها على

الولوج إلى العالمية لن يتم إلا بتحقيق هذا الشرط ، حيث أن عملية خلق وتطوير الميزة التنافسية تتأثر بمدى تطبيق هذه الأنشطة.

3 - المساهمة في بناء مؤسسات قوية قادرة على المنافسة خاصة في البلدان النامية والتي من بينها موريتانيا، من خلال قاعدة بيانات تمكن من تحديد الموقف التنافسي للمصرف ككل، و تحديد الأوضاع النسبية للخدمات المصرفية التي يقدمها لزملائه.

### أهداف الدراسة:

تمثل أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. تحسيس البنوك بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة بل وبفرض وجودها في مجال الصناعة المصرفية على الصعيد الوطني والعالمي.
2. التعمق في دراسة مفهوم التنافسية لاسيما في البنوك الذي كثر عنه الحديث خصوصا بعد اتفاقيات تحرير الخدمات المالية ، وبالتالي معرفة مؤشرات التنافسية وأهم مكوناتها.
3. تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
4. توظيف نموذج الفجوة في تقييم جودة خدمات البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

### الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة هناك بعض الدراسات على مستوى الماجستير التي تناولت بصفة أخص الميزة التنافسية، بينما على مستوى الدكتوراه فهناك دراسات ركزت على جانب التسويق المصرفي.

### تقسيمات الموضوع:

لقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول ، منه ا فصلين عامين عن تسويق الخدمات المصرفية والميزة التنافسية، بينما الفصل الأخير فقد تخصصه للحديث عن حالة موريتانيا، بدراسة دور التسويق المصرفي في الرفع من القدرة التنافسية للمصارف الموريتانية.

بناء على هذا تطرقت في **الفصل الأول** إلى أساسيات حول تسويق الخدمات المصرفية وأهم الخصائص التي تميزه عن تسويق السلع ، حيث تم تقسيمه إلى **ثلاثة مباحث رئيسية**، تناولت في **المبحث الأول** مفهوم تسويق الخدمات ، أما **المبحث الثاني** فقد تم الحديث فيه عن التسويق البنكي ، بينما عالج في **المبحث الثالث** سياسات التسويق البنكي . في **الفصل الثاني** تم دراسة بعض المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، ومن أجل ذلك تطرقت في **المبحث الأول** إلى المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية ، أما **المبحث الثاني** فعالج موضوع التسويق ودوره في رفع الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، في حين تمت مناقشة الجودة كمدخل حديث لتحقيق الميزة التنافسية في **المبحث الثالث**.

أما **الفصل الأخير** فتم تخصيصه لدراسة وضعية البنوك الموريتانية ، وعليه تناولت في الفصل الثالث البنك الموريتاني للتجارة الدولية ومدى قدرة التسويق المصرفي على رفع القدرة التنافسية في ظل التنافسية التي يشهدها القطاع المصرفي في موريتانيا ، حيث عالج **المبحث الأول** نشأة وتطور المصارف الموريتانية ، كما عالج **المبحث الثاني** مكانة البنك الموريتاني للتجارة الدولية ضمن الهيكل المصرفي الموريتاني ، بينما تطرقت في **المبحث الثالث** إلى دراسة ميدانية حاولت من خلالها أن أقف على مدى تنافسية البنك الموريتاني ودور التسويق في الرفع من هذه التنافسية ، وذلك من خلال قياس الفجوة بين تقييم العملاء لجودة الخدمات المتوقعة ومقارنتها مع نتائج تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا.

الفصل الأول : تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### المبحث الأول :تسويق الخدمات

المطلب الأول:مفهوم الخدمة وتطورها

الفرع1: مفهوم الخدمة

الفرع 2: أسباب نمو الخدمات

المطلب الثاني:طبيعة الخدمات

فرع 1 : خصائص الخدمات

الفرع 2:تصنيف الخدمات

المطلب الثالث:خصائص التسويق الخدمي

فرع 1: مفهوم تسويق الخدمات

فرع2: خصائص تسويق الخدمات

فرع3: إنتاج الخدمات

### المبحث الثاني :التسويق البنكي

المطلب الأول: ماهية التسويق البنكي

الفرع 1: تعريف التسويق البنكي

الفرع2: نشأة و تطور التسويق البنكي

المطلب الثاني:المنتجات البنكية والتسويق البنكي

الفرع 1: خصائص المنتجات البنكية

الفرع 2: خصائص التسويق البنكي

الفرع 3: أهداف و وظائف التسويق البنكي

المطلب الثالث:إدارة التسويق في البنوك

الفرع 1: دور إدارة التسويق البنكي

الفرع 2: موقع إدارة التسويق البنكي

المبحث الثالث : سياسات التسويق البنكي

الفرع 1: المزيج التسويقي البنكي



المطلب الأول: سياسة المنتج والتسويق البنكي

فرع 1: ابتكار و تطوير المنتجات والخدمات البنكية

فرع 2: مضامين حياة المنتج البنكي

فرع 3: اختيار السوق ووضع المنتج

فرع 4: إعداد إستراتيجية تسويقية بدلالة دورة حياة المنتج

المطلب الثاني: سياسة تسعير الخدمات والمنتجات البنكية

الفرع 1: أهداف التسعير وتحديد السعر

الفرع 2: استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية

المطلب الثالث: سياسة التوزيع البنكي

الفرع 1: تعريف سياسة التوزيع البنكي

الفرع 2: قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

المطلب الرابع: سياسة الترويج البنكي

فرع 1: مفهوم الترويج

الفرع 2: وسائل الإعلان المصرفي

المطلب الخامس: عناصر مزيج التسويق المصرفي المستحدثة

## الفصل الأول- تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### المبحث الأول: تسويق الخدمات

كان ظهور التسويق مرتبطا بالسلع والمنتجات الملموسة مثل: المنتجات الغذائية، السيارات.... الخ. وتدرجيا وبمرور الزمن اقتحم التسويق ميدان الخدمات، فقطاع الخدمات يعتبر من القطاعات الاقتصادية الأساسية، إذ عرف هذا القطاع نموا متطورا في القرن الماضي، ويعود هذا التقدم في قطاع الخدمات إلى الازدهار الاقتصادي الذي عرفه الاقتصاد العالمي، وكذا إلى التحولات الجذرية في أنماط المعيشة والحياة وأصبح قطاع الخدمات عنصرا أساسيا في اقتصاديات الدول خاصة المتقدمة منها، إذ يشكل جزءا هاما من الناتج الوطني الخام لتلك الاقتصاديات، مثلا قطاع الخدمات يشكل ثلثي الناتج الوطني الخام في الولايات المتحدة الأمريكية،<sup>(2)</sup> ولهذا اتجه الباحثون إلى الاهتمام بتسويق الخدمات والمشاكل المتعلقة به. ومن خلال هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم الخدمات وخصائصها المميزة، كما نذكر تسويق الخدمات وأهم المشاكل التي تعترضه.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة وتطورها

#### الفرع الأول: مفهوم الخدمة:

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة، وهذا يرجع لعدة أسباب نذكر منها<sup>3</sup>:

(أ) \_ من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج و نستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة: "منتجات مالية"، "منتجات سياحية".

<sup>2</sup>,- Michel longlois , GERARD . « le Marketing des services : le défi relationnel », éd dunod, paris , 1992, .p21/22

<sup>3</sup>- Michel longlois , GERARD , op-cit. p22

(ب) - لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد ، ففي يومنا هذا لا تناسب أبدا التصنيفات التقليدية المكان الذي احتلته الخدمات في الاقتصاد ، و أصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي و منتجين آخرين تشكل قسما كبيرا من الخدمات.

(ج) - تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جدا، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات و الموزعين الآليين للحلويات .

(د) - نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية ، بحيث نهاية كل منهما هي تلبية حاجات المستهلكين.

وقد أعطى بعض الباحثين في مجال التسويق بعض التعريفات نذكر منها:

#### أ- التعريف الأول:

في 1960 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا للخدمة على أنها " تقدم في شكل أنشطة ، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع".<sup>4</sup>

وبناء على هذا التعريف نخلص إلى أن الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منها تحقيق أرباح أو الرضا لدى المستفيد منها، كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صفتها الموجودة بها أو تكون غير مستقلة وتابعة لمنتج مباع.

#### ب- التعريف الثاني:

يعرف Gronroos الخدمة على أنها عبارة عن "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات ومؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"<sup>5</sup>

إن فائدة تعريف Gronroos للخدمة بهذه الطريقة تكمن في أنه يسمح لأي مؤسسة تعتبر نفسها خدمية بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها خصيصا للتعامل مع المشكلات ذات العلاقة .

<sup>4</sup> - الصميدعي (محمود جاسم) ، "مداخل التسويق المتقدم" ، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ، 2000 ، ص 213 / 214 .

<sup>5</sup> - حميد الطائي؛ بشير العلاق "إدارة عمليات الخدمة" دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الطبعة العربية 2009 ص16.

## ج-التعريف الثالث:

"الخدمة تتميز بسلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية الصعوبات التي يعاني منها الزبون. هذه الأنشطة تعطي مكانة للانتقال أو التحول بين الزبون وعمال المؤسسة<sup>6</sup> "

إن الخدمة حسب هذا المفهوم لا تختصر فقط على نشاط معين، فيمكن أن تشمل عدة أنشطة، ووجودها يساهم في حل مشاكل الزبائن، وتحقيق نوع من الأرباح، ويتم تقديمها بالاتصال المباشر بين المستفيد والمقدم(البنك مثلاً).

وعادة تقديم المنتج يحتوي على خدمة ما، ففي السوق نجد خمسة أقسام حسب kotler وهي<sup>7</sup>:

- 1- السلع المادية الكاملة مثل الملح والصابون.
- 2- السلع المادية الملموسة المدعمة ببعض الخدمات، مثل السيارات (التي تحتاج إلى قطع غيار وصيانة وضمان).
- 3- المعروض في الأسواق الذي يحتاج إلى نسبة متساوية من الملموس وغير الملموس مثل المطاعم لأنها في الأصل قطاع خدماتي، ولكنها تعتمد على السلع المادية في عملها وهي الوجبات.
- 4- الخدمات غير ملموسة التي تكون مدعمة بسلع مادية ملموسة مثل خدمة شركات الطيران حيث تحتاج إلى طائرة وطعام على متن الطائرة.
- 5- الخدمات غير الملموسة البحتة مثل الطبيب النفسي والاستشارات المالية والقانونية.

## د-التعريف الرابع:

عرفت الخدمة بكونها " أداء نشاط قد يشترك به المستفيد ويحقق له منفعة ما، من غير ان يؤدي الى تملكه لشيء ملموس.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> -Michel longlois, Gerared op-cit, P23.

<sup>7</sup> - زكرياء عزام، عيد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 251.

نستخلص مما سبق أنه تنوع الخدمة يأخذ مثالا على انه لا يوجد في العادة أي تعريف دقيق لها وهذا راجع إلى الأسباب السابقة الذكر , كما نستنتج من المفاهيم و التعاريف السالفة أنها اتفقت على نقطتين أساسيتين هما:

1- أن الخدمة غير ملموسة.

2- لا يوجد انتقال للملكية في الخدمة .

ومن بين الأنشطة الخدمية الأساسية نذكر علي سبيل المثال لا للحصر : الإدارة — الترفيه — التأجير — السياحة — الفنادق — التصليح والصيانة — البنك والمالية — الصحة — التأمين — الاستشارة والتكوين — العقارات المعلوماتية والاتصال — البريد — النقل ...

### الفرع الثاني: أسباب نمو الخدمات :

إن نمو وازدهار سوق الخدمات حقيقة لا تخفى على أحد , إذ أن الأرقام تحدد نسبة النفقات على الاستهلاكات المخصصة لشراء الخدمات ما بين 40% و 50% من بين إجمالي النفقات ... و حتى المؤسسات تخصص حصة مالية معتبرة لشراء خدمات الاستشارات , النقل ,التأمينات ,الخبرات المحاسبية...<sup>9</sup>.

وإن الميزة الأساسية لهذا العصر هي النمو الكبير لنشاط الخدمات. فالقطاع الخدمي الذي يشغل أكثر من 67.8% من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2006<sup>10</sup>.

كذلك أن العديد من الدراسات تظهر أن أهمية سوق الخدمات تنمو مع النمو الاقتصادي , لذلك لا مجال للاستغراب إذا لاحظنا مدى تكثف الاستثمارات الحديثة في ميدان الخدمات , وتغير العديد من المؤسسات المسماة صناعية أو تجارية إلى مؤسسات للخدمات ويرجع العديد من المختصين أسباب ازدهار الخدمات إلى عدة عوامل أهمها<sup>11</sup>:

<sup>8</sup> - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2004، ص21.

<sup>9</sup> - René Y Darmon ,Michel Laroche,John,V.Petrol, (Marketing (fondement et application ), 2 éme edition ,copyright , 1982,p564

<sup>10</sup> - ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، سنة 2003-2004، جامعة تلمسان، ص97.

<sup>11</sup> - زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص258-259.

- 1 - ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات، حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات.
- 2 - الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات، فسلع الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة و التدريب وقطع الغيار.
- 3 - ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخل الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا.
- 4 - التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال ، فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.

### المطلب الثاني : طبيعة الخدمات

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة ومعرفة أسباب نمو قطاع الخدمات، نلج في هذا العنصر إلى التعريف أكثر بالخدمة من خلال ذكر خصائصها.

#### فرع 1: خصائص الخدمات:

##### الخدمات المتنوعة:

- البعض منها عمومية والأخرى خاصة.
  - البعض منها مجاني، والبعض الأخر ذا هدف ربحي.
  - البعض منها تجاري والبعض الأخر إداري.
- لذلك اغلب الدراسات تميل إلى جعلها موحدة، من خلال معيار تمييزها عن المنتجات المادية ذات الاستهلاك الواسع .
- هذه التفرقة تعطي مزايا خاصة للخدمات بالمقارنة مع المنتجات .

- فالخدمات "غير ملموسة" بينما المتوجات "ملموسة".
- الخدمات " قابلة للتلف" في حين أن المنتجات يمكن " تخزينها أو تأجيلها".
- الخدمات " أكثر تغيرية وغير متوقعة" بالمقارنة مع المنتجات التي هي " نمطية ومتوقعة".
- الإنتاج والاستهلاك في الخدمات " لا يمكن فصلهما" بينما هما " متفرقين" بالنسبة للمنتجات.
- وأخيرا ما يميز الخدمات عن المنتجات هو كون المادة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم

"الزبائن" وهذا هو سر الأهمية القصوى " للبعد البشري " في قطاع الخدمات. وانطلاقاً من هذه المزايا يمكن تحديد خصائص الخدمات في أربع نقاط<sup>(12)</sup>

- ❖ عدم الملموسة
- ❖ عدم إمكانية الاحتفاظ/تخزين الخدمات
- ❖ عدم ثبات /تماثل الجودة
- ❖ عدم الانفصال عن المصدر

عدم ملموسية الخدمات:

### 1- اللاملموسية:

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل حالة عدم الملموسة إلى ملموسية، يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم، أو إيلاء عناية بديكورات صالون التجميل مثلاً). أو تقديم شيكولاتة أو باقات زهور لتزلاء الفندق. وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزبائنهم أو عملائهم.

وقد ترتب على عدم ملموسية الخدمات العديد من النتائج، أهمها<sup>13</sup>

✓ أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها. بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة. وعليه، فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح مثلاً يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقاً.

✓ استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبلها. وعليه، فإن أهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى. عكس ما يحصل في حالة السلع المادية

<sup>12</sup> - ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص 106.

<sup>13</sup> - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق، ص 23-25.

التي توفر للمشتري فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينها، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء.

✓ يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة، فنقل الملكية ينصب بالطبع على الأشياء الملموسة فقط.

✓ بما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة. ولهذا، توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها

✓ يصعب للجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وتخزينها فترة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع. في حين أن المضاربة بالسلع هو أمر شائع.

✓ إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصاً النقل المادي)، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدرة على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من أماكن فيضها حيث الحاجة إليها إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.

## 2- عدم إمكانية الاحتفاظ/تخزين الخدمات:

تتميز الخدمات بخاصية تعرضها للزوال والهلاك عند استخدامها، إلى جانب عدم إمكانية خزنها. لذا فإن منظمات الخدمة تمنى بخسارة كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها. (فوجود أسرة فارغة في فندق مثلاً يشكل خسارة باعتبارها تمثل طاقات معطلة). ولا تشكل هذه الخاصية أية مشكلة إذا كان الطلب مستمراً، إلا أن التباين في الطلب وعدم استمراره بوتيرة واحدة يجعل منظمات الخدمة تواجه بعض الصعوبات (كما في شركات النقل التي تواجه ازدحاماً في فترات بداية ونهاية الدوام الرسمي). ورغم ذلك يمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات<sup>14</sup> مثل:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب.
- تشغيل قوة عمل إضافية عند مواجهة التصاعد في الطلب
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمة للمجاميع).

<sup>14</sup> - زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص258.



- إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي.
- التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايدته إلى فترات أخرى مثلا لحجز المسبق بأسعار مختلفة.

### 3- عدم ثبات / تماثل الجودة:

قد تتعلق الخدمة بالشخص /المورد الذي يقدمها ، ومن المتعذر القيام بتقييمها ،تسعيها ، الإعلان أو الترويج لها وتوزيعها وهذا بسبب عدم تماثل جودتها.وقد تتأرجح جودة الخدمات في حدود واسعة حسب الموردين وزمان ومكان تقديمها. وتختلف جودة الخدمة حتما من مؤسسة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر وهذا الاختلاف قد يزيد صعوبة في تحديد المشكلة. ففي مجال الصيانة مثلا، فإنه يتعذر على المستهلك التعبير عن حاجته بدقة ، في غياب الوحدات القياسية للخدمات . كما أن محام أو محاسب قديم يقدم استشارات أفضل من خريج جديد ويمكنه تقديم استشارات مختلفة من يوم لآخر وحسب الحالة النفسية والانفعالية التي يوجد فيها أثناء تقديمها.

ويستطيع مشتري الخدمات التعرف على الاختلافات في الجودة بين موردي الخدمات من خلال تبادل النصائح مع الآخرين وتوجيه الأسئلة حول جودة ونوعية الخدمة ومدى الثقة بالمورد.

### 4- عدم الانفصال عن المصدر:

الخدمة غير منفصلة على من يقدمها، وغير قابلة لذلك، فإذا " مرض المغني في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمغني آخر". وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات الفنان فقط" <sup>15</sup> . وأيضا فترة ومكان إنتاج الخدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهم في أي حال من الأحوال ، ومن هنا تنبع مشاكل عديدة تتعلق بأغلبها مشكلة تخزين الخدمات ، وتكثيف العرض مع الطلب.

- بالإضافة إلى هذه الخصائص الأربعة المهمة التي لها آثار بالغة على القرارات التسويقية نجد ان بعض الكتاب لم يكتفوا بهذه الخصائص واقترحوا خاصيتين يتميز بهما قطاع الخدمات يتعلق الأمر ب:

### 5- إنتاج الخدمات غير مركزي:

قطاع الخدمات في مجمله يتميز بصناعة غير مركزية ، أو ضعيفة التمركز ، فاعلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم ، تعتمد خاصة على الموظفين، وتتميز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة وإذا حدث وان كانت هذه المؤسسات كبرى و مهيمنة على السوق، فالأمر يتعلق بمؤسسات الخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة ، والتي لها استراتيجيات تسويقية جد متأثرة لتنظيمات السلطة. وكمثال على ذلك قطاع البريد والمواصلات، أو قطاع الصحة، إذ لا يمكن لهم الرفع من تعريفاتهم، أو حجم استثماراتهم، إلا في الحدود المسموحة من قبل السلطات الرسمية.

#### 6- ضعف معدل إنتاجية الخدمات :

يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدل إنتاجيته بالمقارنة مع قطاع الصناعات اليدوية ، فالعديد من المختصين يحددون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج اليدوي ، والأسباب التي تفسر ذلك متعددة أهمها<sup>16</sup>:

- ✓ اغلب الخدمات تعتمد على اليد العاملة، لا على التكنولوجيا.
- ✓ اليد العاملة في المجال الخدمي هي عادة اقل تأثيرا ، عن تلك العاملة في الصناعات الإنتاجية(هذا بالإضافة إلى كون نسبة كبيرة منه يشتغلون بكيفيات متقطعة وموسمية).
- ✓ إجراءات ومعايير حساب المردودية في الإنتاج الصناعي (كمية الإنتاج /ساعة عمل الإنسان) ليست نفسها مطبقة في ميدان الخدمات .
- ✓ إنها النوعية وليست الكمية التي تجعل الخدمة مقبولة من طرف المستهلكين (فالذي يحدد إنتاجية الطبيب الجراح هو نوعية ونجاح العمليات الجراحية وليس عددها).

بناء على ما سبق نستطيع التمييز بين الخدمات والمنتجات المادية، ولكن أحيانا تطرح إشكالية التداخل بين السلعة والخدمة، فمثلا عندما يدخل الشخص ويتم تقديم وجبة له فهل يمكننا اعتبارها خدمة أو سلعة؟ كخلاصة لما سبق ذكره و لتوضيح أكثر لطبيعة الخدمات يمكن تلخيص

الفروقات الأساسية بين الخدمة و السلعة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1) التمييز بين السلع والخدمات

| الخدمة | السلعة |
|--------|--------|
|--------|--------|

<sup>16</sup> - René. Y. Darmon, op-cit, p550.

|   |   |
|---|---|
| - الخدمة لا توجد من قبل، بل تخلق ساعة تقديمها.                                      | - السلعة تصنع قبل أن يتم وضعها في السوق .             |
| - المنتج و المستهلك مسؤولون عن الجودة و النجاعة .                                   | - المنتج يتحكم في النجاعة و الجودة .                  |
| - لا يمكن حقيقة التحكم في النتيجة فالمنتج لا يستطيع التعهد على النتيجة.             | - يتحكم المنتج في النتيجة وهو المسؤول عنها .          |
| - القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية .                                       | - القيمة التبادلية هي المحددة                         |
| - السوق ليس مكان لتحديد السعر و الكمية ، فالتفاوض و المعلومة هي المحددات الرئيسية . | - تبادل السلع في السوق الذي يلعب دور الحكم .          |
| - الخدمة غير ملموسة .   | - السلعة ملموسة .                                     |
| - نادرا ما يكون تحويل الملكية .   | - الشراء يتضمن تحويل الملكية .                        |
| - الخدمة لا يمكن إعادة بيعها .  | - السلعة يمكن إعادة بيعها .                           |
| - في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء غير النظرية ، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء .     | - السلعة يمكن إثباتها .                               |
| - الخدمة غير ممكن تخزينها .   | - السلعة يمكن تخزينها .                               |
| - الإنتاج والاستهلاك و البيع يتمون في نفس المكان                                    | - الإنتاج و البيع و الاستهلاك لا يتمون في نفس المكان. |
| - الخدمة لا تنقل (المنتجون هم الذين يتنقلون) .                                      | - السلعة يتم نقلها .                                  |
| - المشتري أو الزبون يشارك مباشرة في الإنتاج .                                       | - البائع هو الذي يقوم بالإنتاج .                      |
| - اتصال مباشر بين المنتج و الزبون وهذا الاتصال ضروري.                               | - اتصال غير مباشر بين المؤسسة و الزبون .              |
| - الإنتاج و الاستهلاك يتزامن و يتطابق .   | - الاستهلاك يتبع الإنتاج .                            |

المصدر: ميلودي ام الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الشهيرة في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، 2001-2002، جامعة الجزائر، ص 64.

### المطلب الثالث - خصائص التسويق الخدمي:

فرع 01: مفهوم تسويق الخدمات:

إن تسويق الخدمات كان دائما متأخرا عن تسويق السلع المادية, حيث يعود الإهتمام الضعيف لمؤسسات الخدمات بالتسويق إلى كون أغلبها صغيرة وأحيانا فردية (إسكافي مثلا ), حيث ليس لهم تكوين في التسيير والبعض منهم كالأطباء والمحامين ليس لهم حق في تطبيق التسويق بسبب قوانين الإشهار , والبعض الآخر كانت تعاني من طلب زائد كالمدراس والمستشفيات.<sup>17</sup>

وعليه يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: جميع النشاطات التي تلبى حاجات الأسواق دون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية.<sup>18</sup>

يفهم من هذا التعريف بأن تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبى حاجات الأفراد والأسواق, وهذا دون عرض لمنتجات مادية ملموسة, أي أنه يشمل المنتجات المعنوية أو غير الملموسة. وقد اقترح البعض أن النمو المتسارع في قطاع الخدمات لا يعزى للتطوير في التطبيقات التسويقية.<sup>19</sup> إن هذا الادعاء وان كان لا ينطبق على جميع المؤسسات الخدمية فهو يعتمد على الأسباب التالية :

- إن هيمنة صفة اللاملموسية على المنتجات الخدمية قد ينتج عنها مشاكل تسويقية أكثر صعوبة مقارنة بتسويق السلع المادية
- بعض مؤسسات الأعمال الخدمية (مثل المؤسسات المهنية ) تعارض فكرة التسويق .فهم يعتقدون أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتهم
- إن العديد من المؤسسات الخدمية هي صغيرة الحجم على الاتصال المباشر مع عملائها وقد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها التي تمارس من قبل المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم.
- إن بعض المؤسسات الخدمية تواجه طلبا على خدماتها أكبر من قدرة استيعابها أو العرض المتاح لديها(مثلا المستشفيات العامة والجامعات الحكومية)وهي ليست مضطرة لتحاول جاهدة تلبية احتياجات العملاء مثل باقي المؤسسات الأخرى.
- إن القيود القانونية على بعض الخدمات قد تحدد من دور التسويق فيها (الخدمات الصحية الخاصة)

<sup>17</sup> - PH.kotler et B. Dubois, op-cit,p458.

<sup>18</sup> - زوزو ابراهيمي, **فعالية التسويق البنكي**, دراسة حالة البنك الوطني الجزائري "وكالة تبسة"- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة قسنطينة, 2001-2002,ص61.

<sup>19</sup> - هاني حامد الضمور, **مرجع سابق**, ص62.

- بعض المؤسسات الخدمية تتمتع بقوة احتكارية في حقل الخدمات التي تعمل بها وفشلت في إدراك منافسة لها (كالمنافسة بين المؤسسات العامة).

## فرع 2- خصائص تسويق الخدمات:

لا شك أن تسويق الخدمات يختلف وينفرد عن تسويق السلع الصناعية الملموسة وكتيجة لذلك فإن تسويق الخدمات يتسم بمجموعة من الخصائص (المميزات) الأساسية وهي تتمثل فيما يلي:<sup>20</sup>

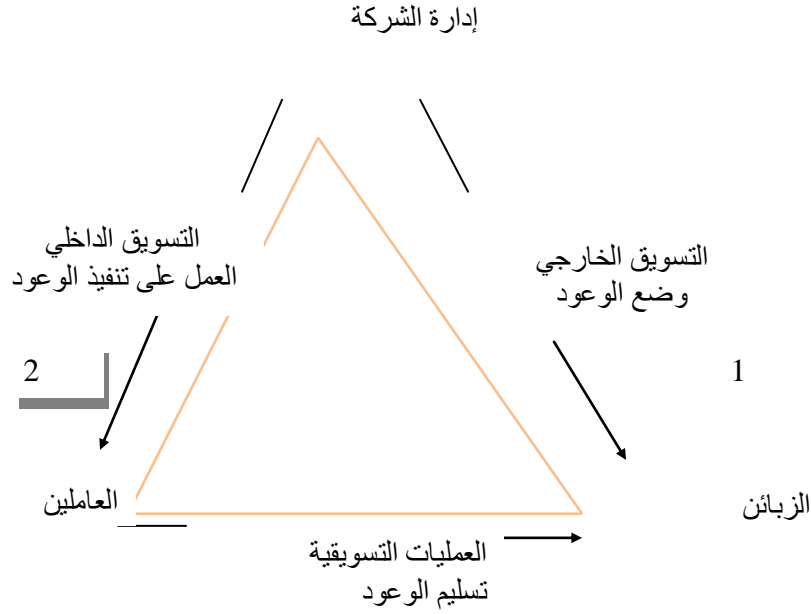
- 1 - مفهوم تأدية الخدمة: إن استعارة هذا المفهوم واستخدامه في مجال الخدمات ترجع في الأصل إلى كل من Eilgaard & Langear في كتابهم والمتمثل في الالتحام والاتساق الموجود بين الزبون والمؤسسة وعلاقات الزبائن فيما بينهم، والفرق الموجود بين المؤسسة التي تظهر للزبون وتلك التي لا تظهر للزبون وإنما يظهر منها التجهيزات الخاصة بإمداد الخدمة .
- 2 - أهمية القائمين بتأدية الخدمة : قد يتعلق مستوى الأداء والانتظام في جودة الخدمة بدرجة كبيرة على تأهيل وجدارة العمال الذين يؤمنون هذه الخدمات للزبائن.
- 3 - فتسويق الخدمات هو أولاً تسويق علاقتي: وأكثر من المنتجات فهو تسويق داخلي، فالتسويق الداخلي معناه أن على المؤسسة تكوين وتوجيه مجمل عمالها نحو نظرة إرضاء رغبات الزبائن وتحسيسهم بأهمية إرضاء الزبون , حيث أنه لا يكفي إدراج قسم التسويق , وإنما يجب تجنيد عمال المؤسسة لتطبيق التسويق .
- 4 - أما التسويق الخارجي: فهو تسويق الدراسات , التجديد , الإتصال وتنشيط العمال الذين هم على إتصال مع الزبائن , فهو يسيطر على الارتباط الشديد الموجود ما بين الجودة المرتقبة من الخدمة , والعلاقة (زبون — بائع ) , وهذا ما نلاحظه في المهن الحرة, حيث نجد أن الزبون لا ينظر إلى الجودة التقنية للخدمة فقط , بل إلى جودة الاتصال, مثلاً في حالة العملية الجراحية لا نعتمد فقط على نجاح العملية بل أيضاً على الثقة في الجراح .
- 5 - عدم إمكانية تخزين الخدمة: تعتبر خاصية عدم إمكانية تخزين الخدمة بمثابة احد التحديات الأساسية في إدارة وتسويق الخدمات. فالتجهيزات والمعدات التي يوفرها المطعم والفندق والمسرح قد تكلف أموالاً كثيرة إذا لم يتمكن القائمون على تأدية الخدمة أن يملئوا قاعة المسرح أو غرفة الفندق.... الخ، وهم بذلك سينكبون نفقات. فليس لمفهوم التخزين التقليدي أي

- دلالة في مؤسسة الخدمة على عكس المؤسسة الصناعية حيث يستعمل للتوفيق ما بين العرض والطلب على المنتجات.
- 6 - **عدم امتثال جودة الخدمة:** من السهل وضع نظام لمراقبة الجودة بالنسبة للمنتجات المصنعة عند خروجها من الخط الإنتاجي والتعرف على مستويات الانحرافات المقبولة. هذا ما يتعذر في الخدمات، حيث أن العملية تتطلب وقت ونفقات أكبر .
- 7 - **إن تمييز الخدمة لا يعمر:** قد يبدو من السهل الابتكار في الخدمات، إلا أنه غير ممكن مبدئياً في الحياة العملية. إنه من السهل إيجاد أفكار عن خدمات جديدة، إلا أن تطبيقها يكون صعباً، لأنه في الكثير من الأحيان يتطلب تغييراً ذهنياً لدى القائمين بتأدية الخدمة وكذا في الطرق والأساليب التي تقدم من خلالها الخدمة، وهذا يستلزم إنفاقاً مكلفاً لمؤسسة الخدمة. كما أن غياب النصوص القانونية لحماية الابتكار والأفكار الجديدة الخاصة بالخدمات. وعلى هذا الأساس فإن الابتكار في الخدمات والتميز يكون ظرفياً في مجال الخدمات ( لا يعمر) وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن معدل الفشل للسلع الجديدة في بعض الدول الصناعية قد بلغ 15% إلى 25% في قطاع الخدمات<sup>21</sup>.
- 8 - **صعوبة الإعلان عن الخدمة:** ترجع صعوبة الإعلان عن الخدمة بالأساس إلى الطابع الغير ملموس الذي تمتاز وتتصف به الخدمات. فإبراز الطابع المادي للخدمة من المقومات الأساسية للإعلان والإشهار بها.
- 9 - **مشاكل خاصة بالبحوث التسويقية:** وذلك من خلال ثلاثة أشكال :
- عدم إمكانية تجربة مفاهيم جديدة للخدمة على عكس المنتجات المادية التي يمكن تنمية نماذج تجريبية فيها وتجربتها.
  - نظراً لاشتراك الزبون في تأدية الخدمة، وكذا خصوصيتها بالنسبة إلى كل زبون فهناك حالات مختلفة يتعذر في الكثير من الأحيان تعميمها، وهذا ما تنتج عنه صعوبات في تقسيم السوق.
  - ليس هناك مرجع إحصائي يعتمد عليه بخصوص استعمال أو استخدام الخدمات والتعرف من خلاله على المرتبة التنافسية لعلامة الخدمة الرائدة، فتسويق الخدمات يقوم على إعداد بنك للمعلومات خاص بكل مؤسسة أو بمجموعة مهنية كما هو عليه الحال في المؤسسات المصرفية والتأمين والتوزيع.

<sup>21</sup> - زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 239.

وللتوضيح أكثر حول تسويق الخدمات وركائزه نأخذ الشكل التالي :

الشكل رقم (2) الركائز الأساسية لتسويق الخدمات



المصدر: تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 28.

3

والذي يقترح أن هناك ثلاثة أشكال تسويقية من الواجب النجاح فيها لكي تصل الخدمات إلى الخارج بنجاح، وكلها تدور حول صنع الوعود والمحافظة عليها للمستهلك، فالرقم 1 يمثل الجهود التسويقية الخارجية وتكون المؤسسة قلقة بتكوين الوعود، بينما الرقم 2 يمثل التسويق الداخلي المتمثل بمقدرة المؤسسة على انجاز الوعود، في حين أن الرقم 3 يمثل حالة التفاعل بين المفهومين والذي يستخلص في إعطاء أو تسليم الوعود. يعني ذلك أن تنتهز مؤسسات الخدمة هذه السياسة في تحقيق المفاهيم الثلاثة طمعا في الإيفاء بمتطلبات الزبون وكسبه، إذ يتمثل ذلك جليا في مبداء المصداقية في الادعاء، والتنفيذ طمعا في تحقيق حالة الرضا والارتياح عند الزبائن.

وبناء على ما سبق نستخلص أنه في ظل المنافسة، المؤسسات الخدمية مرهونة بتجاوز ثلاث عقبات تتمثل في: التمييز، الإنتاجية، الجودة.<sup>22</sup>

#### ❖ التمييز:

تجد مؤسسات الخدمات اليوم صعوبات كبيرة في تمييز مزيجها الخدمي مقارنة بالمؤسسات المنافسة. فتقوم بمواجهة حرب الأسعار التي تهدد المؤسسة مما يؤدي بها إلى تمييز صورتها وعرضها. كذلك من



خلال إضافة وتجديد الخدمات المقدمة، فمثلا سمحت إدارة الفنادق لزبائنها بإجراء اتصالات الانترنت في غرفهم. ويقتي المشكل الرئيسي في هذا التقارب "التمايز" هو صعوبة حماية منتجات المؤسسة من التقليد كما انه يمكن التمايز من خلال صورة المؤسسة بمساعدة العلامة والشعارات، وهذا ما يعطي صورة جيدة وجذابة للمؤسسة.

### ❖ الإنتاجية:

وتعني إنتاج الخدمة، فهو مفهوم يظهر التداخل بين الزبون والمؤسسات، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة العمال في كل المستويات الوظيفية، كما يخضع إلى تنميط الخدمة وذلك بأتمتة كل الإنتاج أو جزء منه، تحسين الموجودات، تحويل بعض عمليات الخدمة نحو الزبون، وإنشاء وحدة قهبة التطور التكنولوجي، والتي تسمح بإعادة النظر في الخدمة نفسها.

### ❖ الجودة:

تعتبر إحدى الاستراتيجيات المهمة في قطاع الخدمات لضمان مستوى رضا مقبول. وتعرف الجودة على أنها "موقف يكونه المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة" يلعب التسويق دورا مهما في تطوير جودة الخدمة، فحاجات وتوقعات الزبائن تعتبر عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تحديد جودة الخدمة وقياسها ليس بالأمر السهل على مؤسسات الخدمات القيام به وممارسته كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية، إذ أن هناك صعوبات وتحديات لا بد على المؤسسة الخدمية التعامل معها.

## فرع 03: إنتاج الخدمات

تعتبر المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات الصناعية، حيث تحتوي على نظام إنتاج الخدمات ويقصد به نظام التنظيم والإنتاج والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية للتداخل الحاصل بين الزبون والمؤسسة والضروري لتحقيق تقديم خدمة تحوى على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا، يتكون نظام إنتاج الخدمة (Servuction) من العناصر التالية:

- 1- الزبون : وهو نفسه المستهلك ويعتبر عنصر ضروري لوجود الخدمة , لأن من دونه لا يكون هناك مبررا لوجودها لذلك يجب على المؤسسة الخدمية بناء علاقات ذات جودة عالية مع زبائنها.
- 2- الدعم المادي: ويشمل على اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- 3- ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالزبون.
- 4- الخدمة: وهي نتيجة تفاعل العناصر السابقة الذكر, تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك مع تحقيق ربح المؤسسة.
- 5- نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة والذي يساهم في التسيير الكامل للمؤسسة.
- 6- باقي الزبائن: إن الخدمة لا تقتصر على فرد واحد وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن, مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم

## المطلب الأول: ماهية التسويق البنكي

لقد ظل مفهوم التسويق في البنوك حتى أوائل الستينات من هذا القرن ، يقتصر على الإعلان والعلاقات العامة، لكن التغيرات الجذرية التي واجهتها وتواجهها البنوك ، ولا سيما المنافسة الحادة ، سواء من بعضها أو من المؤسسات المالية الأخرى ، أدت إلى تطور هذا الموضوع . هذا وقد أدت المنافسة إلى زيادة دور العميل وبروز أهميته ومكانته ، مما دفع البنك إلى العمل على إشباع حاجات العميل بشكل أفضل مما يفعل المنافسون ، مع الاهتمام في ذات الوقت بالمحافظة على مركز الربحية في البنك .

كما انه يطبق كأداة تسييرية في المؤسسات المالية و البنكية التي تتنوع منتجاتها و خدماتها، و في محيط مالي و بنكي يتسم بالمنافسة الشديدة بين البنوك التجارية و الخاصة.

## الفرع الأول: تعريف التسويق البنكي

أعطيت مجموعة من التعاريف للتسويق البنكي و هذا حسب خبرة أصحابها في الميدان المالي و البنكي نذكر منها:

### التعريف الأول:

يعرف Wayer التسويق البنكي بأنه "النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل ، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، فهو يتعلق بأهداف المصرف وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط. كما انه يتضمن عملية التكييف التي يتطلبها التغير البيئي<sup>23</sup>.

وتكمن أهمية هذا التعريف في تركيزه على هدي الربحية ورضا العميل .

فطبقا للتعريف تنبع ربحية المصرف من قدرته على تحديد الأسواق لخدماته والموجهة لإشباع الحاجات المالية الائتمانية للأفراد والمؤسسات. كما أن التعريف يؤكد على أهمية التخطيط في تأدية النشاط التسويقي في المصرف.

<sup>23</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان ، الطبعة الثانية، 2001، ص 4.

## التعريف الثاني:

يرى " بأن التسويق البنكي هو حالة فكرية تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل، و الإمكانيات المتاحة للبنك و التأمين لتلبية و إشباع و إرضاء الزبون، أو بعبارة أخرى هو فن إرضاء الزبائن، و إسعاد رب العمل في نفس الوقت (مرد ودقي جودة و صورة)<sup>24</sup>."

إن التعريف بسيط و شامل، إذ يعنى استعمال جميع الوسائل و الإمكانيات للبنك و التأمين بغية رفع مرد ودقي البنك، و تحسين جودة الخدمات و المنتجات و تحسين صورة البنك.

## التعريف الثالث:

إما "كوتلر"<sup>25</sup> فقد عرف التسويق المصرفي على انه: "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة لتحقيق إشباع حاجات المتعاملين من خلال عملية المبادلة التي تحقق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع."

أما " Baker<sup>26</sup> فيركز على أهمية وضرورة التسويق في المصرفي، ويؤكد أن "التسويق المصرفي أساسي لعلاقات الإشباع المتبادلة. وتوقع Baker أن يلعب التسويق الدور القيادي في العمل المصرفي". فهذه النظرة تقوم على أساس ملاحظة أن النشاط المصرفي هو نشاط متبادل.

## التعريف الرابع:

أما "محسن احمد الخضير" فيعرفه على انه: "ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في المصرف، والتي تكفل كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها هذا المصرف إلى الزبون إقراضاً أو اقتراضاً، أو إيداعاً و خدمات مصرفية متنوعة"<sup>27</sup>.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن التسويق البنكي أسلوب يهدف لتقديم المنتج أو الخدمة للجهة المستفيدة (العميل) معتمدا على الدراسة العملية لرغبات المتعاملين.

<sup>24</sup> - Michel Badoc, marketing management pour les sociere, les éditions d'organisation. paris.1995. p 08

<sup>25</sup> - Kotler.p, Marketing Managment, Analysis, Planning implementation and control, Engewood cliffs, new jersey,prentise-Hall Inc,1994,p10

<sup>26</sup> - ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص157.

<sup>27</sup> - محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص16.

## الفرع الثاني: نشأة و تطور التسويق البنكي

إن التسويق بمفهومه العام يتمثل في تقديم مجموعة من الخدمات للمنظمات والأفراد لكي يحصلوا على المنافع التي يبحثون عنها ويرى "كوتلر" 28 بأن التسويق يمثل نشاط الأفراد الموجهة لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة وأن هذه الأنشطة تتمثل بالخدمات التي تقدمها إدارة التسويق من خلال أنشطتها البيعية والترويجية والتوزيعية والبحثية وغيرها وأن تطور المفهوم التسويقي أثر بطبيعة الحال على تطور الخدمات المقدمة ومنها الخدمات المصرفية

إن التسويق المصرفي لم يظهر صدفة، بل كان الأمر متعلق بالتغيرات الكبيرة التي حدثت في اقتصاد الدول، فازدياد الطلب على موارد المؤسسات المالية و اشتداد المنافسة بينها، ساهم إلى حد كبير في توغل التسويق في البنوك من أجل المواجهة من جهة و من أجل خلق ميزة تنافسية من جهة أخرى، حيث تجمع أغلب الكتابات أن التسويق البنكي ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في أوروبا فقد بدأ التسويق يتغلغل في البنوك في بداية الستينات، إثر موجة المنافسة التي اعترت النشاط البنكي وقتئذ، نتيجة لتعدد المؤسسات المالية من جهة، و تنوع نشاطاتها من جهة أخرى و من ثمة وجدت هذه المؤسسات المالية الأوروبية نفسها أمام خيار دراسات المحيط، أي الدراسات التسويقية و التركيز أكثر على كفاءات الوصول إلى سوق الادخار، قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين. و يعني ذلك أيضا التخصص في قنوات الجمع و الاستخدام، لأن التسويق البنكي يعمل على صعيدين: جمع الموارد من جهة طلب المؤسسات المالية، في شكل ودائع و مدخرات، و استخدام هذه الموارد من جهة عرضها في شكل قروض.

لذلك سوف نستعرض تطور مفهوم الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية ولقد حددت هذه المراحل بما يلي<sup>29</sup>:

<sup>28</sup> - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005 عمان، الطبعة الاولى، ص 45.

<sup>29</sup> - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص

**1- مرحلة الترويج:**

حيث يتم الاعتماد على الإعلان والعلاقات العامة وظهرت في المصارف الكبيرة بما يسمى بإدارة التسويق حيث أن 82 % من المصارف الكبرى استحدثت أقساما رسمية للتسويق وأن هنالك 12% من المصارف الصغرى أيضا قامت بذلك.

**2-مرحلة الاهتمام الشخصي بالمتعاملين:**

لقد أدركت الإدارة في المصارف بأن الترويج وحده كمنشأ غير كافي لجذب الزبائن في ظل منافسة شديدة ولقد أظهرت الدراسات بأن دور مقدمي الخدمات المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمات المقدمة لذلك أعطت أهمية كبرى لعملية اختبار وتعيين وتدريب العاملين لكي يلعبوا الدور الصحيح في تقديم الخدمات.

**3-مرحلة تقديم خدمات جديدة:**

نظرا للتطور السريع في المجتمعات والذي أثر بشكل كبير على تطور أذواق وحاجات المستفيدين من الخدمات مما دفع المنظمات المصرفية إلى إيجاد خدمات جديدة لكي تتمكن من مواكبة هذا التطور.

**4-تسويق الخدمات كنظام:**

لقد اعتبر تسويق الخدمات في هذه المرحلة كنظام متكامل يمثل مجموعة من الأنشطة المتفاعلة والمتداخلة والمترابطة والمعدة بهدف إنتاج وتقديم الخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين. ولقد أدركت المنظمات الخدمية تأثير البيئ المحيطة والضغط الخارجية على طبيعة الخدمات التي تقدمها، وان نجاحها يعتمد على مدى إمكانية تفاعلها على التفاعل معها والاستجابة لها والتكيف معها.

**5-مرحلة المراقبة والتخطيط التسويقي:.**

تتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها وذلك نتيجة للتغيرات التكنولوجية التي حدثت في أنظمة المعلومات سواء في مجال حفظ المعلومات أو تسجيلها واسترجاعها فضلا عن هذا زيادة اقتناع إدارات البنوك بأهمية

وجود مثل هذه الأنظمة، خاصة بعد ما تبين أن العمل بالمفاهيم السابقة للتسويق المصرفي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والنمو بالمعدلات المطلوبة.

وقد واصل التسويق المصرفي تطوره نتيجة للتطورات الهائلة التي شهدتها وما زالت تشهدها الساحة المالية والمصرفية من خلال ظهور:

### أ- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

لقد ظهرت في الوقت الحالي جمعيات تنادي بحماية المستهلك والمجتمع وقد انعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي منها:

- العمل على تمويل المشروعات التي تخدم أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- تشجيع وتوجيه الأفراد إلى القيام بمشاريع تخدم المجتمع وذلك من خلال منح القروض.

### ب- التسويق الإلكتروني:

يعرف التسويق الإلكتروني على أنه "استخدام الانترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث"<sup>30</sup>

ويرى البعض أن نمو التسويق الإلكتروني قد أصبح حقيقة لا جدال فيها. مما يدل على ذلك حجم مشتريات المستهلكين عبر الانترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بلغت مبلغ قدره 7.8 بليون دولار أمريكي سنة 1998.

## المطلب الثاني: المنتجات البنكية و التسويق البنكي

### الفرع الأول: خصائص المنتجات البنكية

تنطبق خصائص الخدمات بشكلها العام على الخدمات المصرفية ولكنها تختلف عنها بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها

<sup>30</sup> - محمد عبد العظيم ابو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، الاسكندرية، 2008، ص 486-487

كذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها ويمكن إيجاز خصائص الخدمات المصرفية بما يلي:<sup>31</sup>

❖ **الاعتماد على الودائع:** تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

❖ **تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:** إن الخدمات التي تقدم من قبل المصارف كثيرة ومتنوعة حيث أن إحدى الإحصائيات تشير إلى أن الخدمات المقدمة في المصارف بلغت حوالي (350) خدمة<sup>32</sup> مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات .

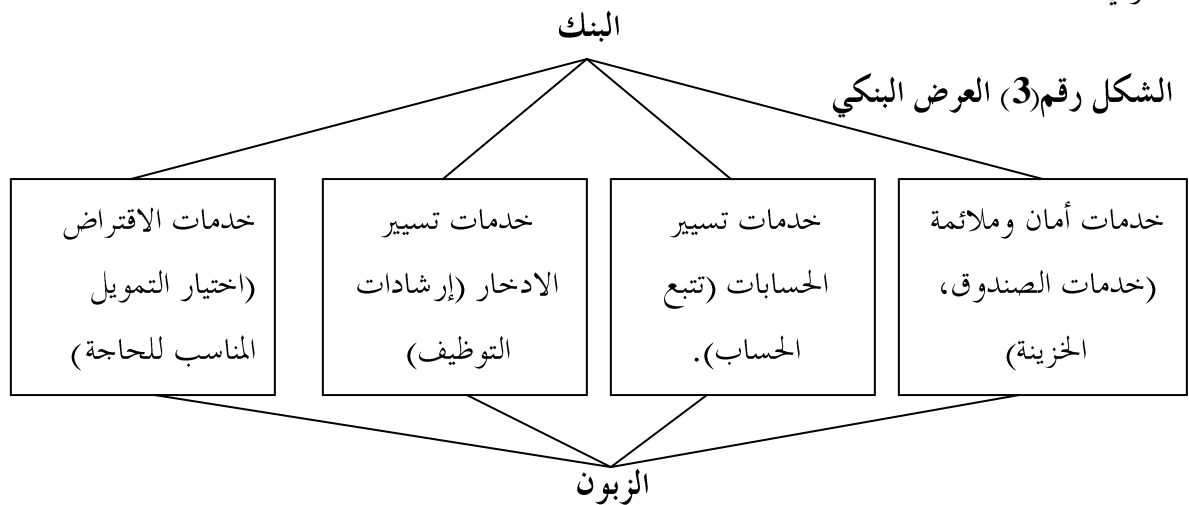
❖ **أهمية الانتشار الجغرافي :** وذلك من خلال انتشار الفروع المصرفية بشكل متناسب لتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم.

❖ **احتياج الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذو كفاءات عالية.**

❖ **في الوقت الحاضر تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها.**

❖ **صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأن الخدمات المصرفية يصعب لمس الخصائص المادية و المنفعة لها, ولعدم قدرة المصرف على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية, فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه للخدمة المصرفية قبل الحصول عليها وهذا يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمة المصرفية .**

❖ **صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة وخاصة في الدول النامية وذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة والقصور الواضح في الجهود والأنشطة التسويقية للمصرف من جهة أخرى .**





## الفرع الثاني: خصائص التسويق البنكي

نبحث في هذا الفرع عن المفهوم البنكي للتسويق، أي الخصوصية التي ينفرد بها التسويق في المؤسسات المالية عن باقي أنواع المؤسسات، فنكون بصدد الحديث عن التسويق الخدمي في حالة المؤسسة الخدمية، و نكون بصدد الحديث عن تسويق المنتجات في حالة المؤسسة الإنتاجية.

**فالمفهوم البنكي للتسويق يعني:** التخطيط المنظم والمتواصل لدراسة الخدمات المتغيرة التي تقدمها المؤسسات المصرفية لإرضاء وتلبية حاجات عملائها، والغاية الأساسية منه هو الاستجابة لتلك الحاجات ببرامج فعالة متممة بالإبداع والخلق لا بالمحاكاة والتقليد.<sup>33</sup>

لكن المتفق عليه أن تقنيات التسويق البنكي هي نفسها تقنيات التسويق الصناعي. بصفة عامة، و إن وجدت بعض الخصائص التي تميزه و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

### أولاً- الاعتماد على نظام التسويق الشخصي بدرجة عالية:

تعتمد البنوك بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية للتوزيع عند اختيار توزيع الخدمات المصرفية وذلك من خلال عمليات البيع الشخصي التي تقوم على جودة الأفراد العاملين في البنك، حيث يجب اختيار موقعها بعناية حتى تكون أقرب مكان للزبون إلا أنه وفي كثير من الأحيان تلعب العلاقات الشخصية التي تنشأ بين موظف البنك وزبائنه دوراً هاماً في تسويق المنتج المصرفي، وانطلاقاً من ذلك، فقد صممت منتجات كثيرة اعتماداً على الصياريق الشخصية، بل إن خدمة البنك الشخصي تقوم على خدمة شخص بذاته.<sup>34</sup>

### ثانياً: الحاجة إلى الهوية ومفهوم خاص:

إن تقارب وتمائل منتجات المصرفية التي تقدم البنوك المنافسة جعلت البنك يبحث عن كيفية تمييز منتجاته عن تلك المنتجات التي تقدمها البنوك الأخرى وبالتالي البحث عن هوية مميزة لهذه المنتجات ترتبط في تقديمها بالبنك التابعة له فتصبح بذلك أساساً لجذب الزبائن إلى البنك ولما كانت الهوية مرتبطة أساساً باسم المنتج فإنه يجب اختيار الأسماء بعناية كاملة لتكون جذابة ومقنعة ومحبة للزبائن وسهلة

<sup>33</sup> - صباح محمدايو تاية، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص52.

<sup>34</sup> - محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص42-43.

التذكر والطلب ولهذا الغرض اتجهت البنوك إلى استخدام الأسماء الرمزية والمختصرة والسريعة جدا في النطق، وبذلك خلقت هوية واسم خاص لكل منتج من المنتجات التي تقدمها للجمهور<sup>35</sup>

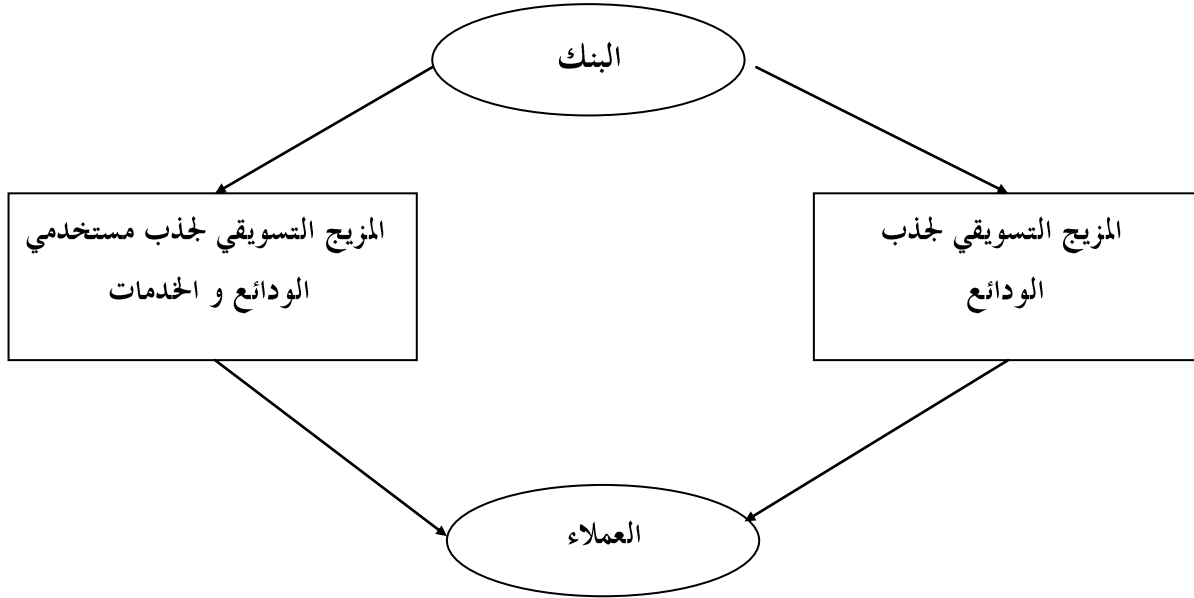
### ثالثا- الانتشار الجغرافي للنشاط المصرفي:

تمتلك البنوك شبكة كاملة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل مناسب لتحقيق المنفعة وتقديم المنتجات المصرفية بشكل فعال سواء على المستوى المحلي أين تمارس نشاطها أو على المستوى الوطني أين تنتشر معاملاتها، أو على المستوى الدولي أين تحتاج إلى من يساعدها على اختراق الأسواق الدولية والتصدير إليها بفاعلية.

كما يمتاز التسويق المصرفي أيضا بالخصائص التالية:

- ✓ تعتبر النقود المادة الأولية للتسويق المصرفي مع ما تتميز به من مواصفات.
- ✓ تأثر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات البنكية على تقديم عروضها وتحديد أسعارها.
- ✓ تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع البنك، فهناك الموردين وهم المدخرين وكذا الزبائن وهم المستثمرون، والمستهلكون الذين يجمعون بين الصفتين (عدم التفرقة في تسمية المستهلك).
- ✓ الوكالات البنكية قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات البنكية فتكون بعيدة عن انشغالهم وتطلعاتهم.
- ✓ وجود تعامل مباشر مع الزبون، وعلاقات مستمرة بينه وبين المصرفي .
- ✓ أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع والتي تتمثل في نقاط بيع المنتج البنكي وهي وكالات وفروع البنك.
- ✓ بيع منتجات مالية يترجم بشراء خطر، لذا على البنك العمل لإيجاد توازن بين التوسع في النشاطات والحذر من المخاطر .
- ✓ يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات ومن جهة أخرى لتقديم القروض، وهو ما يطلق عليه الوظيفية التسويقية المزدوجة للبنك
- ✓ محاولة التجسيد اللامادي، من خلال عمليات الإشهار لخدمات البنوك مثل الاستماع، الاستشارة؟، الحيوية، العصرية، القوة، الأمان في الخدمة البنكية.

## الشكل رقم (4): الوظيفة التسويقية المزدوجة للبنك



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر، القاهرة، 1998، ص 24.

## الفرع الثالث: أهداف و وظائف التسويق البنكي

أن أهداف التسويق البنكي توصف بأنها خاصة و مرتبطة بالنشاط البنكي، و لها صلة وثيقة بخصائص التسويق البنكي، لذلك فإن تجسيد أهداف التسويق البنكي تكمن فيما يلي<sup>36</sup>:

- ✓ تحديد أسواق الخدمات المصرفية الأكثر ربحية في الحاضر والمستقبل.
- ✓ تقييم الحاجات و المتطلبات الحالية والمستقبلية للمستهلكين.
- ✓ وضع الأهداف التنموية، و إعداد خطط لمقابلتها.
- ✓ إدارة مختلف الخدمات و ترقيتها لتحقيق الخطة .

فالتسويق مثله مثل أي تنظيم إداري، يوجه بغية بلوغ أهداف مسطرة و لذلك نجد على مستوى المصرف إن برنامج إدارة التسويق يشتمل على أنواع مختلفة من الأهداف التسويقية وهي:

**قصيرة المدى:** مثلاً إدخال "مخططات جديدة" و دمجها بسياسة او استراتيجية محكمة ، أو الرفع من الطلب على الودائع.

<sup>36</sup> - ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص 185.

**طويلة المدى:** كخلق صورة تجارية إيجابية عن المصرف، قصد تحسين سمعته .

و عليه يمكن القول بأن التسويق يضمن استمرار نشاط البنك في المدى القريب، و السماح بالتوسع و النمو في المدى البعيد، كما يسهم في رفع مردودتي البنوك و تطويرها.

أما فيما يخص وظائف التسويق البنكي فيمكننا التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

### المطلب الثالث: إدارة التسويق في البنوك

إن إدارة التسويق في الجهاز البنكي هي المحرك الفعلي للعمليات البنكية، فموجب هذه الإدارة تتم مراقبة و متابعة المعلومات المستمدة في السوق المالي و البنكي، و معرفة و قياس الانطباع الأولي، و المتوالي للزبون عن مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك و مدى رضاه عنها<sup>37</sup>

وتقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق إن إدارة التسويق هي: جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط و توجيه و تنظيم و تنسيق و رقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج أو الخدمة من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد النهائي، بما في ذلك المنتفع الصناعي.

إذن فالعمل البنكي، عمل متكامل متعدد الأبعاد، يمثل فيه التسويق وظيفة أساسية لا غنى عنها في عالم اليوم الشديد التغير.

### الفرع الأول: دور إدارة التسويق البنكي

على الرغم من أهمية إدارة التسويق في بلوغ الأهداف المنشودة لمنشات الأعمال على اختلاف أنواعها، وتوجد هناك بعض البنوك التي ما زالت لا تولي إدارة التسويق الأهمية التي تستحقها، وأسباب هذا الإخفاق كثيرة لا مجال لذكرها وسنحاول تسليط الضوء على المراحل المختلفة لدور إدارة التسويق كما يحددها "كوتلر"<sup>38</sup>.

**المرحلة الأولى:** التسويق يتساوى في الأهمية والثقل مع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة (مثل الإنتاج، البحث والتطوير، السيطرة والنوعية.....).

<sup>37</sup> - Jean- François cusey, revue banque (la direction de marketing), N°526, Avril 1992, p 387.

<sup>38</sup> - قطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، زهران للنشر، عمان، 2007، ص16.

**المرحلة الثانية:** التسويق يتبوأ أهمية وثقلا اكبر من الوظائف الأخرى ( وهو ما يؤكد عليه المفهوم الحديث للتسويق ).

**المرحلة الثالثة:** المستهلك هو سيد السوق (وفق المفهوم الحديث للتسويق )، ومحور ارتكاز لدور إدارة التسويق (معنى أن مهمة إدارة التسويق هي البحث عن المستهلك القانع وإشباع رغباته واحتياجاته).

**المرحلة الرابعة:** المستهلك كمحور ارتكاز، ودور إدارة التسويق هو تحقيق التكامل. ويعتقد " كوتلر " أن المرحلة الرابع هي التي تضمن للمؤسسة البقاء والنمو.

إن ميلاد إدارة التسويق في البنوك و المؤسسات المالية لم يأت وليد الصدفة، و لكن نشأ هذا المفهوم و تطور تدريجيا في السبعينات، و عرف مشاكل مختلفة قبل أن يصل إلى فكرة أن الزبون هو الملك.<sup>39</sup>

إن فكرة إدارة التسويق تهم بتعريف الاتجاهات الإستراتيجية، و تتبنى هياكل بنيوية و ذهنيات بالمساعدة المنهجية و الفنية للشبكات الوطنية و الدولية...

إن المهام الوظيفية سابقة الذكر تتمثل فيما يلي<sup>40</sup>:

- 1 - التحليل التشخيصي للسوق المحتملة بالمعنى الأوسع، ولحيطها وبيئتها (منافسة مباشرة، المستهلكون الحاليون والمحتملون، التشريعات النافذة، جهاز التوزيع، تغير أنماط الاستهلاك، الوضع الاقتصادي العام.....)
- 2 - السعي وراء الفرص المواتية للتنمية والتطور (تبعاً لطاقة الشركة، والتطور التكنولوجي المرتقب....)
- 3 - اختيار وتحديد الأهداف البعيدة المدى (حصة البنك في السوق، الربحية...) بحسب وضع السوق، وإمكانات البنك (المادية، البشرية، والتكنولوجية...)
- 4 - التخطيط العام ذو الأجل المتوسط والطويل للسياسة التي ينبغي على البنك إتباعها من اجل بلوغ الأهداف المرسومة.

<sup>39</sup> - Michel Badoc, op-dit, p 25.

<sup>40</sup> - قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص17.

إن المناهج الدائمة لإعداد مخطط لا مركزي تعد بالتعاون مع الدائرة المكلفة بمراقبة التسيير، و دائرة الإعلام الآلي، و بناء على ما تقدم ذكره، فإن اختصاصات إدارة التسويق البنكي تتمثل في<sup>41</sup>:

- دراسة سلوك الزبائن و اتجاهاتهم و توزيع الخدمات البنكية.
- إدارة الفروع و اختيار موقعها و توزيع الخدمات البنكية.
- الإعلان و الترويج و الاتصال و النشر عن الخدمات البنكية.
- دراسة و تنمية و تطوير و اختيار الخدمات البنكية و المالية الجديدة.
- تسعير الخدمات البنكية.
- المساهمة في إعداد و تعريف الإستراتيجية البنكية، و إدارة و متابعة البرامج التسويقية.
- القيام ببحوث السوق و جمع و فحص و تحليل كافة البيانات الخاصة بتطورات السوق.
- صناعة الفرص التسويقية و خلق الزبائن.

و بصفة عامة تتأثر إدارة التسويق و قدرتها على تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل أهمها ما يلي<sup>42</sup>:

- ✓ درجة انتشار العادة المصرفية، و تقدم الوعي المصرفي بالبلاد. حيث كلما ازداد الوعي المصرفي، كلما ازداد التعامل المصرفي، و ازدادت ربحية البنوك، و انتشر التعامل على الخدمات المصرفية، و قلت احتمالات تعرض البنك لمخاطرة كبيرة.
- ✓ درجة التقدم الاقتصادي للدولة، فكلما كانت الدولة متقدمة اقتصاديا، كلما أمكن البنك تحقيق أهدافه، و استطاعت إدارة التسويق ممارسة نشاطها بكفاءة، حيث تتوفر مجالات التوظيف المختلفة أمام البنك، و في الوقت نفسه تساعد زيادة الدخل للأفراد على زيادة مدخراتهم بالبنوك، و تركها لمدة طويلة، مما يساعد البنك على تخطيط نشاطه.
- ✓ مدى اقتناع إدارة البنك العليا بأهمية وظيفة التسويق في البنك و استعدادها لتقبل الآراء و النتائج المتعلقة بالدراسات و البحوث التسويقية التي تقوم بها الإدارة، و توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة للقيام بالنشاط التسويقي.
- ✓ مدى توفر الكوادر، و الكفاءات البشرية المناسبة، للقيام بالواجبات و الأنشطة المختلفة التي تتطلبها وظيفة التسويق في البنك.

<sup>41</sup> - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 67.

<sup>42</sup> - احمد جبر، إدارة التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 19.

## الفرع الثاني: موقع إدارة التسويق البنكي

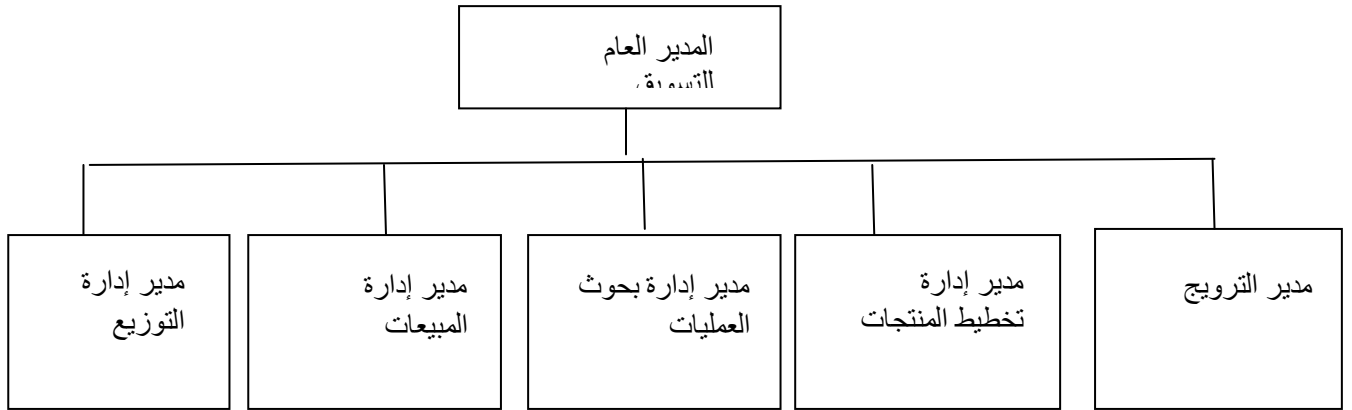
إن التقسيم هو عملية يتم من خلالها تجميع أنشطة إدارة التسويق بشكل منطقي وتوزيعها على المديرين. إنها تعني التقسيم التفصيلي للعمل داخل إدارة التسويق.

أما أساس تقسيم الأنشطة في وحدات إدارية، فإنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، ومن ظرف لآخر. ولهذا فإن على المدير العام التسويق، أو نائب المدير العامان يختار أساس التقسيم الذي يناسب أكثر من غيره ظروف مؤسسته أو على الأقل جزءاً منها من اجل بلوغ الأهداف المنشودة. ومن أكثر التقسيمات شيوعاً نذكر مايلي<sup>43</sup>:

1 - التقسيم على أساس الوظائف: إن هذا التقسيم هو الأساس النموذجي الذي تنظم الأعمال الجديدة بناءً عليه. كما انه من أكثر طرق التقسيم قبولاً في الحياة العملية. وهذا التقسيم يتعلق بتجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية، أو الوظيفة الأساسية ، مثل التسويق

والشكل التالي يوضح طريقة التقسيم على أساس الوظائف

الشكل رقم (5) تقسيم إدارة التسويق على أساس الوظائف



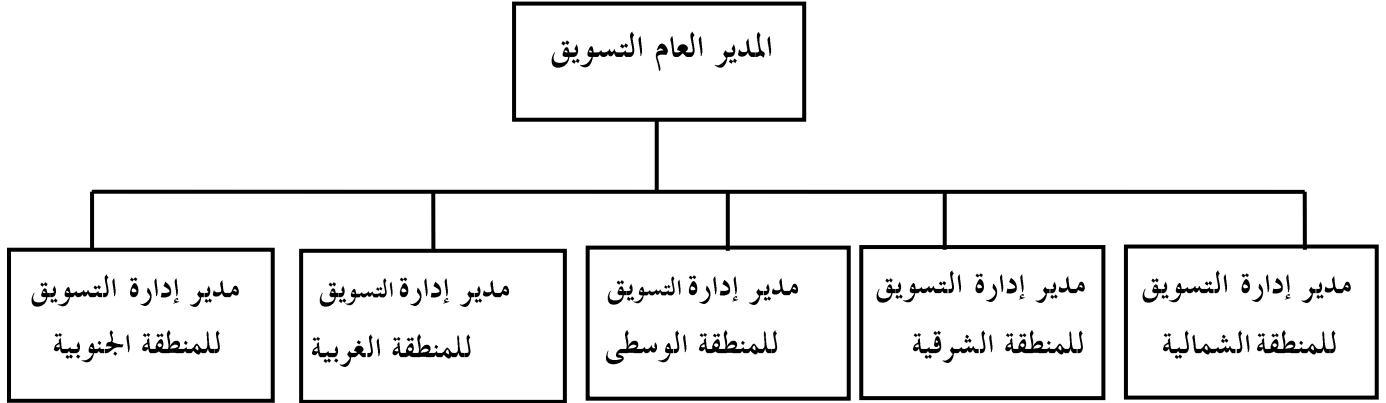
المصدر- قحطان العبدلي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 91. أقسام مستقلة لكل من المناطق

بسات التي تسوق خدماتها

<sup>43</sup> - قحطان العبدلي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 90.

على نطاق جغرافي واسع الأمر الذي يتطلب جهود تسويقية كبيرة في كل منطقة جغرافية. وتحدد فلسفة الإدارة درجة المركزية واللامركزية بالنسبة لإدارات التسويق في المناطق المختلفة فيما يتعلق بكافة أنواع الأنشطة التسويقية أو بعدد محدود منها.

### الشكل رقم (6): دمج إدارة التسويق البنكي على أساس المناطق



المصدر: فحطان العبدلي، بشير العلق، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 9.

### المبحث الثالث: سياسات التسويق البنكي

رغم تنوع وتعدد أهداف النشاط التسويقي البنكي، إلا أنها تجمع في هدفين رئيسيين، يمثلان القاسم المشترك بين جميع البنوك والمؤسسات المالية. الهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيق رضاهم، أما الهدف الثاني فهو تحقيق تنافسية ومردود ذي للبنك.<sup>44</sup>

تمثل الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية وتعتبر البعد الأساس لها، أما البعد الثاني فيتمثل في الإستراتيجية التسويقية البنكية، والبعد الأخير يتمثل في السياسات البنكية (المزيج البنكي) فالمزيج التسويقي البنكي، عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق بإيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر وفقاً لمتطلبات السوق، وبحكم طبيعة وتكوين المزيج التسويقي فإنه لا يتخذ شكلاً نمطياً ثابتاً، بل إنه يتغير وفقاً لتغير معطيات السوق.<sup>45</sup>

### ❖ المزيج التسويقي المصرفي:

<sup>44</sup> - الدكتور اجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 5.

<sup>45</sup> - Monique Zollinger : Marketing Bancaire (Vers une Banque du troisième type), Dunod, Paris, 1985, p : 102.



إن هدف مفهوم المزيج التسويقي معروف من طرف كل رجال التسويق دخل أي مؤسسة. فهو يركز على إرضاء المستهلك كهدف أساسي. ويمكن بلوغ هذا الهدف من خلال تفاعل عدد من

المتغيرات، ويجب أن يكون في نفس الوقت مصاعاً بالطريقة التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة. فالمزج الجيد والمتوازن لهذه المتغيرات، يؤدي في الأخير إلى تحقيق إرضاء أعظم للمستهلك.

إن المزيج التسويقي يختلف من صناعة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى وفي كثير من الأحيان خلال دورة حياة المنتج نفسه، من هنا بات من الضروري عليه أن يهتم بالمعرفة التامة لكافة أبعاد المحيط التي تسود وتؤثر في السوق، مما يمكنه من التغيير (المزيج التسويقي) من وقت إلى آخر استجابة لعوامل جديدة قد تظهر في السوق.

فإرضاء المستهلك يتوقف على مدى إمكانية متغيرات المزيج التسويقي في المساهمة في تحقيق ذلك. فمن وجهة نظر المؤسسة، ليس هناك أي داع إلى الإنفاق على متغير إن لم يمكن يسهم في إرضاء الزبون، ولا جعل العملية التسويقية أكثر إنتاجية .

لقد تم تعريف المزيج التسويقي من خلال أشكال مختلفة طبقاً لأراء منظرين ومفكرين مختلفين في مجال التسويق، فمنهم من يتكلم عن المزيج التسويقي في مقارنته التقليدية (أي المنتج، السعر، البيع، التوزيع، والترويج)، ومنه من يتكلم عنه من خلال the four Ps، أي (المنتج، السعر، المكان، الترويج)، في حين يتكلم البعض الآخر عن مقارنة (the seven Ps&A) أي (المنتج، التعبئة والتغليف، السعر، البيع الشخصي، الترويج، التوزيع المادي، المكان، الاعلان).

فأياً كانت المقاربة بخصوص المزيج التسويقي، فإنه يتعين على رجل التسويق المزج بين المتغيرات الخاصة بحالة معينة، بالطريقة أو الأسلوب الذي يمكن من تحفيز المستهلك على الإقبال لاستهلاك منتجاته، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

فبالنظر إلى صناعة الخدمات، والخدمات المصرفية على وجه التحديد، فإن مفهوم المزيج التسويقي ضروري ومهم نظراً لطبيعة أهداف التسويق المصرفي.

لقد ركز El Sahn (1984)<sup>46</sup> على ضرورة وأهمية المزيج التسويقي في المصرف، فهو يبيّن هذه الضرورة والأهمية على طبيعة الوظائف التي يتعين على المصرف التجاري القيام بها حتى يصبح المزيج التسويقي حيوي باعتبار أن المصرف التجاري:

**أولاً:** يجب أن يجلب المواد الأولية في شكل ودائع قبل أن توزع إلى كل من السوق الصناعية أو سوق المستهلك. ولكي يجلب أصحاب الودائع لاستثمار نفودهم (أموالهم)، يجب على المصرف إعداد برنامج تسويقي ومن خلاله يحاول المصرف أن يعطي صورة الأمان بخصوص الأموال المودعة، وعن سهولة الحصول عليها، وبسعر فائدة مرتفع للزبائن لحثهم على أن يصبحوا زبائنه.

ثانياً: يقوم المصرف بتوزيع الأموال التي جلبها وعليه يجب تنمية وإعداد مزيج تسويقي لمنتجاته/خدماته بخصوص السوق التقليدية (الذين يطلبون قروضا).

## 1 -المطلب الأول: سياسة المنتج والخدمات البنكية

بالإمكان تعريف المنتج المصرفي على انه "خدمة أو حزمة من الخدمات و التي تقدم لأية جهة مستفيدة من مصرف أو مجموعة من المصارف لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية"<sup>47</sup>.

من التعريف يمكن ملاحظة أن للمنتج المصرفي أنشطة وفعاليات متنوعة ومتعددة، تتمثل في حزمة من الخدمات المصرفية التي تتوفر لدى المصرف لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال.

إن المنتج في المصرف يمثل الخدمة ذاتها، وأي قناعة يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة وليس من امتلاك السلعة أو الآلة المتواجدة في المصرف، فالإقراض والحصول على القروض، السحب من الرصيد، معرفة الرصيد، تحويل الأموال، استبدال العملة وأي خدمات أخرى متنوعة يحتاجها الزبون حالاً دون أي تأخير لوقت آخر، فلا يمكن للمصرف من تأجيل مثل هذه المهام أمام العديد من الالتزامات المالية الوقتية وراء هذه الأنشطة، وان التماثل في الخدمات المقدمة من المصارف يجعل الزبون في موقف يمكنه من الانتقال في التعامل من مصرف إلى آخر وبسهولة وإجراءات بسيطة، قد لا تأخذ وقتاً، وقد يكون ذلك من طرف الزبون فقط دون الحاجة حتى إلى إشعار المصرف بما سيقوم به، إذ

<sup>46</sup> - ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص 175-176.

<sup>47</sup> - تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 134.

يكتفي مثلا بسحب رصيده في حسابه الجاري بعملية مصرفية بسيطة ، وهذا ما جعل المصارف في موقف تستوجب فيه الالتزام بطلبات الزبائن ومواعيدهم وحاجاتهم على نحو مناسب.

إن القطاع المصرفي عادة ما يقدم مدى معروفا من الخدمات، وهذه الخدمات عادة غير مرئية، ولو أن درجة الملموسية يمكن إدراكها في الوقت الحاضر عند تقديم هذه الخدمات. من جهة ثانية فإن القطاع المصرفي يمكن أن يقدم خدمات واسعة ومتعددة الأشكال، ما يجعل النظر في أنواع الخدمات من المسائل الواجب مراعاتها في هذا القطاع. وهو ما يجعلنا نعرض كيفية تطوير الخدمات والمنتجات البنكية.

### فرع 01: ابتكار و تطوير المنتجات والخدمات البنكية

تعتبر فكرة خلق المنتجات والخدمات الجديدة عنصرا مهما في الحفاظ على الزبائن، فتوفر البنك على مجموعة من الخدمات المميزة تجعله دائما متميزا على الآخر، لأن البنك يعيش في وسط يتسم بالتغير في كل شيء: تغيرات تكنولوجية وفنية سريعة، تغيرات في مفاهيم وحاجات المتعاملين... الخ.

إن توسيع مدى الخدمة في الوقت الحاضر من غير المحتمل أن يؤدي إلى أي اختلاف يذكر بين المنتجات (الخدمات) المقدمة من مختلف المنافسين، وسبب عدم وجود اختلاف يذكر هو<sup>48</sup>:

✓ انه من السهولة أن يقوم المنافسون بتقليد الخدمات المطروحة جديدا واستخدامها، كما أن المدى القائم من الخدمات واسع جدا والذي لا يمكن أن تتحقق من خلاله عملية الاتصال الفاعلة عند الزبائن، والذين قد لا تتاح لديهم وسائل الاتصال أو أنهم لا يعرفون كيفية الاستفادة من هذه الخدمات الجديدة، وعليه فإن أي خدمات إضافية-عدا تلك المتميزة بطبيعتها - ستختفي أو تدفن في الكم الهائل من الخدمات المتاحة .

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية يقصد بها "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات"

وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية، طرح منتجات معروفة حالياً في السوق ولكنها جديدة على المصرف مثل إدخال خدمات التخطيط المالي والقرض الدوار للمنشآت الصغيرة أو الخدمات المالية الجديدة<sup>49</sup>.

وتعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها المصرف بشكل عام، للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها، وتهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق الغايات المصرفية التالية:<sup>50</sup>

- 1 - جذب واستمالة زبائن جدد.
- 2 - زيادة حجم التعامل من الخدمات المصرفية في السوق الحالية.
- 3 - تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف منافسة أخرى.

إن أهمية تطوير الخدمات المصرفية تتضح عندما ندرك التشابه بين الخدمات المصرفية المقدمة. ولذلك فإن الحاجة ملحة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المشابهة.

ويتحقق التمييز في الخدمة المصرفية عندما يستطيع المصرف أن يقنع عملائه بأنه مؤسسة فريدة ومتميزة في نوعية وكمية الخدمات المقدمة أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة وبصفة عامة فإن تطوير الخدمة المصرفية يتم من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة وهذه الخطوات هي:<sup>51</sup>

- ❖ **مرحلة جمع الأفكار:** وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية جديدة.
- ❖ **مرحلة غرباق الأفكار:** وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية.
- ❖ **مرحلة إخراج الخدمة إلى حيز الوجود:** لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.
- ❖ **مرحلة تحليل الجدوى الاقتصادية للخدمة:** والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة إذا ما خرجت الخدمة إلى حيز الوجود، والتعرف إلى احتمال ربحيتها.

<sup>49</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص249-

<sup>50</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص249-

<sup>51</sup> - عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص140-146.

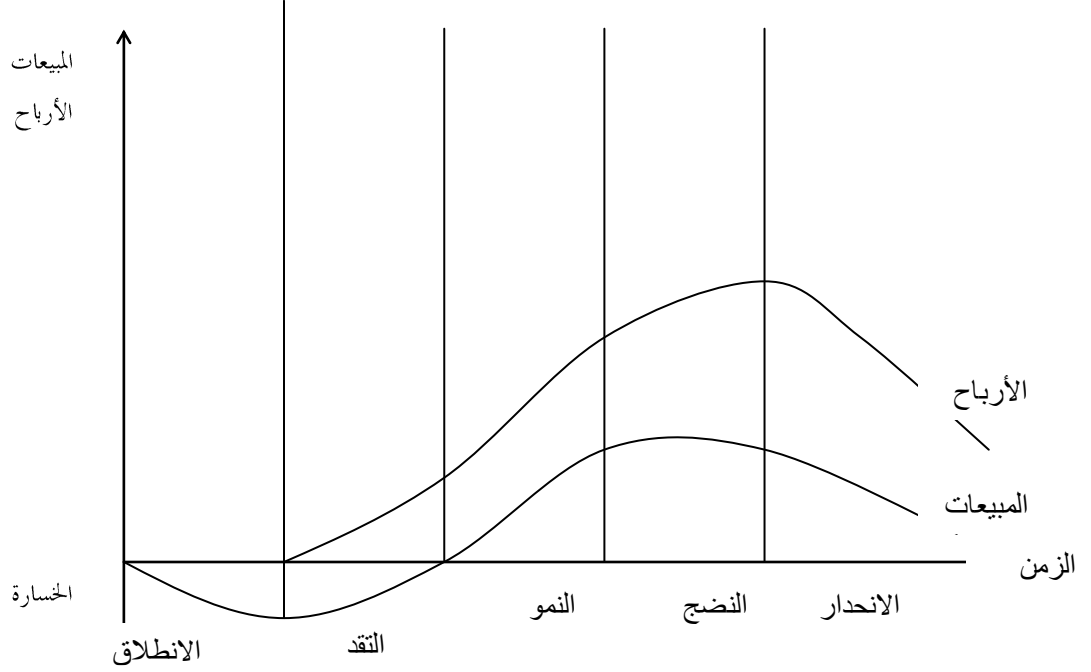
- ❖ **مرحلة اختبار الخدمة:** يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطن قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.
- ❖ **تقديم الخدمة المصرفية الجديدة:** إلى السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بداية دورة حياة الخدمة المصرفية.

## فرع 02: مضامين حياة المنتج البنكي:

- **دورة حياة المنتج والخدمة البنكية:** يشير مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن . كما يعبر منحى دورة حياة الخدمة عن التاريخ البيعي لها . ولهذا فان المفهوم يمثل إطارا مفيدا لمدرء التسويق يمكن أن يساعدهم في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية أثناء مراحل تطور حياتها .

ويوضح المفهوم ،التفاوت في الوضع السوقي للخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يحتم تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة . والحقيقة أن ابرز المشكلات التي تواجه عملية إدراج البرنامج الخاص بتسويق الخدمات المصرفية هي عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة.

## الشكل رقم (7): دورة حياة المنتجات البنكية



المصدر: الصميدعي (محمود جاسم)، "مداخل التسويق المتقدم"، مرجع سابق، ص 229

### 1. مرحلة الانطلاق: (تسمى كذلك مرحلة التقديم)

في هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعه التام بها في مرحلتها الأولى.

والمهم في هذه المرحلة تحديد الوقت المناسب لتقديم المنتج أو الخدمة إلى السوق البنكي وكذا تهيئة المناخ في هذا السوق لتقبل العرض الجديد وتحدد نهاية هذه المرحلة من خلال :

أ. تحقيق الأرقام والأهداف المبرمجة مسبقاً.

ب. ظهور المنافسة من قبل البنوك الأخرى على نفس المنتج.

مما يدل على أن البنك فعلاً قام ببعث خدمة جديدة ومقبولة في السوق.

**2. مرحلة النمو:**

وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وسعي المصرف للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له.

**3. مرحلة النضج:** فيها يبدأ الانخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد المصارف من ميزانيتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة.

**4. مرحلة الركود:** (وتسمى مرحلة الانحدار) في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبي حاجات ورغبات الأفراد أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع

أكثر وأكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الأفراد، وجود خلل في الأساليب التوزيعية، عدم كفاءة مقدمي الخدمة .

وهي مرحلة طويلة نسبيا، ويتم فيها سحب المنتج تدريجيا، والبدء في إدخال خدمات بنكية جديدة تحل محلها، إن عملية الإلغاء للمنتج أو الخدمة صعبة، لأن الزبائن المستعملين له منذ مدة طويلة سوف يعارضون فكرة الزوال.

**فرع 03: اختيار السوق ووضع المنتج (Positionnement)**

يعتبر تحديد جزء من السوق واختيار وضعية معينة للمنتج، من أحد الأسس الهامة بالنسبة لرجل التسويق البنكي، بحيث يسمح له تحديد مجموعات من الزبائن، وتجميع كل مجموعة متشابهة تحت جزء معين، ومعرفة الجزء غير المستغل لأجل تنمية العمليات والخدمات البنكية لأجل الحصول على نصيب متنامي من السوق البنكي يضمن ربحية مناسبة للبنك وبالتالي استمراره.

**فرع 04: إعداد إستراتيجية تسويقية بدلالة دورة حياة المنتج**

بعد تطرقنا في عنصر سابق إلى دورة حياة المنتج البنكي، نحاول التعرض إلى الإستراتيجيات الخاصة بكل مرحلة:

## الإستراتيجيات والتكتيكات في مراحل دورة حياة المنتجات البنكية

لكال مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية استراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة هذه المرحلة والعوامل الداخلية والخارجية ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات فيما يلي<sup>52</sup>:

1 - الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم: في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية بطيء، وذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لأن الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، لذلك لا يوجد لديهم الاستعداد والاندفاع الكافي لاستخدام هذه الخدمة، ويتم التركيز على الأنشطة الترويجية بشكل كبير بهدف إعلام وإخبار الأفراد بتزول الخدمة إلى السوق، وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها وحثهم وإقناعهم على قبول هذه الخدمة وتعتمد المصارف في هذه المرحلة على:

- ✓ إستراتيجية المرور السريع: إن للأنشطة الإعلانية دور أساسي في نمو الطلب على الخدمة المقدمة وزيادة عدد المستفيدين منها، وإن هنالك جزء كبير من السوق المستهدف غير مدرك لهذه الخدمة وتركز الأنشطة الإعلانية على منافع الخدمة المقدمة.
- ✓ إستراتيجية المرور البطيء: إن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على حجم السوق وعلى إمكانية جعل الخدمة المقدمة مدركة من قبل الأكثرية، وتكون الفروع التي تقدم الخدمة مختارة ومحددة. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون حجم السوق محدد، أو أن الأفراد لديهم القدرة على دفع السعر المرتفع من أجل الحصول على خدمة ذات جودة عالية.
- ✓ إستراتيجية التغلغل السريع: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسين لا يشعرون بتزول الخدمة المصرفية، وأن أغلب المستفيدين يكونون حساسين اتجاه هذه الخدمة ومن المنافع أن تكون المنافسة قوية في المستقبل، وذلك عندما يدرك المنافسون أهمية هذه الخدمة.

ويكون سعر الخدمة منخفض ويتناسب مع المنافع المتحققة منها .



## 2 - الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تركز هذه الاستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة المصرفية وبالتالي زيادة الأرباح، كما تهدف إلى المحافظة على المكانة التنافسية للبنك ولتعزيز هذه المكانة فإن بإمكان إدارة البنك انتهاج عدة استراتيجيات تسويقية نذكر منها<sup>53</sup>:

**2-1- استراتيجية التركيز على الجودة:** وذلك بإضافة مواصفات جديدة تحمل بعض المزايا النسبية للخدمة المصرفية.

**2-2 - استراتيجية التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء:** عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، مع التركيز على الترويج وخاصة الإعلان للوصول إلى العملاء.

**2-3 -الاستراتيجية السعرية:**

وذلك عن طريق تخفيض الأسعار لجذب عدد أكبر من العملاء للتعامل بالخدمة المصرفية.

## 3 -الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة مستقر، ويحقق المصرف أرباح عالية وتكاليف منخفضة، لذلك يسعى المصارف إلى المحافظة على الوضع القائم، أي استخدام الاستراتيجية الدفاعية لهدف المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة وصد هجمات المنافسين والمحافظة على ولاء المستفيدين من الخدمة، وتوسعى المنظمات المصرفية إلى التركيز على الأنشطة الترويجية، ودخول قطاعات سوقية جديدة.

## 4 -الاستراتيجية التسويقية في مرحلة التدهور:

في هذه المرحلة تخرج الكثير من البنوك من السوق مبكرا، وإذا ما قررت البنوك عدم الانسحاب مبكرا أو حذف الخدمة فإنه يمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات للتكيف مع المتغيرات نذكر منها<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 78-79.

- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة ليل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 2004-2005، ص 127. <sup>54</sup>

**4-1 - إستراتيجية الاستمرار:**

حيث يستمر البنك في إستراتيجيته السابقة بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي وتقسيم السوق وذلك حتى تختفي الخدمة من السوق.

**4-2 - إستراتيجية التركيز:**

حيث يتم التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة وإهمال الأسواق الضعيفة من ناحية حجم الإقبال عليها.

**4-3 - إستراتيجية إنهاء الخدمة ( إخراجها من السوق ):**

حيث يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح، علماً أن هذا الإجراء سيؤدي إلى زيادة معدل انحدار المبيعات وفي نهاية الأمر ستضمحل الخدمة من السوق. إن الجدول الموالي يلخص أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك من خلال مراحل الخدمة المصرفية وتأثيرها على التكاليف والمبيعات والأرباح.

**2- المطلب الثاني: تسعير الخدمات المصرفية:**

يتم تسعير الخدمة المصرفية لتصبح أكثر ملائمة لقدرة الزبون، بحيث يستطيع تحمله ويقنع به والتسعير في العمل المصرفي لا ينصرف فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط، بل إنه يرتبط بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها من ممارسة هذا النشاط، وتلعب قرارات التسعير دوراً كبيراً في استراتيجيات التسويق حيث يجب أن يوضع السعر بالعلاقة مع عناصر أخرى مثل دورة حياة السلعة، أهداف البيع والحصة من السوق وهناك عدة أنواع من الأسعار مثل الفوائد، والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى.

وتشكل العناصر التالية الخطوات الرئيسية في المعادلة من أجل تحقيق أكبر ربح ممكن :

(إيرادات من الفوائد المدينة + إيرادات أخرى من غير الفوائد - الفوائد الدائنة - مصروفات مختلفة قبل الضرائب)

ويوجد نوعان من التكاليف في المصرف هما:

أ- التكاليف المباشرة: وهي من أجل توفير خدمات الصرف مثل الإيجارات، المعدات، رواتب الموظفين المثبتين الأجهزة والكمبيوتر، وهي المصاريف التي لا تتغير مع الحجم في المدى القصير.

ب- المصاريف الإدارية والعمامة: وهي تنفق لتأمين سير عمل المصرف مثل المصاريف الإدارية.

### الفرع الأول: الأهداف والعوامل المؤثرة في تسعير الخدمات المصرفية:

يجب أن تكون أهداف المصرف واضحة بالنسبة لعمله ككل الاستراتيجية التسويق المتبعة لديه، بحيث تكون هذه الأهداف متماشية مع أسعار خدماته لأن السعر له نتائج على الأرباح، وزيادة أو نقص حصة المصرف من السوق. لذلك يجب أن يتخذ قرار التسعير على بينة من أهداف المصرف الاستراتيجية العامة، كما يجب على المصرف أن يخطط لردود فعل المنافسين لكل استراتيجية تسعير يقوم بها.<sup>55</sup>

## 1 - العوامل الداخلية المؤثرة على التسعير:

1-1- الإستراتيجية التسويقية للبنك (عناصر المزيج التسويقي): يعتبر السعر احد العوامل التي تستطيع إدارة البنك تحقيق الأهداف التسويقية بالتنسيق مع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي وهي الخدمة المصرفية والتوزيع والترويج.

فالخدمة المصرفية الجيدة تحتاج إلى مدخلات جيدة<sup>56</sup> مما يحمل البنك تكلفة مرتفعة وهو ما ينعكس على سعر الخدمة المصرفية المطروح في السوق المصرفية. أما توزيع الخدمات المصرفية فيتطلب وجود منافذ تتلائم مع طبيعة هذه الخدمات. كما ان الترويج للخدمات المصرفية وخاصة الجديدة منها يتطلب استعمال كل مكونات المزيج الترويجي مما يحمل البنك الكثير من التكاليف.

1-2- الأهداف التسويقية: ينبغي على الإدارة التسويقية بالبنك وضع الإستراتيجية التسويقية لتحقيق أهداف البنك المتمثلة في<sup>57</sup>:

<sup>55</sup> - جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية ، بجامعة حسبية بن بوعللي ، يومي 14 و15 ديسمبر 2004 ، ص 36.

<sup>56</sup> - بازرة محمود صادق، إدارة التسويق، الجزء الأول، دار النهضة، القاهرة، 1998، ص 158.

<sup>57</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص 158.

- البقاء والاستمرار.
- تعظيم الأرباح.
- تحقيق الإستراتيجية القيادية (قيادة تكاليفية أو قيادة سعريه).

**1-3- الأهداف التكاليفية:** تمثل التكاليف بعدا هاما في إستراتيجية التسعير ،حيث يتعين على الإدارة التسويقية تحديد السعر الذي يحقق تغطية التكاليف وفي نفس الوقت تحقيق أقصى الأرباح مع حجم اكبر من المبيعات ،لذلك تقوم بعض البنوك بوضع إستراتيجيتها السعريه على أساس التكلفة المنخفضة حتى تستطيع البيع بأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين وبالتالي تحقيق أقصى ربحية .وعموما فان البنوك تكون مقيدة بعامل التكلفة في تحديد أسعار خدماتها المصرفية، فإذا ارتفعت تكاليف هذه الخدمات فان البنوك تقوم برفع معدلات ما تتقاضاه من رسوم وعمولات عليها، ونتيجة لذلك تنعكس مثل هذه الظواهر في انخفاض التعامل مع البنوك خاصة في ظروف المنافسة.

**العوامل الخارجية المؤثرة على التسعير:** يجب على إدارة التسويق في البنك عند تسعيرها لمختلف منتجاتها المصرفية الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل لها تأثير واضح على حجم مبيعاته وبالتالي على ربحيته ومن بين أهم هذه العوامل<sup>58</sup>:

- أ - **الموقف الائتماني للعميل:** ينبغي تحليل الحالة الائتمانية للعميل ومعرفة موقفه الائتماني من الأسعار المطبقة كأسعار الفائدة والعمولات المختلفة.
- ب - **درجة المخاطرة في السوق:** يعتبر تحليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها نشاط العملاء من الأمور الهامة في التسعير، لذلك ينبغي أن تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك عند المخاطرة في السوق.
- ت - **ظروف السوق:** نظرا لما تتصف به الأسواق المصرفية من منافسة فقد اتجهت معظم البنوك الى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق في تحديد أسعار خدماتها ،ولذلك ينبغي على المسؤولين عن التسويق بالبنك إحداث التوفيق بين أساليب التسعير والإستراتيجية التسويقية ، كما يجب أن تربط الأسعار التي يتقاضاها البنك بدورة حياة الخدمة المصرفية .
- ث - **مدى مرونة الطلب على الخدمات المصرفية:** تتحدد سياسات التسعير المتبعة والمذكورة سابقا بمدى مرونة الطلب في السوق ، وتعني مرونة الطلب درجة حساسية الطلب للتغيرات في مستويات الأسعار ، ففي بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب لا يتأثر كثيرا بالأسعار كما هو الحال بالنسبة

لحسابات الجارية مثلاً. ومن ناحية أخرى هناك بعض الخدمات المصرفية تكون حساسة للتغيرات في أسعارها.

### الفرع الثاني: استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية:

توجد عدة استراتيجيات لعملية التسعير منها ما يلي:

1. **إستراتيجية التسعير المرتفع** : وهى وضع سعر عال للخدمة في البداية، وهى تناسب الخدمات الجديدة للأسباب التالية<sup>59</sup>:
  - أ - حجم الخدمة المباعة أقل تأثراً بالسعر في البداية.
  - ب- إستراتيجية السعر المرتفع، تجذب أفراد السوق الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالسعر
  - ج- يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة الجديدة صورة الجودة والمكانة.
  - د- التسعير المرتفع وسيلة لتجربة الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع، ثم تخفيضه من البدء بسعر منخفض ثم رفعه.
2. **إستراتيجية التسعير للاختراق**: وهى عكس الاستراتيجية السابقة، حيث يتم اللجوء إلى سعر أولى متدن كوسيلة لاستقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن، ويجب أن تراعى هذه السياسة أحد أو أكثر من هذه الظروف:
  - أ - أن كمية الخدمة المقدمة شديدة التأثير بالسعر.
  - ب- يمكن التوفير لدرجة كبيرة من تكاليف إنتاج الخدمة أو توزيعها إذا كان الطلب على هذه الخدمة كبيراً.
  - ج- ستواجه الخدمة الجديدة منافسة حادة بعد إدخالها إلى السوق.

3. **التسعير حسب القيمة**: ما القيمة التي يعلقها الزبون على هذه الخدمة؟ فالفائدة ليست إلا جزء من قيمة الخدمة، وكلما استطاع المصرف إضافة مزايا محسوسة أو غير ملموسة إلى الخدمة زادت القيمة

التي يشعر بها الزبون وزاد السعر الممكن طلبه، وتميز الخدمة الجيدة بربط خدمات أخرى بها، أو بزيادة منافع أخرى غير السعر عليها.

4. **طريقة الإضافة إلى التكلفة:** يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربحية معين ليؤدى إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على افتراض أن المصرف قادر على تحديد كلفة كل خدمة بشكل دقيق.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير إذا كان هيكل التكلفة معروفاً وإذا استعملت جميع المصارف الأسلوب نفسه فإن المنافسة على الأسعار تخف قليلاً، إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم أخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار ولا سياسق السعر لدى العميل، كما أن هناك عدم دقة في تحديد التكاليف.

5. **التسعير حسب الحجم:** يتم وضع السعر بشكل منخفض وتنافسي جداً بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن لشراء هذه الخدمة، على افتراض أن التكلفة الكلية للمصرف لا تتغير بتغير حجم الخدمة، وأن اقتصاديات الحجم سوف تؤدي إلى الربحية.

6. **التسعير حسب السوق:** باستخدام هذا الأسلوب يفقد المصرف المبادرة في التسعير ويتركها إلى المصارف المنافسة الأخرى، حيث تضع هي الأسعار وغالباً ما يكون المصرف الرائد هو الواضع للسعر، وهي شائعة بين المصارف لعدم المعرفة الدقيقة للتكاليف<sup>60</sup>.

7. **تغير أسعار الخدمات الحالية:** يتم تغير أسعار الخدمات الحالية للمصارف وذلك كما يلي<sup>61</sup>:

أ - تغير الأسعار بناء على مبادرة المصرف نفسه.

ب- التجاوب مع تغير أسعار المنافسين.

ج- التجاوب مع الأنظمة والقوانين التي تؤثر على التسعير، إذ أن التجاوب مع قرارات التسعير عند اتخاذه بأخذ بعين الاعتبار مجموعة من ردات الفعل لهذه القرارات الصادرة من مجموعات مختلفة كالزبائن، الموظفين و المنافسين.

<sup>60</sup> - ساهل سيدي محمد، المرجع السابق، ص 171.

<sup>1</sup> - زيدان محمد، مرجع سابق، ص 143.

<sup>61</sup> - حداد عوض بدير، مرجع سابق، ص 228.

## 3- المطلب الثالث: سياسة التوزيع البنكي

## فرع 01: تعريف سياسة التوزيع البنكي

يعتبر التوزيع النشاط التسويقي الرئيسي الذي يزود نظام التسويق المصرفي بالفعالية المطلوبة. حيث أن القدرة التسويقية للمصرف تكمن في قدرته وإمكاناته على توصيل خدماته إلى عملائه بالشكل المناسب. فالتوزيع هو النشاط الذي يضيف على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية. ولهذا فقد كان نشاط توزيع الخدمات المصرفية ولا يزال من أكثر المجالات التي تأثرت بالتطور والابتكار التكنولوجي في الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت مما مكن من ربط المصارف في شكل شبكات وهذا ما أسفر على تقديم خدمة أحسن في المكان المناسب مما مكن من ربط المصارف في شكل شبكات وهذا ما أسفر على تقديم خدمة أحسن في المكان المناسب وبسرعة أكبر خاصة بالنسبة للمعاملات الدولية (Télétransmission).

فالثقل الذي يمتاز به عامل التوزيع قد ينبع من عدة عوامل<sup>62</sup>:

- أ غياب إمكانية الاحتفاظ بالمنتج /الخدمة .
- ب ضرورة التمييز والبحث عن القيمة المضافة.
- ت ضرورة تقدير الخطر .
- ث ضعف المستوي الثقافي والمعرفي لدي الزبون بخصوص اقتراحات المؤسسة المصرفية .
- ج حاجة المؤسسة المصرفية إلى الأمن (Besoin de sécuriser).
- ح وجود علاقة دائمة ومستمرة للمؤسسة المصرفية مع سوقها (ازدواجية العلاقات , وتأقلم مستمر مع تنمية حاجات ورغبات الزبون والمحيط).

وقد تشكل هذه العوامل مجموعة من المتغيرات التي تعتبر من أولويات الاستثمار التسويقي في التوزيع.

فبالإضافة إلى توسيع شبكات توزيع الخدمة سواء عن طريق إنشاء الفروع أو أجهزة الصراف الآلي ، التي تعبر عن الانتشار المكاني للمصرف وهو ما يدل على قدرة أكبر على التغلغل في الأسواق وتطويرها لمصلحة المصرف. فقد طورت الإدارة المصرفية من الطرق والأساليب التي تعتمد على درجة من التقنية

<sup>62</sup> - ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية ، ص 172 .

المتقدمة على تسهيل حصول العملاء على خدمات المصرفية أينما كانوا. فاستخدام البطاقات البلاستيكية اليوم منتشر بشكل واسع سواء كانت هذه البطاقات ائتمانية أو بطاقات للصراف الآلي .

وأكثر من ذلك، فقد تم إيصال شاشات الحاسوب في كثير من الشركات ومؤسسات العمل بأجهزة الحاسوب في المصارف التي تتعامل معها ليتم الحصول على الخدمات المصرفية من قبل تلك الشركات في الوقت المناسب وفي أماكن تواجدها وفي متناولها .

إن أحدث ما توصل إليه مجال تطوير نظم توزيع الخدمات المصرفية هو ما يسمى بمندوب البيع المتنقل والذين يكون في الغالب مسؤول عن حسابات معينة لعدد من المؤسسات الكبيرة<sup>63</sup>.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر على اختيار منافذ التوزيع من أهمها :

- الاعتبارات القانونية بشأن فتح فرع جديد من طرف المصرف لخدمة زبائن في أماكن معينة.
- ويتم طلب الترخيص من البنك المركزي .
- عدد العملاء الحاليين والمرتبين
- القدرة المالية للمصرف
- الحفاظ على مرتبة تنافسية
- الاعتبارات الأمنية

الشيء الذي يجب الإشارة إليه، أن تحقيق المصرف لأهدافه يتعلق بمدى قدرته على توصيل خدماته إلى عملائه كما يريدونها. وعلى هذا الأساس، فالتوزيع يتضمن توصيل الخدمات المصرفية إلى العملاء في المكان والوقت المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة.

### الفرع الثاني: قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

#### 1 - القنوات المباشرة: تتمثل هذه القنوات في:

**مباني البنك وفروعه<sup>64</sup>:** وهي أهم قناة من قنوات التوزيع بالنسبة للبنك ، ويتم من خلالها تقديم كافة المنتجات البنكية التي يتطلبها العملاء في المنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب ، وبما أن البنك يقع في موقع ثابت فيجب الإعتناء باختيار موقعه بشكل جيد بحيث يكون مناسباً لخدمة عملاءه الحاليين و

<sup>63</sup> - ساهل سيدي محمد، المرجع السابق، ص 173 .



المرتقبين وأن تتوفر كافة التسهيلات في هذا الفرع و أن يعمل البنك على تجهيز فرعه من الداخل ( أي المحيط الداخلي للفرع ) بحيث يوفر الراحة و الطمأنينة سواء للموظفين و العملاء ، ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي<sup>65</sup>:

فروع الدرجة الأولى: وهي التي تقوم بتقديم كافة الخدمات وعلى نطاق شامل، وتشكل جانبا مهما من معاملات البنك مع عملائه، وتتواجد في مراكز النشاط الاقتصادي الرئيسي سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية.

فروع الدرجة الثانية: وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك ، وغالبا ما تتواجد هذه الفروع في المناطق التي لا زالت في مرحلة التطوير حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي عن القدر المطلوب لفتح فروع من الدرجة الأولى.

فروع الدرجة الثالثة: وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية مثل خدمات قبول الودائع وتقديم القروض بمبالغ محدودة، وتوجد هذه الفروع في المناطق البعيدة النائية والريفية ، ويمكن تقسيم هذه الفروع إلى نوعين أساسيين:

أ - فروع تشغل مركز ثابت في المركز العمراني للتجمعات السكانية إذا كان هناك عدد مناسب من السكان لإقامة هذا الفرع.

ب فروع متحركة، وتمتلك في السيارات المتنقلة التي يعدها البنك لخدمة بعض التجمعات السكانية التي تتصف بعدم الاستقرار.

## 2 - القنوات غير المباشرة: التوزيع هو وسيلة إيصال الخدمة لمن يطلبها، فقناة التوزيع هي

وسيلة تزيد من تيسير وجود خدمة ما، وتزيد في الوقت نفسه استعمالها أو المردود من استعمالها، ومن أهم قنوات التوزيع غير المباشرة<sup>66</sup>:

أ - الوكلاء: وهم عبارة عن مكاتب تقدم بعض الخدمات نيابة عن البنك وبالاتفاق معه مقابل تقاضيه عمولات محددة.

<sup>65</sup> - جمعي عماري، ملئقي المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية ، مرجع سابق، ص 39 .

<sup>66</sup> - زيدان محمد، مرجع سابق، ص 152-153 .

- ب - البنوك الأخرى: حيث تقوم البنوك بتقديم بعض الخدمات لبعض العملاء نيابة عن البنك المعني، ثم تقوم هذه البنوك بتسوية حساباتها مع بنك العميل ، وهذا من شأنه تيسير التعامل المصرفي ونشر الوعي والعادة المصرفية لدى الجمهور.
- ت - البنوك المراسلة في الخارج: وهي بنوك يكون مقرها خارج حدود الدولة ، ثم تقوم بتأدية بعض الخدمات بالنيابة عن البنك بعد الاتفاق معه.
- ث - الوسائل الحديثة: مثل بطاقات الائتمان، التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع وفروع الخدمات الآلية الشاملة.

#### 4- المطلب الرابع: سياسة الترويج

##### فرع 1: مفهوم الترويج

يقصد بالترويج استخدام المصرف لجميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الزبون الفعال بالخدمة المصرفية أو الخدمات المصرفية التي يقدمها، بشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها وإقناع بالتعامل مع المصرف، لذلك فإن عملية الترويج تقوم على شيئين رئيسيين<sup>67</sup>:

أ- مجموعه مناسبة من الحقائق والمعلومات عن المصرف وخدماته المصرفية بحيث يتم نقلها إلى العميل بالصورة والشكل المناسبين

ب- إقناع هذا العميل بأهمية وضرورة التعامل مع المصرف والاستفادة من خدماته وإشباع حاجاته.

والحقيقة أن هناك ثلاثة فئات رئيسية يجب أن يحاول المصرف مخاطبتها باستمرار من خلال ما يقوم به من جهود ترويجية وهي<sup>68</sup>:

- أ - الحركة والجمهور العام الذي ترغب إدارة المصرف في تكوين صورة إيجابية ومشرفة عن المصرف عندهم، بحيث يبدو المصرف في نظر هؤلاء الأكثر ملائمة والأقوى موقفاً والأعلى شعوراً وإحساساً بالمسؤولية الاجتماعية .
- ب - المساهمون وغالبا ما يكون بعضهم من العاملين في المصرف . وهدف الترويج بالنسبة لهذا الجمهور هو التأكيد على قوة الموقف المالي للمصرف وسلامته ، وأن أعماله وأنشطته تتم في الاتجاه

<sup>67</sup> - جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 41.

<sup>68</sup> - ساهل سيدي محمد، المرجع السابق، ص 174.

الصحيح الذي يحقق أهدافهم وتوقعاتهم بالنسبة لهذا الجمهور هو التأكيد على قوة الموقف المالي للمصرف وسلامته، وأن أعماله وأنشطته تتم في الاتجاه الصحيح الذي يحقق أهدافهم وتوقعاتهم بالنسبة للأرباح أو الاستثمارات .

ت - العملاء الحاليين والمرتقبون وهم المنتفعون بما يقدمه المصرف من خدمات. وبالطبع هناك فئات عديدة أخرى يمكن أن تتفرع عن هذه الفئات، والتي تكون في الغالب متفاوتة في خصائصها الاجتماعية والثقافية والسكانية والاقتصادية. ونظرا للآثار التي يمكن أن تعكسها كل هذه الخصائص على إدراك الأفراد فان البرنامج الترويجي الفعال يجب أن يكون قادرا على استمالة سلوكهم الشرائي وذلك من خلال إقناعهم بخصائص الخدمات المصرفية المقدمة ومزاياها النسبية بالمقارنة مع غيرها مع غيرها من الخدمات المماثلة.

ويعتمد الترويج على أساليب كثيرة ومتعددة كالإعلان، الدعاية التجارية، العلاقات العامة، ووسائل ترويج المبيعات. وعلى إدارة المصرف إن تختار من بين هذه الأساليب ما يناسب إمكاناتها ومقتضيات التطبيق في المصرف.

## الفرع الثاني: وسائل الإعلان المصرفي

## الجدول (2) المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي

| الوسيلة        | المزايا   | العيوب  |
|----------------|---|---|
| الصحف          | مرنة ويمكن توقيتها.<br>تغطي الأسواق المحلية بكثافة .<br>ذات استعمال وقبول واسعين.<br>المصدقية الكبيرة للكلمة المسموعة.                          | مدتها قصيرة.<br>تقرا بسرعة.<br>قلما يفكر الجمهور في نقل الخبر.<br>تقتصر على فئة معينة من المجتمع.                                 |
| المجلات        | اختيار دقيق للجمهور المستهدف.<br>مدتها طويلة.<br>اطلاع عدد كبير من الأفراد.<br>يمكن استخدامها في إثارة الاحتياجات المالى والمصرفية لفئات معينة. | تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان.<br>انتشار اقل من الصحف.<br>المكان المناسب للإعلان يحتاج إلى تكلفة كبيرة.                      |
| التلفزيون      | الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت.<br>تغطية واسعة.<br>يستقطب كافة الحواس.  | تكلفة الإعلانات عالية.<br>المدة الزمنية للإعلان قصيرة.<br>صعوبة اختيار جمهور المشاهدين.   |
| الإذاعة        | موجهة إلى جمهور واسع.<br>اختيار الجمهور حسب نوع البرنامج.<br>تكلفة قليلة نسبيا.<br>يغطي مناطق جغرافية واسعة.                                    | الإعلان محدد بوقت قصير جد<br>التركيز عليها اقل بكثير من التلفزيون.  |
| البريد المباشر | الدقة في اختيار الجمهور المستهدف.<br>المرونة.<br>يساعد البنوك في ترويج العديد من الخدمات المصرفية.  | ذو تكلفة عالية.<br>لا يحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان.<br>انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد.                                   |
| الانترنت       | يغطي مناطق جغرافية واسعة.<br>تكلفة قليلة نسبيا.<br>وسيلة فعالة في ترويج مختلف المنتجات والخدمات المصرفية.                                       | موجهة إلى فئة معينة من الجمهور.<br>نقص الثقة في المعاملات المصرفية باستخدام هذه الوسيلة.<br>لا تحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان. |

المصدر: زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 167 .

## المطلب الخامس: عناصر مزيج التسويق المصرفي المستحدثة:

1) الأفراد: بحكم انه لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها ،قد يمثل الأشخاص العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الخدمة المصرفية سواء كان الأشخاص المقدمين لها ،أو الزبائن والعملاء . فالأشخاص المقدمين للخدمة يمثل دورهم في إظهار نوعية الخدمة المصرفية وإعطاء صورة حسنة عن المؤسسة للعملاء وانطباع جيد حولها. أما العملاء فيكمن دورهم في القيام بالدعاية للخدمة المصرفية إذا ما تأثروا وأعجبوا بها.

2) الأنشطة والعمليات: تمثل الأنشطة والعمليات الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها العميل في الخدمة المصرفية، وهذه العمليات لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، حيث يبدو ذلك واضحا إذ انه لا يكتفي أن يقتنع العميل بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة ، وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فانه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في آلية إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء العميل بالخدمات المقدمة.

3) المكونات المادية: وتشمل على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، بمعنى انها تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق لها التميز ،أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي المصرف والعميل.

ولهذا ، فان لدراسة المزيج التسويقي المصرفي دلالات هامة خاصة بتصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية للمصرف ،الذي يعتبر مدخلا تستطيع من خلاله إدارة المصرف أن تصل إلى انسب القرارات التي تمكنها من تحقيق التمييز النسبي الذي أصبح أساسا للتنافس في الأسواق المعاصرة .

## خلاصة الفصل الأول:

إن مسؤولية إشباع رغبات وحاجات العملاء تعتبر المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود البنوك، بمعنى أن العميل هو أصل النشاط ذاته لذا يجب أن تعبأ الجهود لإشباع وإرضاء رغبات العملاء المتغيرة والمتطورة، ومن خلال ذلك فإن المنطق التسويقي يرى أن معظم هذه التغيرات تمثل مشاكل للبنك تجعله يبحث باستمرار لتقديم خدمات جديدة، أو ينشئ استخدامات جديدة للخدمات الحالية، أو يشق منافذ جديدة لتسويق الخدمات المستخدمة.

كما يجب على المؤسسة البنكية السعي لتحقيق الوفاء لزمائنها، وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية ناجحة تعتمد على المنافسة المالية والبنكية، كما تبدو أهمية وضع سياسات ملائمة في مجال النشاط التسويقي، كموجه ومساعد لاتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي البنكي، إذ على مسؤول التسويق العمل على التنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل في اتجاه ومسار واحد يتميز بالتكامل والدوام لأجل تحقيق الأهداف.

## المبحث الأول: الميزة التنافسية

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

## الفرع 01: تعريف الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية الوضع الذي يتيح للمؤسسة التعامل مع مختلف الأسواق و مع عناصر البيئة المحيطة به ا بصورة أفضل من منافسيه ا، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الأداء بطريقة يعجز منافسيها عن القيام بمثلها.

وهناك عدة تعاريف للميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر منها إليها<sup>1</sup>:

الجدول رقم (3) تطور تعريف الميزة التنافسية

| الباحث                  | التعريف   | التوجه أو التركيز |
|-------------------------|---|-------------------|
| Hofer .1980             | هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.  | الأنشطة.          |
| Fahey.1989              | أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.                                  | المكانة الذهنية.  |
| Roppaport.1992          | قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون. | الكلفة.           |
| Evans.1993              | القابلية على تقديم قيمة أكبر للزبون.  | قيمة الزبون.      |
| Macmalland & Tampo.2000 | هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.                                      | المنافسة.         |

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 194

<sup>1</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 194.

ويتضح من الجدول أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.

ولكن الشيء المؤكد الذي نود التركيز عليه هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها<sup>1</sup>. وبالتالي لا يمكن أن تبني أي منظمة أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين .

### الفرع 02: أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية شقين أساسيين الأول مفهوم قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر، أو توقيت التسليم ، أو خدمات ما بعد البيع، وكذلك على التغيير السريع والقدرة على الابتكار. أما الشق الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء وتحقيق ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الأول متوقف على النجاح في الشق الثاني، ومن أنواع الميزة التنافسية نذكر ما يلي:

**التنافس بالوقت:** حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه والذي يحدده العملاء<sup>2</sup>.

**التنافس بالجودة:** تتحقق الجودة عندما تتمكن المؤسسة من تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء. وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا ، ولن يمانع كثير من العملاء في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات ارفع جودة وأكثر انسجاما مع توقعاتهم. ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها<sup>3</sup>:

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- تطوير علاقات مستمرة مع الموردين.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ، ص 194 .  
<sup>2</sup> - عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2005 ، ص117.  
<sup>3</sup> - عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سابق، ص117-118.



- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.  
**التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي ، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى إن كثيرا من المؤسسات المتميزة تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط.

إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية ، وهو ما يتطلب تصميم معايير اتفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين<sup>1</sup>.

### الفرع 03: البحث عن الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية من مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع وغيره. فكل واحد من هذه الأنشطة يساهم بدرجات متفاوتة في خلق القيمة التي تنتج من انخفاض التكاليف أو المزايا المتفردة. لذلك فالمؤسسة مجبرة على تحليل كل أنشطتها بدقة بغية التعرف على المزايا التنافسية التي تتمتع بها والكشف عن مصادرها الحقيقية. ولهذا الغرض اقترح " بورتر " استخدام وسيلة مهمة أطلق عليها اسم "سلسلة القيمة" ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها 2 " أداة رئيسية لتشخيص الاستراتيجي للميزة التنافسية ولاكتشاف الوسائل لاكتسابها والحفاظ عليها "، وقام " بورتر " بتقسيم أنشطة القيمة إلى قسمين رئيسيين<sup>3</sup>:

**الأنشطة الرئيسية:** وهي جميع الأنشطة التي ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي، التطوير، التصنيع، التوزيع، البيع، وخدمة المنتج، وخدمة المقدمة لعميل الشركة، وتمتلك هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل سلعة أو خدمة إلى العميل. الأنشطة الداعمة : وهي مختلف الوظائف التي تعمل على إثراء أو مساعدة الأنشطة الأولية للمؤسسة.

### والجدول (4) يبين سلسلة القيمة:

<sup>1</sup> - عماد صفر سالم، نفس المرجع السابق، ص 118-119.

<sup>2</sup> - Olivier TORRES-BLAY 'E'conomie d' Entreprise Organisation et Stratégie à l'Aube de la nouvelle Economie , E'd Economica-paris-2000-p197

<sup>3</sup> - روبرت .أبتس، الإدارة الاستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 205.

| الأنشطة الداعمة  | الأنشطة الرئيسية   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• البنية التحتية</li> <li>• إدارة الموارد البشرية</li> <li>• تطوير التكنولوجيا</li> <li>• الشراء</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإمداد والتمويل إلى الداخل</li> <li>• عمليات التشغيل</li> <li>• الإمداد والتمويل إلى الخارج</li> <li>• المبيعات</li> <li>• الخدمة</li> </ul> |

المصدر: روبرت. أ.بتس، الادارة الاستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص

إن تحليل سلسلة القيمة بحثاً عن المزايا التنافسية يتم كما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الأنشطة الخالقة للقيمة في المؤسسة.
  - تعريف سلسلة القيمة الضرورية للنجاح في القطاع المعني.
  - تحليل الروابط بين الأنشطة داخل المؤسسة .
  - اتخاذ قرارات تعظيم سلسلة معينة أو عدة سلاسل.
- وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الخالقة للقيمة مترابطة ويتأثر بعضها ببعض، وهو الأمر الذي يجعل الميزة التنافسية تنشأ كذلك من مختلف الروابط الموجودة بين هذه الأنشطة.
- لذلك، فتحليل تأثير الأنشطة على بعضها البعض والتنسيق الجيد بينها سوف يسمح باكتساب مزايا تنافسية قد تكون أحياناً أكثر قيمة من الاعتماد على الأنشطة المنفردة.
- إضافة إلى الروابط الموجودة داخل السلسلة. توجد روابط أخرى بين سلسلة القيمة للمؤسسة وسلاسل القيمة لكل من الموردين والموزعين. هذه الروابط يجب إدراكها واستغلالها من طرف المؤسسة لأنها تمنحها فرصاً وإمكانيات أخرى لتحسين مزاياها التنافسية. كما أن معرفة سلسلة القيمة للزبون هو أمر جيد. إذ بفضلها يتم التعرف على رغبات الزبون ومتطلباته، ومن ثم السعي لتلبيتها لأن الزبون هو جوهر نشاط المؤسسة. كما أن إرضائه وخلق أكبر قيمة له مقارنة مع المنافسين يعني حيازة المؤسسة على مزايا تنافسية، والتي قد تأخذ عدة مظاهر أهمها<sup>2</sup>:
- الجودة العالية للسلع والخدمات .

<sup>1</sup> -AlainDERRAY. l'analyse stratégique. Ellipses Edition Marketing. paris. p2001.p14

<sup>2</sup> - نابلي الهامي، تطوير المنتج المصرفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2007-2008، ص 30.

- الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء .
  - التوافق مع المتغيرات .
  - إدارة العلاقات مع الموردين.
- هذه الأشكال المختلفة للمزايا تمثل ممارسات إبداعية تعكس قدرة المؤسسة على الإبداع في أي نقطة من نقاط سلسلة القيمة وبالتالي إنشاء مزايا تنافسية.

### المطلب الثاني: حاجة المؤسسة لليقظة

بعد اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية، عليها القيام بتقييم مزاياها وذلك من خلال:

- ✓ المعرفة الدقيقة لمحددات الميزة المكتسب.
- ✓ مدى جودتها وتشخيص الأسباب التي تستدعي تنمية هذه الميزة للحفاظ عليها أطول فترة ممكنة.

### الفرع 01 : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما :حجم الميزة ونطاق التنافس

**1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة علي نفس الغزار. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وتعني الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص86.

وتسعى كل مؤسسة للحفاظ على الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وذلك بحمايتها من التلاشي الناتج عادة عن التعرض للتقليد . وهناك العديد من الحواجز التي بإمكانها حماية الميزة التنافسية من التقليد وإطالة دورة حياتها نذكر منها<sup>1</sup>:

✓ **حواجز المعلومات:** على المؤسسة التي تريد التقليد أن تكون قادرة على تحديد المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية وتشخيص مصادر نجاحها. والملاحظ أن التعرف على المؤسسات الناجحة عملية سهلة في العديد من الصناعات في حين يصعب تشخيص مصادر النجاح نتيجة غموضها ونقص المعلومات عنها .

✓ **مزايا المؤسسة الرائدة:** يمكن أن يكون التقليد مستحيلا نتيجة تمتع المؤسسة الرائدة بمزايا يصعب الوصول إليها من قبل المؤسسات التابعة، فالمؤسسة السبّاقة لاكتساب الميزة التنافسية يمكنها استنفاد فرص الاستثمار أمام المنافسين لتوسيع طاقاتها وتشكيله منتجاتها من ما يؤدي إلى تشبع السوق. كما يمكنها الاستفادة من المزايا الناتجة عن الخبرة وكذلك وضع معايير الصناعة التي تنشط فيها.

✓ **المزايا المبنية على أساس الموارد:** حتى وان تمكن المنافسون من تشخيص مصادر نجاح المؤسسة الرائدة والتي وان لم تستنفد كل الفرص في الصناعة فالمؤسسة المقلدة تحتاج إلى تجميع المصادر والقدرات المطلوبة للتقليد. ونشير إلى أن هناك خاصيتين رئيسيتين للموارد المهمة في تحديد قدرة المنافسين على حيازة وسائل التقليد . الأولى تتمثل في ما ذا كانت الموارد والقدرات المطلوبة تتمتع بإمكانية الانتقال ( أي يمكن شرائها). والثانية تتمثل في مدى سهولة تقليد هذه الموارد إذا لم تكن قابلة للشراء .

إن التوليف بين حواجز التقليد الثلاثة يسمح بالحفاظ على الميزة التنافسية لفترة أطول غير انه لا يمكن لأي مؤسسة الحيازة على ميزة إلى الأبد، لذلك فهي مطالبه بتتبع متواصل لدورة تمييزها لتتمكن من معرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين وتنمية هذه الميزة أو إنشاء ميزة أخرى جديدة حتى تضمن النجاح الدائم والأسبقية على المنافسين.

## 2 نطاق التنافس :

<sup>1</sup> - نابلي الهامي: تطوير المنتج المصرفي: مرجع سابق، ص 82.

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق تخفيض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. أما النطاق الضيق فيمكن له تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة وهي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (5) نطاق التنافس

| نطاق التنافس أو السوق | التعريف والشرح   |
|-----------------------|--|
| 1- نطاق القطاع السوقي | ✓ يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.  |
| 2- النطاق الرأسي      | ✓ يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي). |
| 3- النطاق الجغرافي    | ✓ يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)  |
| 4- نطاق الصناعة       | ✓ يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.   |

2 1 - عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87-89.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فانه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

**2 2 - درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

### الفرع 02: أسباب تنمية الميزة التنافسية

يعتبر التقليد السبب المباشر الذي يدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في ميزتها والسعي الجاد لتنميتها والإبداع فيها من جديد. فبمجرد إنشاء ميزة تنافسية قوية سيظهر خطر التقليد نتيجة انجذاب المنافسين لمثل هذه الميزة. لذلك فان الحفاظ على هذه الأخيرة أطول مدة يستلزم وضع حواجز تقليد فعالة تسمح بتعظيم الاستفادة من الميزة وإعطاء وقت كاف لبحث سبل تنميتها وجعلها أكثر تنافسية، إلى جانب ذلك توجد العديد من العوامل المهمة التي من شأنها التأثير على استمرار الميزة التنافسية وإجبار المؤسسة على إعادة النظر فيها والسعي لتنميتها. من بين هذه العوامل نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ ظهور التكنولوجيا الجديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج و التسليم ، والخدمات المقدمة للزبون.
- ✓ ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث التعديل للميزة التنافسي أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ✓ ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 99-100.

والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة للمستهلكين ولكن أيضا لإيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

✓ **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالق، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية و الإعلان أو الآلات .

✓ **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

### الفرع 03: قياس الميزة التنافسية:

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالاتي<sup>1</sup>:

❖ **مقاييس نوعية:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن خدمات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ - **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب - **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو اقل مما توقعها، مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ت - **النوعية القياسية:** وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمه المؤسسة والذي يكون مطابقا للمواصفات الأساسية المحددة من قبل الموسق مسبقا.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص، 200 - 202.

❖ **مقاييس كمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها<sup>1</sup>:

أ - يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سوءا كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين. كما يتضح من الآتي:

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج = إجمالي مردودات المبيعات/إجمالي المبيعات، أو إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن/إجمالي قيمة المبيعات.

ب - **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعتبر عن مدى إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة

ت - **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة.

ث - **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثرت قوة المؤسسة في السوق وهي كما يلي: الحصة السوقية=إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة/إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق وهي كما يلي: القوة التنافسية=إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق/إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق. وكلما كانت النتيجة تقرب إلى(1) فإن ذلك يعني بان المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، أما إذا كانت النتيجة (1) فإن ذلك

<sup>1</sup> - ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 203 .



يعني أن المؤسسة هي الأقوى والقائد في السوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

ج **نسب الربحية:** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة، ومن أبرز هذه النسب:

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

وبطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

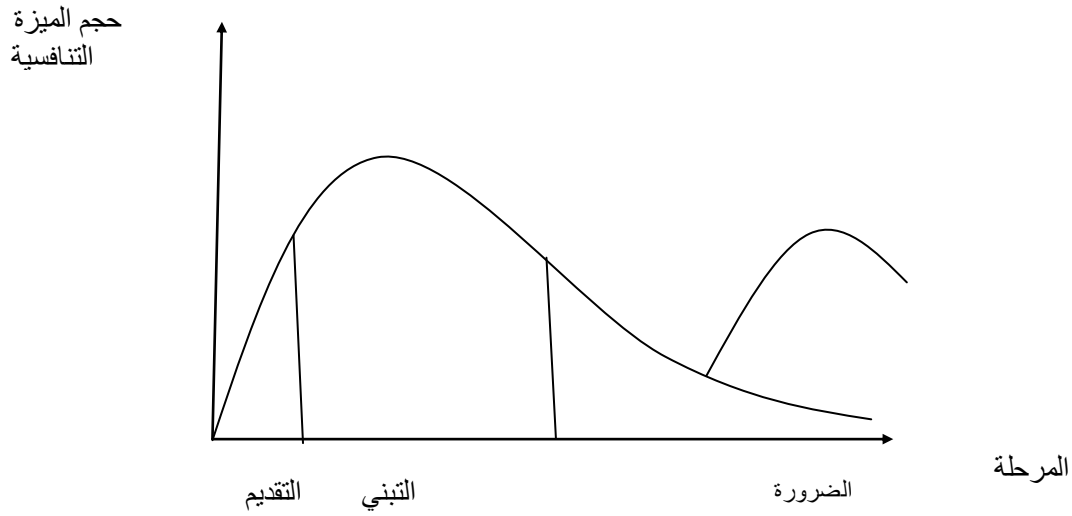
## المبحث الثاني: التسويق ورفع الميزة التنافسية في القطاع المصرفي

### المطلب الأول: مداخل بناء و تطوير الميزة التنافسية في البنوك

#### الفرع 01: بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها. ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة. ويمكن أن يوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن.

الشكل (7) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن



تمت المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص 87.

المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها . وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها . وبقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي ، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير بين عناصر المزيج التسويقي ، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية ، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف ، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة .

أما فترة التبني أو المنافع التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ، فإنها تسعى لان تكون أطول فترة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة. وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها .

أما فترة الانحدار فإنها تعني بان الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، و يتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة.

وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها<sup>1</sup>: امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة، وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم وإيصال المنتج، أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق.....الخ.

ويمكن القول إن هناك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية؟

**مدخل البناء الداخلي:** تستند وجهة النظر هذه على ما تمتلكه المؤسسة من **موجودات** (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية)، و**موارد** (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال.... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض أن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المؤسسة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة. لأنها لا تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة. وبالتالي فإن المؤسسة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين على أساس معالجة نقاط الخلل التي تعثرها أولاً، ويمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المؤسسة لكي تواجه المنافسين.

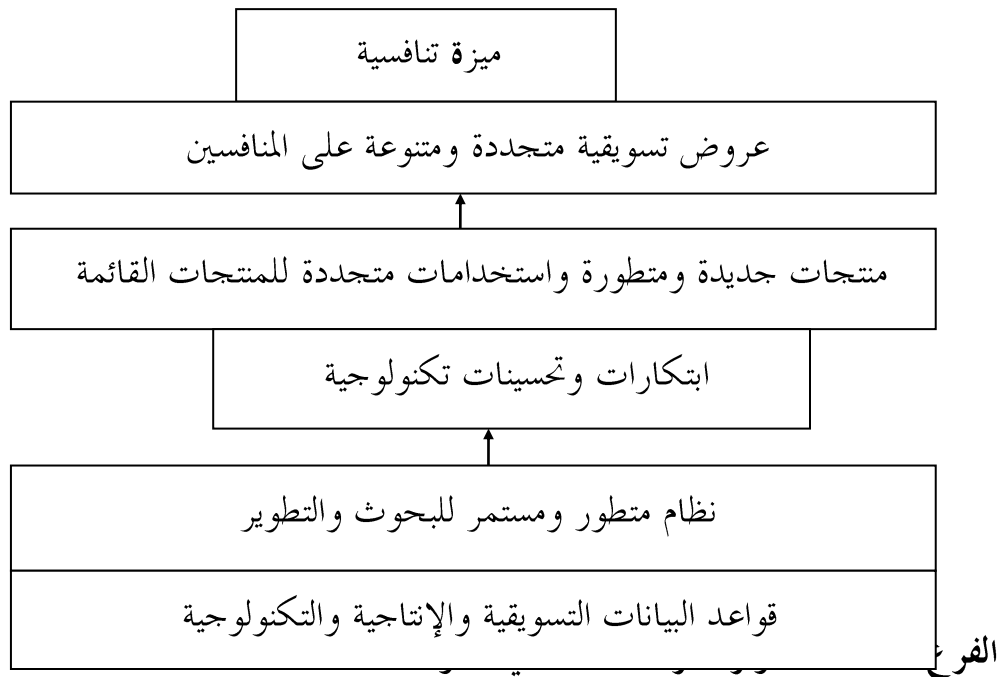
### مدخل البناء الخارجي:

إن إدارة المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل ترى بان تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء ميزة تنافسية، ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق بدلاً من تركيزها على البيئة الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.

<sup>1</sup> - ثامر البكري: استراتيجيات التسويق: مرجع سابق، ص 196-197.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 197-198.

وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية الجمركية، الاستيراد والتصدير... الخ، فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق. وعموما فان أي مؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة وهو ما يبينه الشكل. الشكل رقم(08) المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسي



المصدر: فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية  
العلوم والتسيير، الجزائر 2005-2006، ص 6

تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب، أو القيمة التي  
يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول  
المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف<sup>1</sup>:

- إنتاج قيمة للعملاء - في شكل منتجات و خدمات مصرفية مختلفة - تلي احتياجاتهم.

<sup>1</sup> - بن أميدة محمد: دقائق إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي: جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، العدد 3 ابريل 2007، ص 287.

- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.

ولقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

- **ميزة التكلفة الأقل**: التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج و تسويق منتج اقل و خدماته بأقل تكلفة ممكنة.

- **ميزة الجودة العالية**: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات و خدمات مصرفية متميزة و عالية الجودة و له قيمة كبيرة في نظر العملاء.

### الفرع 03: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير.

وهناك عدة مداخل لتطوير الميزة التنافسية أهمها:

#### 1. مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار، و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم. إنَّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية و العالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه. الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

<sup>1</sup> - بن أحمدية محمد: دفاقر إدارة المؤسسات و تسيير رأس المال الاجتماعي: مرجع سابق، ص287.

أ -

ت

تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم و المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار.

ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب. بمعنى:

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقومه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة و ملائمة لإمكانيات العملاء.
- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات و حاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس و غيرها من الخدمات

## 2. مدخل تنمية و تطوير القدرات التنافسية:

تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل و المتميزة دائما، و تتمثل تلك القدرات في:<sup>1</sup>

- **المرونة:** جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور و الإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة و عكستها تعقدات الحياة و أصبحت الكلفة و الجودة أبعادا تقليدية. ويقصد بالمرونة قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين:

أ - قدرة البنك على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، و على اعتبار أن المتعامل و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة بالتغيير.

<sup>1</sup> - ثامر البكري: استراتيجيات التسويق: مرجع سابق، ص 206-207.

ب - قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى البنك الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

✓ **الكلفة:** تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من البنوك. والذي يقصد به قدرة البنك على إنتاج وتوزيع خدماته بأقل تكلفة ممكنة قياساً بالمنافسين. وبالتالي فإنه سيملك ميزة تفضيلية يستطيع من خلالها أن ينافس في الأسواق وسيسيطر عليها.

✓ **التسليم:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليله لصالح العميل و البنك في نفس الوقت.

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.

- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.

- تخفيض زمن الدورة للعميل، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم الخدمة.

✓ **الجودة العالية:** تسعى البنوك إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي

تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند البنوك

إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق

الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين

**المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك**

بعد أن يتم تحديد وتقييم المنافسين الرئيسيين، يكون على البنك أن يقوم بتصميم

الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تمكنه من اكتساب ميزة تنافسية تسهل له تقديم عرض ذو

قيمة كبيرة للمستهلك. ولكن يبقى السؤال المطروح في هـ ذا الصدد هو: ما هي بدائل

الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن للبنك تنفيذها؟ وأي إستراتيجية منهم ستكون أفضل للبنك؟

وما هي الإستراتيجية التسويقية الأفضل لكل خط من خطوط المنتجات التي يقدمها البنك للعملاء؟.

### الفرع 01: مداخل وضع الإستراتيجية التسويقية:

يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أو الأفضل بالنسبة لكل المؤسسات، حيث يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة، ومع أهدافها، ومواردها، ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها. وحتى بالنسبة للمؤسسة الواحدة، فقد يتم استخدام إستراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال أو المنتجات الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة جونسون أند جونسون إستراتيجية تسويقية ساهمت في تحقيق قيادة سوقية للعمليات الخاصة بها في أسواق المستهلك النهائي التي تتصف بالاستقرار، في الوقت الذي استخدمت فيه إستراتيجي ة تسويقية مختلفة لمنتجاتها في أسواق الأعمال التي تتعامل فيها، وبصفة خاصة في سوق الأعمال الخاص بخدمات الرعاية الصحية.

وتختلف المؤسسات أيضا في الكيفية التي تؤدي بها عمليات التخطيط الإستراتيجي. فهناك العديد من المؤسسات الكبيرة تقوم بتنمية إستراتيجيات تسويقية تنافسية رسمية. بينما نلاحظ قيام مؤسسات أخرى بتنمية إستراتيجيات ذات طابع أقل رسمية، فنجدها تعتمد بشكل كبير على اتجاهات الموضة السائدة، الأمر الذي يكون من شأنه تقليل درجة الرسمية في الإستراتيجيات التي تتبناها .

### الفرع 02: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

اقترح مايكل "بورتر" ثلاثة استراتيجيات تنافسية<sup>1</sup> يمكن أن تتبعها المؤسسات وهي:

#### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحني التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية بعدة طرق أهمها:1:

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 284.



- ✓ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية.
- ✓ محاولة استخدام مواد أولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- ✓ استخدام وسائل ترويجية بصورة جذابة ومتميزة تخفض من التكلفة الترويجية.
- ✓ تعديل موقع المنظمة ليكون اقرب للمستهلك أو لمصادر التوريد.

## 2- إستراتيجية التميز والاختلاف:

في هذه الحالة تقدم المؤسسة تشكيلة من المنتجات مصحوبة بخصائص متميزة تحقق معها فوائد للمستهلك وتضمن ولاء المستهلك لمنتجاتها. ولهذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز سواء في الجودة، أو خدمات ما بعد البيع والضمان التكنولوجي المستخدم....الخ. وتهدف المؤسسات في هذه الحالة إلى الحصول على ميزة تنافسية في السوق لمنتجاتها عن طريق التأكيد على هذه الخصائص ذات الأهمية للسوق المستهدف، وكذا استخدام الترويج في تأكيد أهمية هذه الخصائص المميزة.

## 3- إستراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، حيث يتماثل مستهلكي كل قطاع، ويركز البنك على قطاع واحد يتم تقديم المنتج له بأقل تكلفة، وهذه الإستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع واحد من السوق حيث تتم خدمته وإشباع حاجات مستهلكيه(3)، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء). وتستطيع البنوك التي تتبع إحدى هذه الاستراتيجيات الثلاث السابقة الذكر تحقيق النجاح في الأسواق التي تعمل فيها وتقوم على خدمتها. وفي نفس القول نستطيع القول إن البنوك التي لا تسير وفقا لإحدى هذه الاستراتيجيات الثلاثة بشكل واضح، فإن مصيرها عادة ما يؤول إلى الفشل<sup>4</sup>. ويطلق على مثل هذه المؤسسات التي ضلت طريقها لإستراتيجية محددة الواقفون على

1- حسن محمد احمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008، ص197.

2- محمد فريد الصحن: التسويق المفاهيم والاستراتيجيات: الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص107.

3- حسن محمد احمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية: مرجع سابق، ص201.

4- محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم: مرجع سابق، ص285.

**الطريق.** حيث أنهم لم يستطيعوا أن يصلوا إلى طريق تخفيض التكاليف، كما لم يستطيعوا أن يصلوا إلى طريق تحقيق قيمة مدركة مرتفعة لدى عملائهم، هذا في نفس الوقت الذي لم يأخذوا فيه حتى طريق التركيز على خدمة قطاع سوقي محدد.

### إستراتيجيات التسويق التنافسية "لتريسي, و يرسيم":

قام اثنان من استشاريي التسويق في الوقت الحاضر وهما "مايكل تريسي" Michael treacy و"فريد ويرسيما" Fred Wiersema بتقديم تصنيف جديد لإستراتيجيات التسويق التنافسية". حيث أشارا إلى أن قدرة المؤسسات على تحقيق قيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للعملاء للذين يتعاملون معهم. وبناء على هذا تستطيع المؤسسات إتباع أحد ثلاث إستراتيجيات من تلك الإستراتيجيات التي يطلق عليها نظم القيمة Value Disciplines, والتي تسعى إلى تقديم وتوصيل قيمة كبيرة إلى العميل. وتتمثل هذه الإستراتيجيات في <sup>1</sup>:

#### 1- إستراتيجية التميز التشغيلي :

تستطيع الشركة هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها من خلال السعر و توفير الراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات، فهي تعمل على تخفيض التكاليف، كما تسعى لخلق نظام كفى لتوصيل القيمة للمستهلك. وتركز المؤسسة هنا على خدمة هؤلاء المستهلكين ممن يرغبون في منتجات ذات جودة مرتفعة وموثوق في أدائها، في نفس الوقت الذي يرغب فيه هؤلاء المستهلكون في الحصول على هذه المنتجات بأسعار رخيصة وبطريقة سهلة وميسرة.

#### 2- إستراتيجية الاقتراب من المستهلك Customer Intimacy :

يمكن للمؤسسة إمداد المستهلكين بالقيمة (المرتفعة) من خلال التحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في استهدافها، وأيضاً من خلال تفصيل منتجات أو خدمات تتوافق تماماً مع حاجات المستهلكين المستهدفين، وبذلك تخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب. ومن هنا تقوم المؤسسة ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك بغرض تسهيل عملية

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا ، نفس المرجع السابق ، ص 286.

تقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد القطاعات المستهدفة، وتمكين رجال التسويق من الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين.

### 3- إستراتيجية قيادة المنتج:

تعمل المؤسسة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات وخدمات تتقدم بسرعة، وبالتالي تحاول تلك المؤسسة التي يتم وصفها بقيادة المنتج أو الخدمة بان تكون مفتوحة دائما على الأفكار الجديدة. كما نجدتها تتعقب دائما الحلول المبتكرة التي يمكن أن يقدمها المنتج أو الخدمة، ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق بصورة سريعة. وبالتالي يلاحظ أن هذه المؤسسات تخدم هؤلاء المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على منتجات وخدمات مبتكرة ومتجددة ومميزة بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها والتي قد تتمثل في سعرها المرتفع، أو عدم سهولة ويسر الحصول عليها.

### الفرع 03: أنواع استراتيجيات التسويق المصرفي:

بشكل عام ليس هناك اختلاف حول أنواع الاستراتيجيات التسويقية الرئيسية بين الباحثين والكتاب. إلا أن هذه الاستراتيجيات التسويقية تصلح أيضا وبشكل لا يقبل الشك أساسا لإستراتيجية التسويق المصرفي، لكونها تتناسب مع العمل المصرفي ويتفق الكتاب والباحثون على وجود ستة استراتيجيات رئيسية هي<sup>1</sup>:

#### 1- إستراتيجية المهاجم في السوق:

إن مثل هذه الاستراتيجيات تكون الأفضل للمؤسسات المصرفية التي ترغب في التوسع والنمو وكذلك في الحصول على ميزة تفاضلية عن المؤسسات، وتمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد لها على حساب المؤسسات المصرفية المنافسة الأخرى . وترتكز هذه الاستراتيجيات على محاولة إبراز نقاط القوة لدى المؤسسة في نفس الوقت تضخيم نقاط الضعف في المؤسسات المصرفية المنافسة من أجل مهاجمتها.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف : التسويق المصرفي: مرجع سابق، ص 145.

إن محاولة إظهار نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة تهدف إلى خلق صورة جميلة ومؤثرة للمؤسسة المصرفية لدى الزبائن وخاصة الزبائن الحاليين والمرتبين، وبالتالي استغلال هذه النقاط لصالحها ومهاجمة المؤسسات المصرفية المنافسة لها داخل السوق المصرفي ككل. وتخذ هذه الاستراتيجيات الهجومية خمسة أنواع كما قسها كوتلر<sup>1</sup> 1997 وكما يلي:

#### ✓ مهاجمة الجهات الأمامية:

هنا تقوم المؤسسة المصرفية المهاجمة بتقليد خصومها من المؤسسات المصرفية المنافسة بإتباع نفس الأساليب في الترويج والتوزيع... وفي حالة نجاح الهجوم على الجهات الأمامية للخصوم فإن المؤسسة المصرفية المهاجمة تحتاج إلى منفعة القوة بدلا من المنافسة، أي تعزيز قوتها للهجوم.

#### ✓ مهاجمة أجنحة الجيش (الهجوم الجانبي):

استنادا إلى هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية تقوم بهجمات جانبية متعددة،

وبالإمكان توجيه الهجوم الجانبي على طول بعدين استراتيجيين:

بعد استراتيجي .

بعد قطاعي .

#### ✓ الهجوم المطوق:

إن وجود حاجات في السوق المصرفية لم تشبع وقد أهملت من قبل المؤسسات المصرفية المنافسة من جانب، ومناظرة التطويق من جانب آخر هي المعادلة التي تسود في منطق وقطاعات واسعة من سوق المؤسسات المنافسة، إن هاذين المؤشران يمثلان أساس هذه الاستراتيجية.

ويتطلب التطويق شن هجوم كبير تحشد له موارد كبيرة على عدة جهات لذا يتوجب

على المؤسسة المصرفية المعتدية أن تحمي جبهتها الداخلية والأمامية وجانبتها، ويكون التطويق معقولا ومنطقيا حين تسيطر المؤسسة على موارد متوقعة وتتمكن من ضم عدة قطاعات سوقية.

#### ✓ الهجوم الجانبي (الثانوي)

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 154.

تعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات المستعملة أثناء الهجوم الغير مباشر إذا عملت المؤسسة المصرفية على تحاشي المؤسسة القائدة ، وتقوم بشن هجوم على الأسواق المصرفية الأكثر سهولة ودرجة المخاطرة فيها ضعيفة، وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاثة أشكال وهي<sup>1</sup>:

- التنوع في الخدمات المصرفية بتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات السابقة والحالية.
  - التنوع في مجال التسويق المصرفي جغرافيا وعدم الاعتماد على قطاع واحد وذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة .
  - استخدام تقنيات تكنولوجية في عملية تقديم الخدمة المصرفية.
- ✓ هجوم العصابات :

إن هذه الاستراتيجية هي خيار آخر يمكن إتباعه من قبل المؤسسات المصرفية التي تتميز بحجمها الصغير وإمكاناتها المحدودة وتتمثل حرب العصابات في شن هجمات صغيرة ومتقطعة على قطاعات مختلفة للمصرف الخصم بهدف إزعاجه ومضايقته والتمكن من الظفر بحصة في واحد من هذه القطاعات، وعموما يستخدم المصرف مجموعة من الوسائل لتنفيذ هذه الاستراتيجية، كتخفيض الأسعار على الخدمات أو الاعتماد على مختلف الطرق الترويجية والشكل التالي يوضح استراتيجيات المهاجم في التسويق المصرفي.

## 2- استراتيجيات المدافع في السوق:

استنادا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة المصرفية تتخذ تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في السوق المصرفية وذلك عن طريق التعريف بالبرامج أو الخدمات المصرفية الجديدة التي لها

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف : التسويق المصرفي: مرجع سابق، ص 145.

سمات مميزة، وخاصة لدى المؤسسات المصرفية القائدة في السوق، وذات درجة عالية من القوة مقارنة بالمؤسسات المصرفية المنافسة ومسيطرة على سوقها المصرفي.

إن هناك عدة أنواع من هذه الاستراتيجيات الدفاعية التي تستطيع المؤسسة المصرفية استخدامها ويمكن حصرها في ستة أنواع<sup>1</sup>:

#### أ - استراتيجية الدفاع عن الموقع :

إن أساس هذه الاستراتيجية الدفاعية هو حماية موقع المؤسسة المصرفية أو القطاع السوقي الذي تمارس فيه نشاطها، عن طريق تعزيز مكانة خدماته وعلامتها في أذهان العملاء.... الخ. إن الاستراتيجية المنتهجة من طرف المصرف للدفاع عن الموقع الحالي في السوق، إنما هي شكل من أشكال قصر النظر التسويقي، كما أن أفضل طريقة للدفاع هي الهجوم، أي أن تعمل المؤسسة المصرفية على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقائها في السوق المصرفية بشكل مهيمن أو قائد فيه.

#### ب - استراتيجية الدفاع عن الأجنحة:

إن على المؤسسة المصرفية القائدة في سوق ما أن لا تقف عند حد حراسة سوقها ومن خلال هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة المصرفية على حماية حصتها السوقية والحفاظ على عملائها الحاليين في القطاعات التي لا توليها أهمية كبيرة لصغرها أو لعدم أهميتها من الناحية الاقتصادية، وبالتالي فإن هذه المناطق هي عبارة عن نقاط الضعف لديها وهي مستهدفة من طرف المصارف المنافسة ، هذه الأخيرة يمكن أن تعمل على إطلاق خدمات مشابهة بأسعار منخفضة للاستيلاء على حصة من هذا القطاع، تستمد قوتها منه وتعمل فيما بعد إلى الانتقال إلى المناطق الأكثر أهمية.

إن أهمية هذه الاستراتيجية تكمن في أنها تمكن المؤسسة المصرفية من حماية حصتها السوقية في هذه المناطق، كما تمكنها من القيام بهجوم مضاد على المنافسين، وبالتالي هي بمثابة ذراع واقية للمؤسسة المصرفية الأم.

#### ت - استراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية:

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: التسويق المصرفي: مرجع سابق، ص 158.

بشكل عام تعتبر هذه الاستراتيجية من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية ، حيث بموجبها تفكر المؤسسة المصرفية بشن هجوم على المنافسين لها قبل أن يبدؤوا هجومهم ضدها . وتهدف هذه الاستراتيجية إلى توليد ضغوط عالية على المؤسسات المنافسة مع المحافظة على روح المبادرة مما يجعل المؤسسة المصرفية المنافسة بحالة دفاعية على الدوام مما يشل حركتها باتجاه الهجوم المضاد .

### ث - استراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد:

لقد جرت العادة لدى مدراء التسويق عند مهاجمة المؤسسات المنافسة لهم بأن يستجيبوا لهم بهجوم مقابل . حيث أن المؤسسة المصرفية الأكبر لا يمكن أن تبقى مكتوفة الأيدي بدون اتخاذ إجراء للرد على الهجوم . لذلك فان أمام المؤسسة القائمة عدة خيارات استراتيجية لمواجهة المؤسسة المهاجمة بالاعتماد على بعض التكتيكات ، وفي بعض الأحيان يكون هدف المؤسسة هو الحصول على حصة أكبر في السوق المصرفية .

### ج استراتيجية الدفاع المتنقل:

تتطلب هذه الاستراتيجية من المؤسسة المصرفية القائمة في السوق أكثر من مجرد الدفاع عن قطاعها السوقية ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة القائمة بسط هيمنتها على قطاعات سوقية جديدة .

### ح استراتيجية الدفاع بالانكماش:

تطبق هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسة المصرفية التي لم تعد قادرة على الدفاع عن حصتها السوقية وبالتالي فهي تعمل على التخلي عن القطاعات السوقية الأكثر ضعفاً ، دون الخروج من السوق المصرفية وهذا ما يسمى بالانسحاب الاستراتيجي . إن هدف المؤسسة المصرفية من خلال هذه الاستراتيجية هو إعادة توزيع مواردها وتركيز جهودها في خدمة القطاعات الأقوى في السوق ، وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق المصرفية .

خ الاستراتيجيات التسويقية لقادة السوق المصرفية الصغيرة :وفق هذه الاستراتيجية فان المؤسسة المصرفية بدلا من أن تكون تابعة في السوق المصرفي الكبير تكون قائدة في سوق مصرفية صغيرة، وغالبا ما تتحاشى المؤسسات المصرفية الصغيرة الدخول في منافسة مع المؤسسات الكبيرة وذلك باستهدافها لقطاعات ذات أهمية قليلة أو عديمة الأهمية بالنسبة لهذه المؤسسات .

### 3- الاستراتيجيات التسويقية للإتباع:

إن هذه الاستراتيجيات هي الأفضل بالنسبة للمؤسسات المصرفية الصغيرة وخاصة تلك التي لا تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ، لذلك فان جهودها ستركز على جزء واحد أو قطاعات صغيرة ومحدودة في السوق المصرفية. إن التبعية تعني أن المؤسسة المصرفية الصغيرة تحذو إلى تقليد المؤسسة المصرفية الكبيرة في بعض الأنشطة والفعاليات.

### 4- استراتيجيات المكتشف:

تستخدم هذه الاستراتيجية بشكل عام من قبل المؤسسات المصرفية التي تسعى إلى المخاطرة والمغامرة باكتشاف خدمات مصرفية جديدة وتعريف السوق المصرفية بها، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة على السوق مرتفعة جدا.

### 5- الاستراتيجيات التي يستخدمها المتحدون :

تعتبر المؤسسات المصرفية التي تمثل مراتب متدنية في السوق المصرفية الكلية مؤسسات تتسابق من أجل اللحاق بركب المؤسسات المصرفية الكبرى، لذا فان هذه المؤسسات تسعى لتبني أحد الموقفين التاليين :

❖ مهاجمة المؤسسات المصرفية الكبيرة أو القائدة من أجل الحصول على حصة سوقية إضافية من السوق المصرفية.

❖ إن على المتحدون أن يجددوا الهدف الاستراتيجي لهم ولخصومهم ، فالهدف الاستراتيجي هو زيادة حصتهم من السوق المصرفية .



وبعدها يتم اختيار الهجوم وفقا لأحد الأنماط التالية<sup>1</sup>:

- بوسع المتحدي أن يهاجم المؤسسة المصرفية القائدة، وتعتبر هذه الاستراتيجية ذات مخاطرة كبيرة ومكلفة للغاية وسيكون لها قيمتها وذلك في حالة المؤسسة القائدة لا تخدم السوق المصرفية بشكل جيد.

- بوسع المتحدي مهاجمة المؤسسات المصرفية التي هي من حجمه، والتي تؤدي وظائفها وأنشطتها بشكل جيد ولكن ليس لديها الإمكانيات للتمويل.

#### الفرع 04: تقييم الاستراتيجيات التسويقية :

##### 1- تقييم الإستراتيجية قبل تنفيذها:

قبل البدء بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وتحويلها إلى برنامج عمل وأنشطة مختلفة يجب على المؤسسة المصرفية أن تقوم بتقييمها باستخدام لمعايير التالية:

❖ **التوافق الداخلي:** يجب التأكد من مدى توافق الاستراتيجية التسويقية المصرفية مع فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ومراكز القوى الداخلية والموارد المادية البشرية (نقاط القوة والضعف).

❖ **التوافق الخارجي:** يجب التأكد من مدى توافق الاستراتيجية التسويقية المصرفية مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة (الفرص والتهديدات).

❖ **الأفق الزمني المناسب:** يجب أن تكون الاستراتيجية التسويقية المصرفية متوافقة مع الإطار الزمني الخاص بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

❖ **عنصر المخاطرة:** إن كل استراتيجية لا بد أن تنطوي على نسبة من الموارد الإجمالية للمؤسسة المصرفية، فإذا ما تعرضت هذه الاستراتيجية للفشل فقد يترتب على ذلك تعريض الأهداف الرئيسية لخطر عدم التطبيق .

لذلك فان على المؤسسة المصرفية الانتباه إلى أن مخاطر الفشل المحتمل تزيد بشكل كبير كلما امتدت الفترة الزمنية.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: التسويق المصرفي: مرجع سابق، ص 163.

❖ **أخذ ردود فعل المنافسين في الحسبان** : يجب معرفة ما إذا كانت الاستراتيجية التسويقية المصرفية ضمن توقع المؤسسات المنافسة، وعليه يجب أخذ كافة الاستعدادات اللازمة لتقبل ردود فعل المؤسسات المصرفية المنافسة اتجاه هذه المؤسسة.

## 2 مدى الحاجة لاستراتيجيات تسويقية بديلة:

كما هو معروف فان البيئة التي تعمل فيها المؤسسات المصرفية هي بيئة سريعة الحركة وغير مستقرة ودائمة التغيير، وقد يكون هذا التغيير سريعاً ومفاجئاً، بحيث تصبح التوقعات التي قامت بها المؤسسة المصرفية عديمة الجدوى وليس لها أي مردود، لذلك يتعين على المؤسسة المصرفية أن تضع خططاً للطوارئ، واستراتيجيات تسويقية مصرفية بديلة حتى يمكنها أن تتكيف مع هذه التغيرات البيئية الغير متوقعة بصورة أكثر منطقية ورشد .

### المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في بناء وتعزيز الميزة التنافسية

#### الفرع 01: مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

هناك ملامح كثيرة مميزة لهذا العصر لكننا نكتفي بذكر تلك المتعلقة بالبنوك سواء بمحيطها الداخلي أو الخارجي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

(1) عالمية التنافس: حيث أصبح نشاط البنك لا يقتصر على المجال المحلي أو الإقليمي فقط وإنما اكتسب طبيعة كونية من خلال تدويل الأنشطة المالية عن طريق الشبكة الدولية للمعلومات التي ساهمت في تنشيط العولمة الاقتصادية.

(2) تزايد أهمية العنصر البشري، حيث أن التنافس أصبح يعتمد في الأساس على كفاءة الموارد البشرية.

(3) سمحت التكنولوجيا الحديثة بالعمل في الوقت الحقيقي في البنوك، حيث أصبحت السرعة من أهم الأساليب المعتمد عليها في أداء العمل التنافسي.

ولعل أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية هـ و تفاقم دور التكنولوجيا المصرفية والسعي الحثيث نحو تحقيق الاستفادة القصوى من اجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين.

<sup>1</sup> - مجلة الاقتصاد و المانجمنت: تسيير المعارف وتنمية الكفاءات: جامعة ابوبكر بالقائد، تلمسان، عدد 3 مارس، 2004، ص 202

وفي ظل هذه المتغيرات الجديدة وجدت البنوك نفسها في وضع بالغ الحساسية لاسيما مع تطبيق اتفاقيات تحرير التجارة في الخدمات المالية ، إذ أصبحت ملزمة بتدعيم قدراتها التنافسية لمواجهة هذه التحديات المرهونة بمدى نجاحها في تحقيق مكاسب تقنية المعلومات ولعل أهم المراحل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتعظيم الاستفادة العليا من ثورة العلم والتكنولوجيا في العمل المصرفي تتمثل في<sup>1</sup>:

- ✓ التوسع في استخدام الانترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية للعملاء بكفاءة أعلى وتكلفة اقل .
- ✓ العمل على خلق شبكة مصرفية تكون بمثابة حلقة وصل الكترونية بين البنوك من جهة وبين المؤسسات والعملاء من جهة أخرى.
- ✓ تفعيل شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي للبنك وبين باقي فروعها بما يحقق السرعة في تداول المعلومات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات التجارية الأخرى.

## الفرع 02: الأدوات الحديثة لتسويق الخدمات المصرفية:

### - أجهزة الصراف الآلي:

لم تعد أجهزة الصراف الآلي مجرد وسيلة للحصول على النقود بسرعة وإيداع الأموال وتحويلها والتحقق من الرصيد النقدي فحسب، بل أصبحت أيضا مزودة بحواسيب تستطيع البنوك تحويلها من مجرد قنوات لتنفيذ المعاملات إلى وسائل تسويقية فاعلة، إذ أن فرص التعامل الفوري بالنقد وشراء العديد من السلع والخدمات بسهولة، مع التأمين الكامل من مظاهر الغش والسرقه أو تزوير الأوراق النقدية، قد عززت علاقة المستهلك بهذه الأجهزة حيث أصبحت جزءا مهما من الحياة اليومية .

لقد كان الهدف من أجهزة الصراف الآلي - التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي كبديل وظيفي للصرافة في البنوك و مختلف فروعها- هو تخفيض عدد المعاملات داخل البنك مع تمكين العميل من الحصول على أمواله في أقصى سرعة ممكنة ، وفي الثمانينات انتقل الاهتمام من

<sup>1</sup> - بلوافي محمد: مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري: رسالة ماجستير، تلمسان، 2005-2006، ص 78-79.

تخفيض التكاليف إلى تحقيق ميزة تنافسية ، بينما كانت هذه الأجهزة جزءا لا يتجزأ من البنوك أصبحت تظهر في مختلف المتاجر ومحطات الوقود ومراكز التسوق المختلفة<sup>1</sup> . وفي التسعينات ظهرت اتجاهات جديدة غيرت مرة أخرى من دور أجهزة الصراف الآلي، فقد أدت التطورات التكنولوجية إلى إنشاء محطات صغيرة للصرافة الآلية قادرة على أداء وظائف أخرى، فتعدت مجرد صرف النقود إلى إتاحة فرص تسويقية جديدة، كما تغيرت قواعد هذه الشبكة لتعطي مالكي أجهزة الصرف الآلي الحق في تقاضي رسوم الخدمات، مما مكن البنوك من تحقيق إيرادات جديدة ، كما أتاح التطور في الاتصالات إلى تطوير المنظومة المعلوماتية لهذه الأجهزة ، الأمر الذي أدى إلى انتشارها في مختلف المواقع حتى تسهل على مستخدميها السرعة في صرف الأموال<sup>2</sup> .

يكمُن العامل الأساسي الذي يلعب دورا في تحديد الميزة التنافسية لشبكة أجهزة الصراف الآلي في تنوع وظائفها وزيادة فعاليتها، إذ يتوقع من أجهزة الصرف أن تلعب دورا أكثر من كونها أجهزة صرف للنقود، وباستطاعة البنوك جعل هذه الأجهزة مصدرا هاما لتحقيق الأرباح إذا ما تمكنت من تبني استراتيجيات تسويق مبتكرة عند كل فرصة متاحة، فقد استطاعت المؤسسات استخدام شاشات هذه الأجهزة في الإعلان وصرف القسائم وطوابع البريد وبطاقات الهاتف.

وقد مكن انتشار استخدام آلات الصرف الآلي بإضافة قناة جديدة في توزيع تشكيلة من الخدمات المصرفية، وبذلك فقد أضافت الأجهزة ميزة تنافسية للبنوك بالمقارنة مع المؤسسات العديدة الأخرى ، نظرا لأنها توفر قدرا كبيرا من المرونة في التعامل من اجل تمكين العميل من تحقيق احتياجاته في المكان والوقت المناسبين.

### ✓ عولمة آلات الصرف:

تقوم غالبية البنوك العالمية بربط آلات الصرف بشبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمات المصرفية الدولية باستخدام الأقمار الاصطناعية كوسائط للاتصال، بحيث يمكن لأي عميل في الخارج أن يتعامل مع تلك الآلات في الدول المتواجدة بها<sup>3</sup> سواءا خصم أو إيداعا في حسابه الجاري لدى البنك المحلي.

<sup>1</sup> - زيدان محمد: دور التسويق في القطاع المصرفي: مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup> - زيدان محمد: نفس المرجع السابق: ص87.

<sup>3</sup> - زيدان محمد: مجلة العلوم الاقتصادية: وعلوم التسيير، العدد3، 2004، ص132.

## ✓ الهاتف المصرفي:

يعتمد مفهوم الهاتف المصرفي على تقديم خدمات مصرفية دون توقف إلى العملاء. بمجرد اتصاهم هاتفيا بالبنك ومن أمثلة تلك الخدمات، الاستعلام عن الرصيد، التحويلات التي تمت على الرصيد، الشيكات المحصلة<sup>1</sup>. وقد تم إنشاء خدمة الهاتف المصرفي لتفادي طوابير العملاء من خلال الاتصالات التلفونية بالمصرف برقم سري خاص يتم من خلاله سحب مبلغ النقود من حساب العميل بالبنك وتحويله لدفع بعض الالتزامات الدورية على العميل، مثل فاتورة التلفون، الغاز والكهرباء.....الخ.

## ✓ النظم المصرفية المباشرة مع العملاء :

بدأت مجموعة من البنوك العالمية الكبرى في تطبيق النظم المصرفية المباشرة (ON LINE) مع عملائها من خلال الحاسب الآلي المتواجد في المكتب أو في المنزل<sup>2</sup>، ومن خلال هذا النظام يتمكن العميل من إجراء معظم العمليات المصرفية الروتينية مثل: تحويلات الأموال من حسابه إلى حسابات أخرى، الاستفسار عن كشف الحساب، دفع مختلف الفواتير، طلبات إيقاف الصرف وغيرها. كما تمكن هذه النظم العميل من سرعة حصوله على الخدمات المطلوبة، كون هذه الخدمات متاحة في أي وقت مناسب للعميل، كما يتميز هذا النظام في اتساع نطاق العمليات المالية التي يتيحها للعملاء.

## ✓ الانترنت المصرفي:

إن نظام الانترنت القائم على البنك المتزلي نظام له أهمية كبيرة سواء على مستوى البنوك أو على مستوى العملاء الذين يتوفرون على خطوط الانترنت، كما يعتبر إقامة خط على الانترنت ا رخص تكلفة من إقامة فرع للبنك، كما تتعدد أشكال هذه الخدمة، ومن هذه الأشكال<sup>3</sup> :

## ✓ إمداد العملاء بالمعلومات الخاصة بأرصدهم .

<sup>1</sup> - طارق طه: إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات: دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2007، ص 171.

<sup>2</sup> - زيدان محمد: دور التسويق في القطاع المصرفي: مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> - محمد عبد حافظ: التسويق عبر الانترنت: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 155.

- ✓ تقديم طريقة دفع العملاء للفواتير المستحقة عليهم إلكترونياً.
- ✓ كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم وسندات) للعملاء.
- ✓ طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلف

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها

الفرع 01: مفهوم الجودة

يحتل مفهوم الجودة الآن باهتمام زائد في كل المؤسسات و ف ي كل أنحاء العالم المتقدم والنامي على حد سواء وذلك نظراً لأهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغير الحاصل في سلوك العميل والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها <sup>1</sup> وقد عرفت الجودة على أنها "قياس مدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد<sup>2</sup>. فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المصلحة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين.

أما جودة الخدمة المصرفية فقد تعددت آراء الكتاب حول تحديدها، وقد حددها Schwartz (1989)<sup>3</sup> في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها، خدمة العميل، الموارد والإمكانات المادية والإلكترونية.

ويشير تعريف Jayaraman<sup>4</sup>, Lyer إلى طبيعة تسليم الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف كما هي موصوفة في مجموعة مؤشرات مثل، عرض الخدمة المنجزة وتأخر وصول الخدمة، ومعدل خسارتها.

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان المحباوي: إدارة الجودة في الخدمات: دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص24.

<sup>2</sup> - حميد الطائي، بشير العلق: إدارة عمليات الخدمة: مرجع سابق، ص 141.

<sup>3</sup> - العدد الثالث، ديسمبر، 2005، ص255 مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، بريش عبد القادر،

<sup>4</sup> - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، 198

ومن التعاريف الأخرى التي وصفت بها جودة الخدمة إنها<sup>1</sup> "قيام المصرف بتصميم وتقديم خدماته بشكل صحيح من المرة الأولى، وإذا حدث خطأ ما فيمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان الزبائن.

لقد ظهرت التعاريف المتنوعة لجودة الخدمة المصرفية نتيجة اتساع فجوة العلاقة بين الزبائن ومنظماتهم. لذلك تم التأكيد على أهمية تواريخ تسليم السلع والخدمات من قبل المصارف. وظهرت برامج تحسين الجودة استجابة لهذا الموقف بهدف التغلب على الحواجز الوظيفية، وبناء قاعدة خدمية متميزة، وإقامة نظام مناسب للحواجز، والاعتراف بالقيم المحددة من قبل الزبون. ومعرفة قيم واتجاهات وتوقعات الزبائن بشكل صحيح، وضمان السرعة في الممارسات الإدارية المصرفية. إلى جانب تدريب أفراد المصرف على طرق التعامل مع الزبائن.

## الفرع 02: أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هلم<sup>2</sup>:

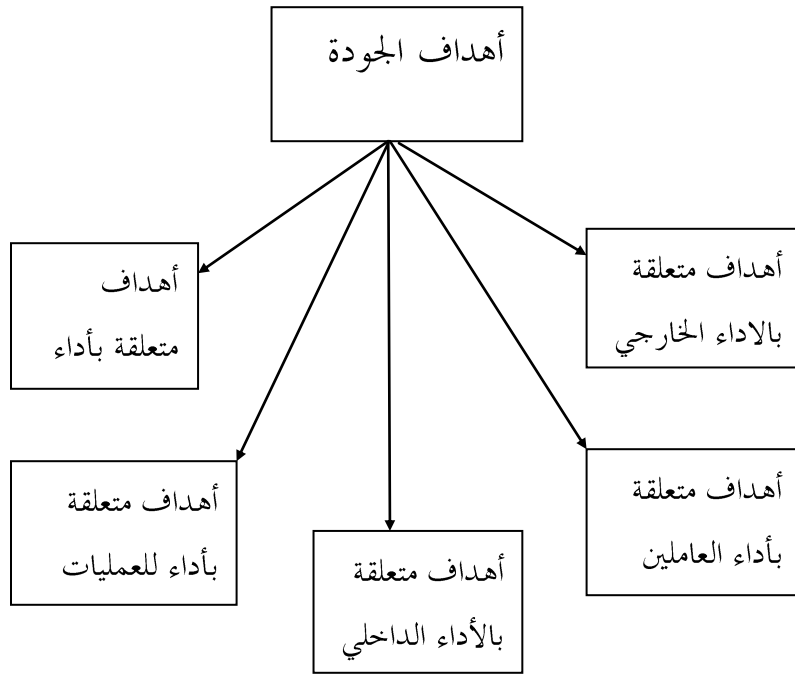
- أ - **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي يرغب البنك في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى البنك ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.
  - ب - **أهداف تحسين الجودة :** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والاعتماد على تطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر .
- ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة أهداف:
- 1 - أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
  - 2 - أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
  - 3 - أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص199.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق 2006، ص38-39.

- 4 - أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5 - أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين والشكل التالي يوضح ذلك.

### الشكل (09) يوضح أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان الخياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مرجع سابق، ص 39 الفرع 03:أب

يرى " Sallis " أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما<sup>1</sup>:

**الأول:** تطابق السلعة مع مواصفاتها. وهذا من منظور القائمين بالإنتاج.

**الثاني:** تلبية حاجات الزبون. وهذا من منظور التصور أو الانطباع.

<sup>1</sup>-محمد عبد العالي النعيمي وآخرون:إدارة الجودة المعاصرة: دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص37.



في حين يرى "Gronroos أن لجودة الخدمة بعدين اثنين هما<sup>1</sup>:

- الجودة الفنية
- الجودة الوظيفية.

وكلاهما مهمان بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة.

وفي مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبنى عليها الزبائن توقعاتهم و ادراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد<sup>2</sup> هي:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات: مرجع سابق، ص 92

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 94.

الجدول (06) أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

| الأبعاد                       | التوصيات   |
|-------------------------------|--|
| الاعتمادية                    | وتعني الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة الموعدة بشكل دقيق يعتمد عليه.   |
| الاستجابة                     | وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل الخدمة .  |
| الجدارة                       | وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة ، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته . |
| الوصول للخدمة                 | لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة ، وملائمة موقع المنظمة.  |
| المصدقية                      | وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.  |
| الامان                        | ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.  |
| الاتصال                       | أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغير في درجة الخدمة .   |
| درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد | وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه .  |
| الأشياء الملموسة              | غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية .   |
| اللباقة                       | وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام والآداب ، وان يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ، ومن ثم فان هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم  |

|                  |  |
|------------------|--|
| الخدمة والزبون . |  |
|------------------|--|

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها مفهوم جودة الخدمة، وهذه الأبعاد أطلق عليها اسم نموذج جودة الخدمة<sup>1</sup> وهذه الأبعاد هي: وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وهذه الأبعاد هي<sup>2</sup>:

- الأشياء الملموسة: وهي تشتمل على العناصر المادية للخدمة ( المقاعد، الأضواء، الكراسي، المعدات والمكائن... الخ).
- الاعتمادية: بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة إنجازها للخدمة المطلوبة .
- الاستجابة: بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل مورد الخدمة.

- اللباقة: وتشير إلى معلومات وكمية القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على استلهاهم الثقة والائتمان.
- التعاطف: ويشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية.

#### الفرع 04: معايير تقييم أبعاد جودة الخدمة

في دراسة أجرتها مؤسسة Forum الأمريكية عام 1986 تبين من خلالها أن هناك خمسة معايير لتقييم أبعاد جودة الخدمة وهي<sup>3</sup>:

- أ - **الجدارة بالثقة:** أي العهد الذي يأخذه المصرف على نفسه بتقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعكس الثقة بالمصرف وتحقق ولاء الزبون له.

- ب - **التأكد من جودة الخدمة** : أي المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفو المصرف بحيث تعكس ثقة الزبون به.
- ت - **الاهتمام**: الاهتمام العالي من قبل المصرف بالزبون ،بحيث يستمتع بالرعاية التي يبديها المصرف تجاهه.
- ث - **سرعة تقديم الخدمة**: أي السرعة في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.
- ج - **الواقعية**: أي تقويم الزبون لفعاليات وإدارات المصرف التي يتلقى الخدمة منها. فمهما كانت الخدمات التي يقدمها المصرف صغيرة أو كبيرة فإن الزبون يلتبس واقعيتهما. ولذلك فإن المستفيد من الخدمة يحكم عليها من خلال مقارنة ادراكاته مع التوقعات :
- ✓ **مقارنة إدراكات المستفيد بتوقعاته:**

يرى الباحثون أن المستفيدون يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة التي يتلقونها فعلا مع الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها.وعليه فإن هؤلاء الباحثين يعرفون جودة الخدمة على أنها " حالة التناقض بين توقعات المستفيدين وبين ادراكاتهم<sup>1</sup> .

فإذا كانت الجودة المدركة " التي تم الحصول عليها فعلا" تفوق التوقعات، فإن المستفيدين سيكونون راضين عن الخدمة، وسعداء بها. أما إذا كان أداء الخدمة اقل من التوقعات، فإن المستفيدين سيكونون غير راضين عن الخدمة.

وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن توقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين<sup>2</sup>

- ✓ **المستوى المرغوب**: ويتمثل في المستوى المرغوب من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه،فهو خليط مما يعتقد العميل انه من الممكن حدوثه أو هو ما ينبغي حدوثه.
- ✓ **المستوى الملائم من التوقعات**: فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة والذي يجده العميل مقبولا عنده، ويتكون جزئيا من تقدير العميل مقدما لما سيكون عليه مستوى الخدمة.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان&جمال الدين مرسي: **قياس جودة الخدمات**: مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، طنطا، 1993، ص 151

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 151.

ويوجد بين هذين المستويين نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد بها ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده العميل مرضيا. فإذا ما وجد الأداء الفعلي اقل من منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالإحباط والندم وتنخفض درجة ولائه للمؤسسة. أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة.

والشكل (10) يبين مستويات توقعات العملاء.

|                   |
|-------------------|
| التوقعات المرغوبة |
| منطقة التحمل      |
| المستوى الملائم   |

المصدر: هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات: مرجع سابق، ص 453

### المطلب الثاني: جودة الخدمة واكتساب ميزة تنافسية للبنك

للميزة التنافسية شقين<sup>1</sup>: أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.

#### الفرع 01: جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية:

تتعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة(2)، وتعد جودة الخدمات المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مرجع سابق، ص 260-261

<sup>2</sup> - بريش عبد القادر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مرجع سابق، ص 259.

كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة عدة متطلبات أهمها (1):

أ - استلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة الوظائف ونظم البنك.

ب - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.

ت - زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.

ث - اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً.

ج - تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

ح - تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

خ - استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصص سوقية أكبر.

## الفرع 02: معايير القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير الميزة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى احد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

أ - مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ب - مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 259.

<sup>2</sup> - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، بريس عبد القادر، مرجع سابق، ص 261.

- ت - مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- ث - مدى وجود توجه تسويقي.
- ج - مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- ح - مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- خ - مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- د - القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلي والعالمي.

### المطلب الثالث: الجودة الشاملة كمدخل لزيادة الميزة التنافسية:

#### الفرع 01: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

##### Total Quality

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة

Management(TQM) و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين، فحسب "Juran" فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعميل لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المؤسسة<sup>1</sup>.

بينما يعرفها "Jablonski" بأنها فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل<sup>2</sup>.

و يؤكد هذا المضمون تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة فهي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 64-65

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مرجع سبق ذكره، ص 143 .

<sup>3</sup> - زيدان محمد، دور التسويقي القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

و يعرف Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم ذلك أن تحفيز و تشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة(1).

إن التعاريف السابقة رغم اختلافها تركز على أن تحقيق الجودة الشاملة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج، ولهذا فبالاهتمام بخطوات هذه العمليات وتحليلها لمعرفة كيف تسهل أو تعرقل عملية الإنتاج، وتزيد أو تعيق الجودة.

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية، و من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية للمنظمات و منها البنوك، فالبنوك تتنافس على جذب العملاء هذه حقيقة قائمة، لكن مدخل و أدوات التنافس تتباين و يكمن معظمها في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

فإدارة الجودة الشاملة TQM هي ثورة إدارية جديدة و تطور فكري، و ثقافة تنظيمية جديدة أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير و التحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل و مناحي الأداء و يشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا بالبنك و كافة الأقسام والإدارات و فروع العمل، سعياً لإشباع حاجيات الزبائن، و يشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة إلى الزبون(2). و لذلك ظهرت أهمية الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في البنوك لتطوير الخدمات المصرفية، و يرجع ذلك لعوامل عديدة أهمها(3):

<sup>1</sup> - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مرجع سابق، ص 44.

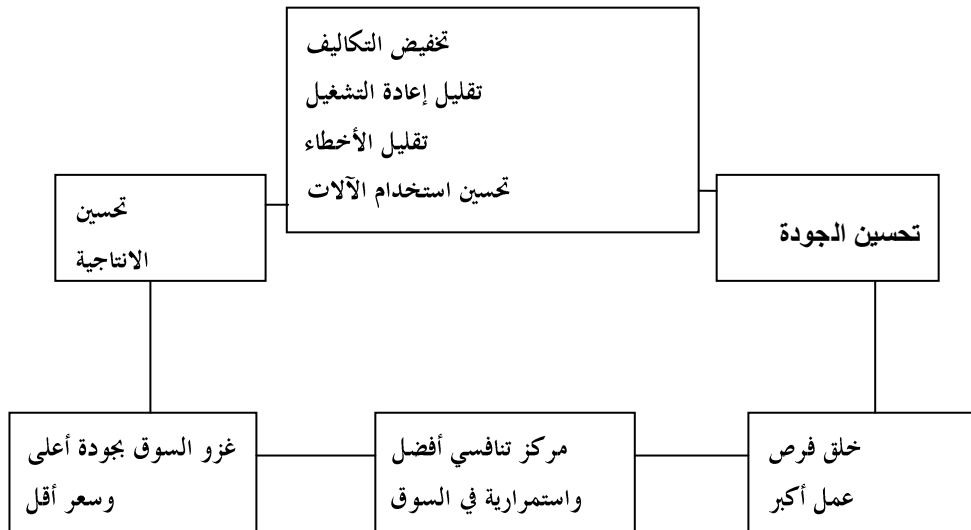
<sup>2</sup> - إبراهيم شكري، إستراتيجية الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>3</sup> - إبراهيم شكري، إستراتيجية الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 122.



- 1 - مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً وأصبحت اتجاهها عالمياً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل.
- 2 - تواجه البنوك التجارية صعوبات و مشاكل معاصرة تحد من قدرتها على مواجهة المنافسة سواء على المستوى المحلي و ذلك في عدم القدرة على تقديم كافة الخدمات المصرفية المستحدثة المتاحة في السوق المصرفي العالمي نظراً لوجود بعض القصور في الإمكانيات البشرية و التكنولوجية، أو على المستوى الخارجي و عدم القدرة على منافسة البنوك العالمية و الحصول على حصة من السوق المصرفي العالمي لضمان النمو والتوسع و زيادة الأرباح. و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التسييرية الحديثة التي يجب تبنيتها في هذه المرحلة من مراحل الإصلاح الاقتصادي في الجزائر و خاصة إصلاح و تحديث و عصرنة النظام المصرفي.
- 3 - أن أشكالا عديدة من المنافسة بدأت تقتحم السوق التقليدية للخدمات المصرفية إلى جانب تزايد المؤسسات المالية من غير البنوك و مباشرتها للوظائف التقليدية للبنوك، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تطوير الخدمات الحالية التي تقدمها البنوك بهدف ملاحقة التطور التكنولوجي في هذا الميدان، و القدرة على منافسة البنوك الأخرى و المحافظة على الحصة السوقية. أما مزايا الجودة فيلخصها "ديمنج" (DEMING) في الشكل التالي:

### الشكل رقم (11) مزايا الجودة الشاملة



### الفرع 02: سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة

مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزا على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكثر، و تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية<sup>1</sup>:

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل و خصائص الزبائن بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم و رغباتهم و معرفة الخدمات التي يرغبونها.
  - تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا و تسويقيا، و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق المصرفية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، و التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.
  - تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة، و التميز و التركيز و التحالف الإستراتيجي و غيرها.
  - تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي.
  - اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي.
  - اعتبار الزبون كحجر الزاوية في تصميم الخدمة المصرفية و قياس جودتها و تطويرها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف الزبائن، و من أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات المصرفية، خدمات الصرف الآلي **ATM** و البطاقات البنكية و الهاتف المصرفي و البنك المتزلي و البنك عبر الإنترنت.
- و على الرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية و الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مرجع سابق، ص 262.

ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، و جودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**مقدمة:**

تمثل موريتانيا في حدودها الحالية إقليما شاسعا معظمه صحراوي، وقد ظل هذا الإقليم بدون سلطة سياسية مركزية حتى عهد الاستعمار، ولم يكن يقطنه سوى تجمعين سكانيين من البدو الرحل، كانا يتعايشان جنبا إلى جنب منذ عدة قرون، ومنقطعين عن باقي العالم، حيث وسائل الاتصال كانت نادرة ومحدودة، والحالات الاستثنائية التي كان يتم عن طريقها التبادل غير المنتظم، هي الحدود في الجنوب، أو أثناء مرور القوافل عبر المناطق الشمالية<sup>1</sup>، وبقيت موريتانيا على هذه الوضعية إلى أن نالت الاستقلال السياسي سنة 1960، كما لم تعرف موريتانيا ولفترة طويلة المؤسسات المالية والاقتصادية الحديثة.

وستتناول هذا المبحث من خلال مطلبين: الأول نخصه لمرحلة استقلال الجهاز المصرفي الموريتاني ، على أن نتناول في المطلب الثاني وحدات البنوك التجارية الموريتانية .

**المبحث الأول: نشأة وتطور البنوك التجارية الموريتانية****المطلب الأول :مرحلة استقلال الجهاز المصرفي الموريتاني**

لقد كان الاعتقاد سائدا آنذاك في أن الاستقلال الاقتصادي والمالي هو جزء لا يتجزأ من الاستقلال السياسي لذلك عمدت الحكومة الموريتانية في إعادة النظر في الاتفاقيات المبرمة بين موريتانيا والاتحاد النقدي لدول غرب إفريقيا ، وسعيا منها للاستقلال الاقتصادي قامت الحكومة بتأميم شركة استخراج الحديد (ميفرما) وتم إعلان إنشاء العملة الموريتانية المستقلة والتي عرفت باسم الأوقية سنة 1973، وإنشاء البنك المركزي الموريتاني.

**1 - إنشاء البنك المركزي الموريتاني:**

<sup>1</sup> عالي توفيق صادق وآخرون، السياسات النقدية في الدول العربية، معهد السياسات الاقتصادية، أبوا ظبي 1996، ص498.

القانون رقم **73/136**، الصادر بتاريخ **20 مايو 1973**، وقد تم تحديد رأس ماله بـ **200** مليون أوقية مسدد بالكامل من طرف الحكومة الموريتانية، وقد حدد في المادة الأولى<sup>1</sup> طبيعة هذا البنك حيث نصت بأنه مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وله الحق في استخدام بعض موارده في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، كما يحق له أن يساهم في رأس مال بعض المؤسسات المصرفية.

ويوجد المقر الرئيسي للبنك المركزي الموريتاني، في المقر السابق لفرع البنك المركزي لغرب أفريقيا بنواكشوط وله ثلاثة فروع أخرى في (أنواذيبو، روصو، النعمة)، وله مكتب في مدينة سيليبابي، وقد روعي في هذا التوزيع منافذ التعامل مع العالم الخارجي، ويسمح لهذه الفروع بإعطاء الإذن بتصريف العملات الصعبة للقادمين، دون أن يسمح لها بتصريف العملة المحلية وتحويلها للراغبين في السفر إلى عملات صعبة.

## 2 - إنشاء العملة الوطنية:

لقد نص القانون الصادر بتاريخ **20 مايو 1973** رقم **73/136** على إصدار عملة وطنية، وقد أطلق عليها الأوقية\* وأنشأت هذه العملة مرتبطة بسلة من العملات الأجنبية وهي (الفرنك الفرنسي، والليرة الإيطالية، المارك الألماني، البسيطة الإسبانية، الفرنك البلجيكي، الدولار الأمريكي) ومصدر هذه العملات هو صادرات موريتانيا آنذاك من (الحديد، الجلود، السمك، الحيوانات، الصمغ العربي،...).

وتم وضع هذه العملة للتداول في **29 يوليو 1973**، وهو يوم فتح البنك المركزي لأبوابه، وقد حددت قيمة الأوقية بـ **0.016** غرام من الذهب الخالص، وسعر صرف يعادل **0.1** فرنك فرنسي للأوقية الواحدة ( $10UM=1FF$ )، و **5** فرنكات أفريقية للأوقية الواحدة ( $1UM=5CFA$ ) و **47** أوقية للدولار الأمريكي الواحد ( $1\$=47UM$ ) وساد الاعتقاد آنذاك أن هذا السعر قد وضع لطمأنة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، ولإبقاء نظام العد كما هو لدى الموريتانيين حيث كانوا قبل الأوقية يطلقون على كل خمس فرنكات أوقية، ولذلك لم يستخدموا الفرنك كوحدة للعد أبداً، وتبني هذا السعر للصرف لم يشعر المواطن العادي بتغيير كبير وخاصة في أسعار المواد والسلع والخدمات.

<sup>1</sup> البنك المركزي الموريتاني، النظام الأساسي 1973، ص 04.  
\* العملة الوطنية لموريتانيا

وقد استمدت العملة الموريتانية قيمتها مقابل العملات الأخرى عن طريق التسعير المباشر الذي يفرضه البنك المركزي الموريتاني، في ظل الرقابة على الصرف وعدم حرية تداولها بحجة حماية رؤوس الأموال المحلية، والحاجة إلى العملات الصعبة، كما بدأت عملية التخلص التدريجي من العملات المتداولة في البلاد مثل (الفرنك الفرنسي والفرنك غرب أفريقي)، وللسيطرة على إنجاح النظام النقدي الجديد، تبنى البنك المركزي الموريتاني وكما أسلفنا رقابة شديدة على الصرف، وذلك من أجل المحافظة على رؤوس الأموال الوطنية، وعدم إعطاء الفرصة للمهربين بنقلها إلى الخارج.

### المطلب الثاني: وحدات البنوك التجارية الموريتانية

لم تكن البنوك التجارية الموريتانية تتعدى السبعة بنوك وذلك قبل القيام بعمليات الإصلاح الاقتصادي، حيث تضمنت عمليات الإصلاح تخفيض عددها، وذلك بتصنيفية الوحدات الفاشلة والتي بلغت ديونها المحمدة درجة مرتفعة، وتشمل البنوك التجارية الموريتانية عددا محدودا لا يزيد على **10** وحدات مصرفية وفيما يلي إشارة سريعة على هذه البنوك:

**1 -** البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMCI) : تم إنشاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية على أنقاض البنك العربي الإفريقي الموريتاني الذي تم إنشاؤه سنة **1974** في إطار إستراتيجية البنك المركزي الموريتاني ذات الاتجاه العربي الإفريقي في مجال الاستثمارات، وقد بلغ رأسمال هذا الأخير **150** مليون أوقية موزعة كالاتي<sup>1</sup>:

**51%** البنك العربي الإفريقي بالقاهرة .

**49%** البنك المركزي الموريتاني.

وكان مقر هذا البنك في انواكشوط وله ثلاثة فروع داخلية (انواذيبو، النعمة، العيون) وبعد إفلاس البنك العربي الإفريقي تم بيعه للقطاع الخاص في **1986/12/15** ليصبح على شكل شركة مساهمة وطنية، يملك القطاع الخاص **50%** والحكومة الموريتانية **10%**، وقد بلغ رأسمال هذا المصرف إبان إنشائه **500** مليون أوقية إلا أنه ومنذ بداية سنة **1993** تمت

<sup>1</sup> ولد الحسن سيدنا، دور النظام المركزي في تحقيق التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2006-2007، ص99.

خوصصته بنسبة **100%**، وهو مؤسسة خاصة منظمة وجوبا في شكل شركة ذات رأس مال مختلط خاضعة للإطار القانوني المطبق على مؤسسات القرض. ويبلغ رأس المال الاجتماعي للبنك في سنة **2006** أربعة مليارات أوقية مملوكة كلا من طرف خصوصيين موريتانيين<sup>1</sup>. كما أن البنك الموريتاني للتجارة الدولية يعتبر مصرفا للتجزئة. لصالح الزبناء وهو يملك أكبر شبكة من الوكالات موزعة على التراب الوطني قدرها **27** وكالة كما يضم إلى غاية **31** ديسمبر **2009** ما مجموعه **350** عاملا .

وعلى المستوى الدولي فان البنك يمتلك فرعا في جمهورية غامبيا، وشبكة واسعة من المراسلين الأجانب المتواجدين في مختلف القارات.

وفي مجال دعم البنك للقطاعات الاقتصادية وجه البنك إلى قطاع الصيد التقليدي والتجارة والصناعة أكثر من **56%** من القروض الإجمالية التي منحها سنة **1996**<sup>2</sup>.

وهذا ما سوف نتطرق له في المبحث الثاني من هذا الفصل باعتباره موضوع البحث.

**2- البنك الوطني الموريتاني (BNM):** تم إنشاء البنك الوطني الموريتاني في **6** فبراير **1989**، وذلك نتيجة الإدماج بين أول مصرفين في البلاد، الشركة الموريتانية للبنك، والبنك الدولي الموريتاني.

وقد كان رأسمال البنك الوطني الموريتاني عند إنشائه **500** مليون أوقية ويتكون من **100** ألف سهم، القيمة الاسمية لكل سهم **5000** أوقية.

وقد تعرض هذا المصرف إلى أزمات ناتجة عن سوء التسيير، وارتفاع حجم الديون المجمدة،

وفي كل مرة يوشك على الإفلاس تقوم الحكومة بدعمه ماليا لتغطية النقص الحاصل في

السيولة حيث استفاد سنة **1989** من مساعدة بمقدار **50.32** مليون أوقية، ثم مساعدة

أخرى سنة **1990** بمقدار **197** مليون أوقية، لكن هذه الإعانات لم تنقذ هذا المصرف من

<sup>1</sup> البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، التقرير السنوي 2007-2008.

<sup>2</sup>Jeune Afrique, Économie, Avril 1996. P332.

الهزات العنيفة فقد سجل خسارة سنة **1990** بمقدار **68** مليون أوقية، لكن نتيجة لتقليص عدد المصارف التجارية الموريتانية بفعل ظاهرة الدمج حيث كانت لا تتعدى أصابع اليد جعلت احتمال إغلاقه أو دمج يعرض السوق النقدية لعملية احتكار. وفي ظل هذه الوضعية لم يبقى أمام الدولة إلا أن تعلن عن خصوصتها، وهو الحل السحري الذي تنقذ به الدولة الموريتانية مؤسستها المنهارة.

وفي أغسطس **1991** تولى القطاع الخاص الموريتاني والقطاع الخاص الأجنبي امتلاك أسهمه، وفي نهاية **1992** اكتمل امتلاك رأسمال هذا المصرف للقطاع الخاص الموريتاني، وتمت زيادة رأسماله لتصل إلى **1.5** مليار أوقية، أما السياسة الائتمانية التي ينتهجها البنك منذ إنشائه وحتى انتقاله إلى التسيير الخاص، فتمتاز بالتركيز على القروض القصيرة الأجل، وخاصة القروض الممنوحة للقطاع التجاري.

**3 - بنك شنقيط (CB):** هو البنك العربي الليبي الموريتاني بعد أن تم تعديل اسمه سنة **1992**، وقد أنشأ هذا المصرف بموجب القانون رقم **72/252** الصادر بتاريخ **27** نوفمبر **1972**، ويزاول المصرف أعماله تحت وصاية السلطات النقدية، ومسجل بالسجل التجاري تحت الرقم **2062**، ومسجل في قائمة المصارف بالبنك المركزي تحت الرقم **1**، وذلك حسب متطلبات القانون، وقد تلازم إنشاء هذا المصرف مع بداية الاستقلال النقدي وقد بلغ رأسمال هذا المصرف عند التأسيس **520** مليون أوقية موزعة كالتالي:

**51%** المصرف العربي الليبي الخارجي.

**49%** الجمهورية الإسلامية الموريتانية.

وقد تمت زيادة رأسمال هذا المصرف سنة **1995** ليصل إلى **2** مليار أوقية، موزعة على **40** ألف سهم، القيمة الاسمية للسهم الواحد **50.000** أوقية مدفوعة بالكامل وموزعة كالتالي:



الجمهورية الإسلامية الموريتانية 20.000 سهم أي ما نسبة 50%.

المصرف العربي الليبي الخارجي 20.000 سهم أي نسبة 50% .

4 - البنك العام لموريتانيا (GBM): أنشأ هذا المصرف في 27 نوفمبر 1995 على شكل

شركة مساهمة برأسمال قدره 500 مليون أوقية موزعة كالتالي:

65% القطاع الخاص.

30% الشركة العامة البلجيكية.

5% الشركة المالية الدولية.

وقد بدأ هذا المصرف نشاطه سنة 1996، وهو يتدخل في جميع النشاطات التي يسمح بها القانون المصرفي المنظم للمهمة المصرفية.

5 - بنك التجارة والصناعة (BCI): يعتبر هذا المصرف أحدث البنوك التجارية في

موريتانيا حيث أعلن عن إنشائه في بداية 1999، وذلك برأسمال قدره 500 مليون

أوقية، موزعة على الشكل التالي:

68% القطاع الخاص الموريتاني.

32% مجموعة بنوك هولندية.

ويدخل هذا المصرف في إطار التعاون المصرفي بين القطاع الخاص الموريتاني ونظيره الأوروبي حيث يعتبر هذا المصرف ثاني مصرف بعد البنك العام الموريتاني يشارك فيه رأسمال أوروبي.

وقد مول هذا البنك مشروع لصالح التعاون الموريتاني الألماني (JTZ) بمبلغ قدره 400

مليون أوقية وذلك في إطار برنامج مكافحة الفقر في موريتانيا.

ويوجد مقر هذا البنك في نواكشوط، وله فرعين: أنواذيبو و تجكجة.

**6 -** بنك البركة الإسلامي الموريتاني (BAMIS) : تأسس بنك البركة الموريتاني الإسلامي في 21 ديسمبر 1985 على شكل شركة مساهمة، وكان ذلك بترخيص من السلطات المختصة على أن لا يتعامل بما حرم الله، وخاصة الربا-أخذًا وعطاء- وباسم بنك البركة الموريتاني الإسلامي للاستثمار والتنمية، أما الغرض من البنك فهو القيام بجميع الأعمال والخدمات المصرفية بما فيها قبول الودائع المحلية والأجنبية وكذلك القيام بأعمال التمويل والاستثمار وإنشاء المشروعات الصناعية والعمرائية والمساهمة فيها، وذلك وفقا للاستثمارات الإسلامية من مشاركة ومراجعة ومضاربة وتأجير وغيرها. ولكي يتمكن البنك من القيام بأعماله على أحسن وجه تم تخصيص مبلغ 500 مليون أوقية كإسماح مقسمة إلى 50 ألف سهم قيمة السهم الواحد 10.000 أوقية، موزعة كالتالي:

البنك المركزي الموريتاني 5000 سهم بقيمة 50 مليون أوقية ونسبة 10%.

القطاع الخاص الموريتاني 20.000 سهم بقيمة 200 مليون أوقية ونسبة 40%.

شركة البركة للاستثمار والتنمية بجدد 25.000 سهم بقيمة 250 مليون أوقية ونسبة 50%.

## **7 -** بنك التجارة والاستثمار في موريتانيا: BACIM BANK

لقد تم تأسيس هذا البنك في 2002/03/9 ويبلغ رأس ماله 150.000.000 أوقية<sup>1</sup> وجميع أسهم البنك مملوكة 100% من طرف القطاع الخاص الموريتاني وقد حقق هذا البنك أرباحا معتبرة، وفي السنوات الأخيرة وبسبب الديون والسياسة التي كان يدار بها البنك تراجع مستوى الأرباح بل كاد أن تتم تصفيته لولا تدخل البنك المركزي الموريتاني.

<sup>1</sup> بنك التجارة والاستثمار، التقرير السنوي منشور بتاريخ 2009/12/31، ص 10.

8 - بنك الأمانة للتنمية والإسكان (B.A.D.H) : تأسس هذا البنك سنة 1996 برأس

مال قدره 1.500.000.000 أوقية موزعة كالتالي<sup>1</sup>:

27.5% البنك المركزي الموريتاني

20% الشركة الوطنية للصناعة والمناجم

10% بنك شنقيط

10% البنك الموريتاني للتجارة الدولية

10% البنك الوطني لموريتانيا

10% شركة التامين وإعادة التامين "نصر"

5% شركة البناء والإنشاءات الموريتانية

5% الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

2.5% البنك العام لموريتانيا.

ويعتبر أول مصرف متخصص في البلاد حيث يقوم هذا المصرف بإعطاء قروض قصيرة الأجل موجهة لمحدودي الدخل وكذلك قروض السكن.

9 - المؤسسة العامة لموريتانيا (S.G.M): تأسس هذا البنك حديثا أي سنة 2005 براس

مال قدره 400.000.000 أوقية مملوكة بالكامل من طرف القطاع الخاص.

10 - BNP.PARIBAS Mauritanie :

تأسس هذا البنك سنة 2006 براس مال قدره 3.220.000.000 أوقية مملوكة بالكامل من طرف

BNP.PARIBAS<sup>2</sup>. وهو آخر بنك يتم تأسيسه حتى الآن.

المبحث الثاني: مكانة البنك الموريتاني للتجارة الدولية ضمن الهيكل المصرفي الموريتاني

المطلب الأول: نشأة البنك وتطوره

<sup>1</sup> البنك المركزي الموريتاني، تقرير منشور بتاريخ 2008، ص02.

<sup>2</sup> نفس التقرير المذكور أعلاه، ص3

للبحث عن أصول هذه المؤسسة التي أصبحت فيما بعد أكبر بنك في البلاد يجب أن نعود إلى سنة 1974. حيث ولد هذا البنك في إطار إستراتيجية البنك المركزي الموريتاني ذات الاتجاه العربي الإفريقي في مجال الاستثمارات، حيث كان اسم هذا البنك BAAM (البنك العربي الإفريقي الموريتاني) برأس مال قدره 150 مليون أوقية مكتتبه بالكامل وموزعة كما يلي<sup>1</sup>:

51% للبنك المركزي الموريتاني .

49% للبنك العربي الإفريقي الدولي.

وفي سنة 1984 قرر البنك العربي الإفريقي بيع نسبة 40% من حصته في البنك ليصبح رأس مال البنك في تلك السنة 500 مليون أوقية مدفوعة بالكامل، وتغير اسم البنك ليصبح البنك الموريتاني العربي الإفريقي (BMAA). وفي سنة 1986 فشل البنك في تحقيق مستوى مردودية أفضل حيث بلغت خسارته 81 مليون أوقية، وفي الواقع فقد بلغت ودائع العملاء 1.789.000.000 أوقية في حين بلغ حساب الدائنين 1.536.000.000 أوقية، وكانت الحالة المؤسفة للبنك أن النتائج أظهرت فشلا في انتشار البنك من هذه الحالة، عند ذلك تنازلت الدولة عن حصتها لصالح القطاع الخاص، كما تنازل البنك العربي الإفريقي عن باقي حصته والمتمثلة في 9% وبذلك أصبح رأس ماله مملوكا من طرف القطاع الخاص ليتم تحويل اسمه إلى الاسم الحالي (BMCI) البنك الموريتاني للتجارة الدولية .

في هذه المرحلة اتخذ البنك تدابير صارمة وإدارة فعالة للمساعدة في إمكانية تعويض البنك عن الخسارة المؤلمة التي تعرض لها . وقد تم تعيين موظفين مؤهلين لتولي إستراتيجية الإدارة الحديثة، وقد ساهمت هذه الخطة في نتائج ممتازة للبنك .

إن السياسة المتبعة من طرف البنك مكنته من اكتساب ثقة الفاعلين الاقتصاديين والشركاء على المستويين المحلي والدولي، ويبدو ذلك واضحا من خلال شبكة وكالات تمت تنميتها وبسرعة داخل البلد، وكذلك تم افتتاح فرع في الخارج في جمهورية غامبيا سنة 1997 وفي سنة 1998 شارك البنك بنسبة 15% من رأس مال البنك الدولي للتجارة والصناعة في جمهورية مالي . وهذا ما أكد بوضوح سلامة البنك المالية وتخطيه الأزمة التي كان يعاني منها.

إن الجهد والتضحية والتصميم وإدارة قادرة على بعض التحديات كانت كفيلة بنقل البنك من مركز تنافسي متأخر قليلا إلى مركز ريادي داخل البلد، رغم العديد من العقبات التي لا تزال

<sup>1</sup> التقرير السنوي، البنك الموريتاني للتجارة الدولية، 2008، ص17.

تعاني منها موريتانيا حتى الآن وذلك فيما يخص القوانين المنظمة لتطوير الأعمال المصرفية ، بالإضافة إلى أن موريتانيا حتى الآن لم تنتقل بشكل كامل إلى العصرية والحداثة. في سنة 2000 تمت إعادة النظر من طرف البنك وعلى نطاق واسع في السياسات المتبعة، وتم وضع خطة لتنمية المهارات والطاقات البشرية. وهذه تعتبر بداية جديدة من البنك في محاولة منه لتجديد هيكل البنك وإدخال التكنولوجيا الحديثة ، وأدوات التطوير، والخدمات المصرفية عن بعد ، بالإضافة إلى التوسع في شبكة الفروع ( في سنة 2002 ازداد عدد الوكالات من 8 إلى 15 وبلغت 23 وكالة سنة 2006 وفي عام 2008 بلغت 27 وكالة). ومع إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح البنك الموريتاني للتجارة الدولية أول بنك في البلاد يحصل على شهادة الجودة BVQI(9001).

إن الخدمات التي يقدمها البنك هي خدمات متنوعة استطاع البنك من خلالها أن يحصل على ميزة تنافسية وذلك حسب حزمة من الخدمات تتمثل فيما يلي:

- مراقبة الجودة.

- تعزيز شبكة الوكالات.

- إثراء خط المنتجات.

- مفهوم الخدمات المصرفية المباشرة.

وحسب البنك فان الضمان الوحيد لحصوله على أكبر حصة في السوق الموريتانية هو الاستمرار في تقديم خدمات مميزة تفي بمتطلبات العملاء وتحقق التنمية للبلد

**المطلب الثاني: نشاطات البنك ومردوديته:**

ترتكز نشاطات البنك خلال سنة 2009 على مجموعة من الانجازات التي يعتبرها البنك ضرورية لاستمرار نشاطاته بالوتيرة السريعة ، هذا في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة وذلك نتيجة انفتاح السوق ودخول بنوك عالمية في السوق الموريتانية وهذه الانجازات تتمثل فيما يلي :

- ✓ التحسين التجاري المستمر.

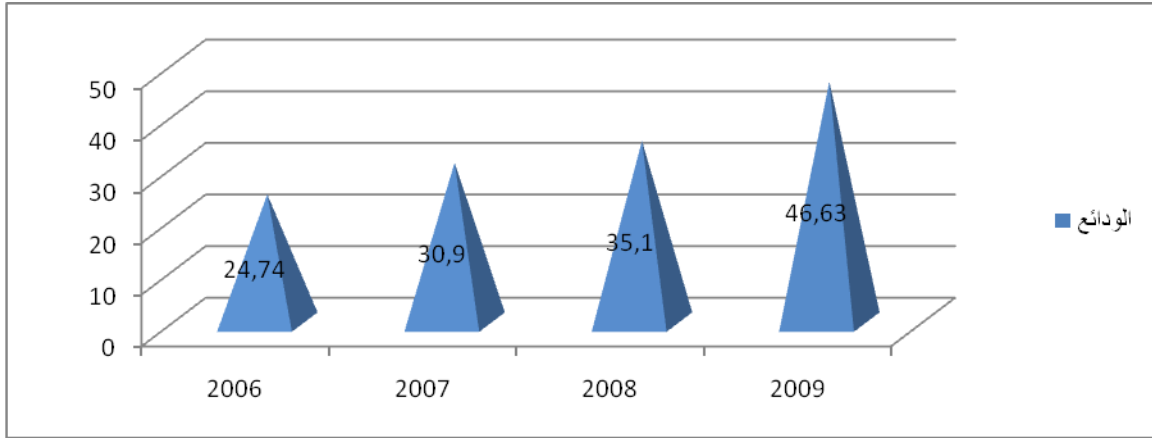
- ✓ تطوير شبكة الوكالات وإعادة تنظيمها، وكذلك دعم كفاءات العمل.

✓ تطوير تقنيات الإعلام والاتصال المتعلقة بالمنتجات والخدمات المصرفية.

**1- الودائع :** لقد زاد حجم الودائع لدى البنك بأكثر من **11** مليار أوقية مسجلا بذلك زيادة

قدرها **33%** على مدى سنة ومعدل زيادة شهرية قدرها **2.75%** خلال نفس الفترة مما يعزز موقعه على المستوى الوطني، كما ان مجمل الودائع التي تحصل عليها البنك تحتل مركزا مهما ، اذ تمثل نسبة **22%** من مجموع الودائع لدى النظام المصرفي الموريتاني.

جميع الأشكال في هذا الفصل من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق البنك



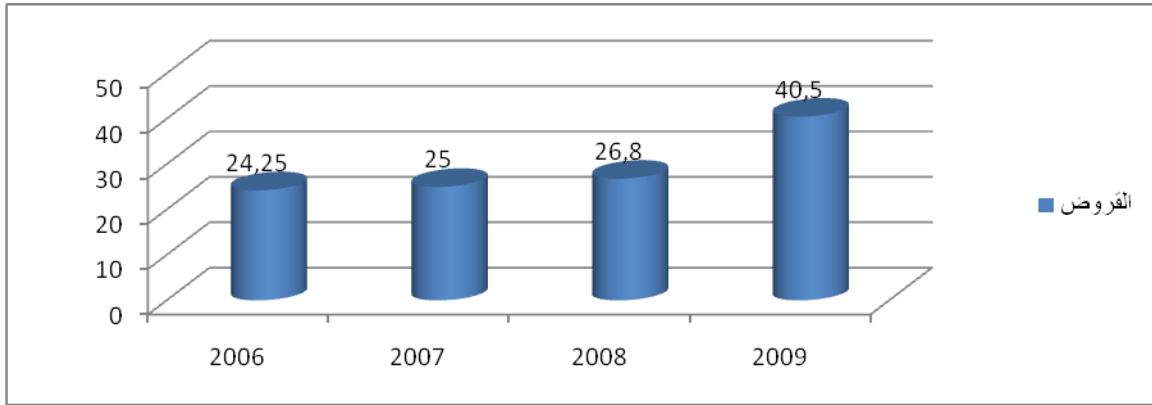
رسم يوضح نمو الودائع على مستوى البنك ( 2006-2009) بمليارات الأوقية

**القروض:** تشكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلدنا أولوية البنك حيث قدم سنة

**2009** أكثر من **40** مليار أوقية في مجالا تمويل الاقتصاد مسجلا بذلك زيادة تزيد نسبتها على

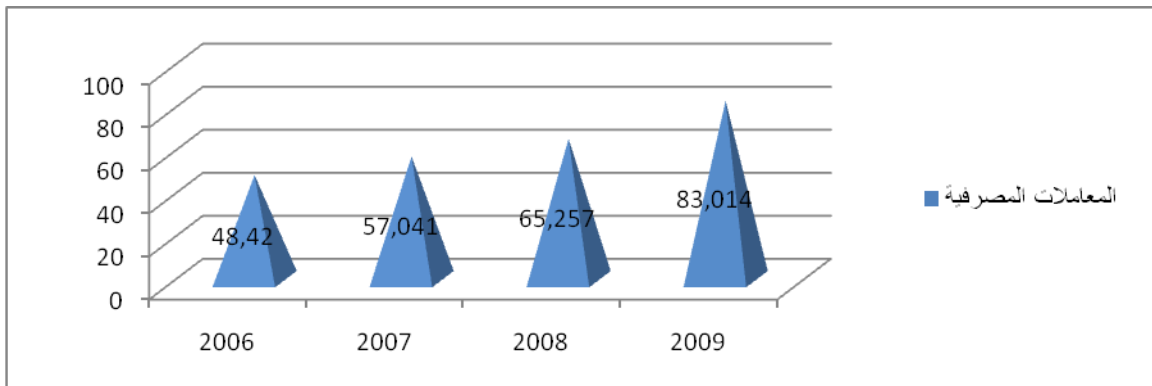
**21%** على مدى سنة واحدة ولقد استفادت من هذه الجهود جميع شرائح السكان على مستوى التراب الوطني مع التركيز على التمويل الإسلامي . كما أن مجمل القروض التي قدمها البنك تحتل مركزا مهما في الحيز المالي للبنك ، إذ تمثل **21.5%** من مجموع القروض التي قدمها

النظام المصرفي الوطني لغاية **2009/12/31**.



رسم يوضح نموذج القروض على مستوى البنك ( 2006-2009) بمليارات الأوقية

2- المعاملات المصرفية: وفاء لخصوصيته كمصرف يعتمد مبدأ محاذاة الزبائن، قام البنك بمواصلة الجهود من اجل أن يستفيد اكبر قدر ممكن من المواطنين من خدمات الحساب المصرفي وفي هذا الإطار واستعانة بقدرات شبكة الوكالات المتعددة والموزعة على عموم التراب الوطني فقد سجلت دفاتر البنك **17847** حسابا جديدا وهو ما يمثل زيادة قدرها **27%** على مدى سنة ووتيرة شهرية يبلغ معدله **2%**، كما ان البنك يحتل المركز الاول من حيث عدد الحسابات المصرفية ، اذ يمتلك نسبة **38%** من مجموع الحسابات المصرفية لدى النظام المصرفي الموريتاني.

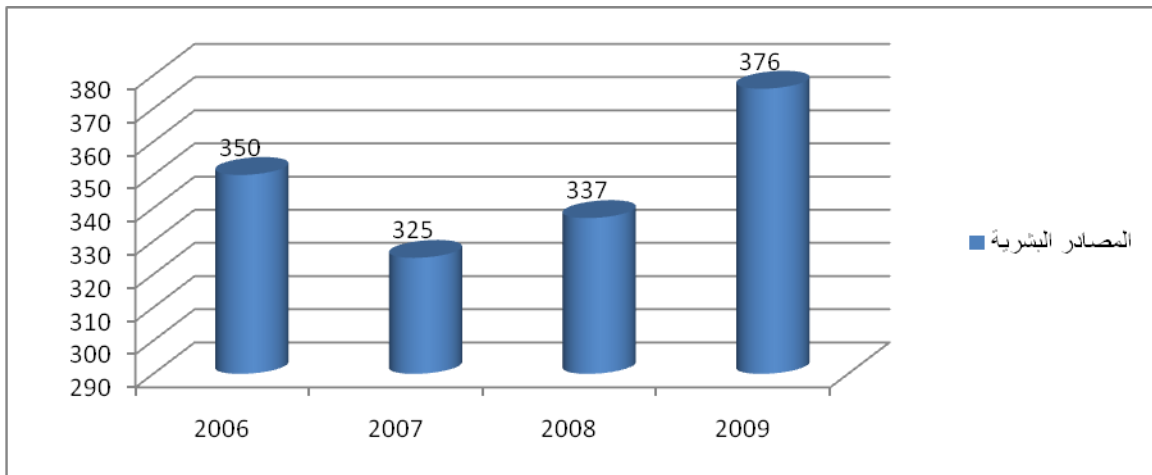


رسم يوضح تطور عدد الحسابات المصرفية لدى البنك ( 2006-2009) بمليارات الأوقية

**3- شبكة الوكالات:** إن البنك الموريتاني للتجارة الدولية يمتلك أكبر شبكة للوكالات على مستوى النظام المصرفي الوطني (26 وكالة) موزعة على جميع أنحاء البلد أي ما يمثل ثلث الشبكة الوطنية للوكالات. وقد أنجزت دراسات بهدف تطوير وتعزيز الشبكة مع إعطاء عناية خاصة للمناطق التي لم تتم تغطيتها وذلك من أجل تمكين كافة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين من الحصول على خدمات مالية جديدة، كما أن البنك يمتلك نسبة 33% من شبكة الوكالات الموجودة لدى النظام المصرفي الموريتاني

**4- المصادر البشرية:** يشكل رأس المال البشري العامل الحاسم في كل نجاح لذلك عمل البنك على مواصلة سياسته الديناميكية في مجال تسيير المصادر البشرية والمرتكزة على:

✓ اكتتاب كفاءات جديدة من أجل مواكبة التطورات الهامة في مجال نشاطاته ، قام البنك بتدعيم طاقمه بـ 39 عاملا متخصصين في مختلف ميادين عمله . وهو ما يرفع مجموع عمال البنك إلى 376 عاملا لتبلغ أكبر حجم بشري في النظام المصرفي الموريتاني.

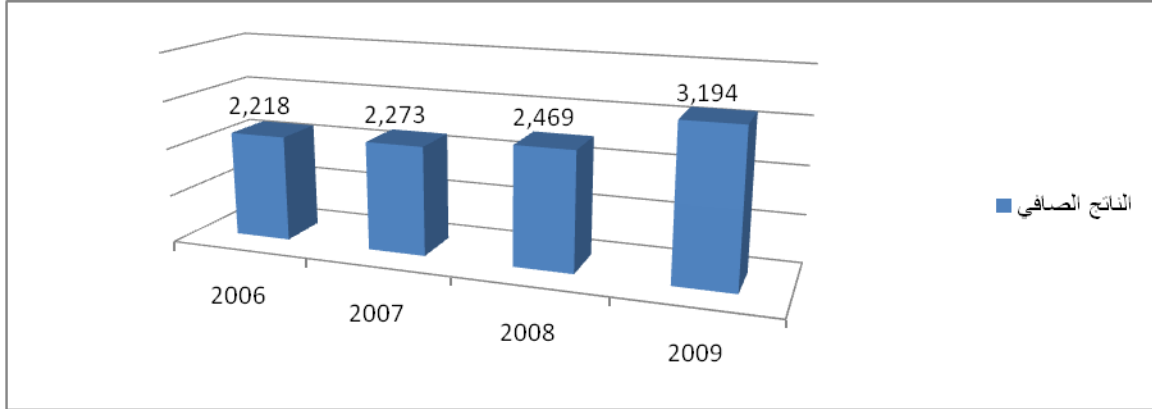


رسم يوضح تطور عدد عمال البنك (2006-2009)

**5- الناتج المصرفي:** لقد شهدت مؤشرات المر دودية لدى البنك تحسنا ملحوظا بفضل نهج سياسة تجارية قائمة على حسن التسيير والتحكم في المخاطر، فقد عرف الناتج الصافي المصرفي الذي يعتبر المؤشر الرئيسي العالمي لقياس المر دودية تحسنا بنسبة 35% على مدى



سنة أي ما قيمته 3 مليارات من الأوقية ، موازاة مع ذلك استمرت النتيجة الصافية في الازدياد بنفس الوتيرة.



رسم يوضح حجم الناتج الصافي المصرفي (2006-2009) بمليارات الأوقية

## 6- عصرنة وسائل التسديد:

لقد قام البنك الموريتاني للتجارة الدولية بحملة تسويقية واسعة بهدف التعريف بالخدمات المصرفية الأوتوماتيكية، ولقد وصل ارتفاع نسبة بطاقة السحب الأوتوماتيكي المؤمنة على اثر هذه الحملة الى 300% على مدى السنة ، كما تم دعم مصلحة الزبناء بفرق أمنية تسهر على متابعة وتأمين شبكة السحب الآلي.

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين المصارف ، فقد أفضت تجارب ربط البنوك بالنظام الآلي المدمج إلى نتائج ايجابية ، وقد تم ربط جميع البنوك بهذه الشبكة مطلع 2007.

وموازاة مع ذلك تم اعتماد البنك الموريتاني للتجارة الدولية كعضو رئيسي في هذه الهيئة يتمتع بصلاحيحة إصدار بطاقات السحب (VISA) ذات الاستخدام المحلي والدولي . أما رخصة المصادقة على قبول البطاقات الأجنبية فقد حصلت عليها شبكة الدفع والسحب الآليتين التي تمثل الجهاز المصرفي ككل .

7 - خدمات تكنولوجية جديدة: أطلق البنك الموريتاني للتجارة الدولية سنة 2006 بطاقة (لبريتس) وهي بطاقة أوتوماتيكية يتم التسديد بواسطتها من خلال أجهزة الكترونية موفرة بقدر كاف .

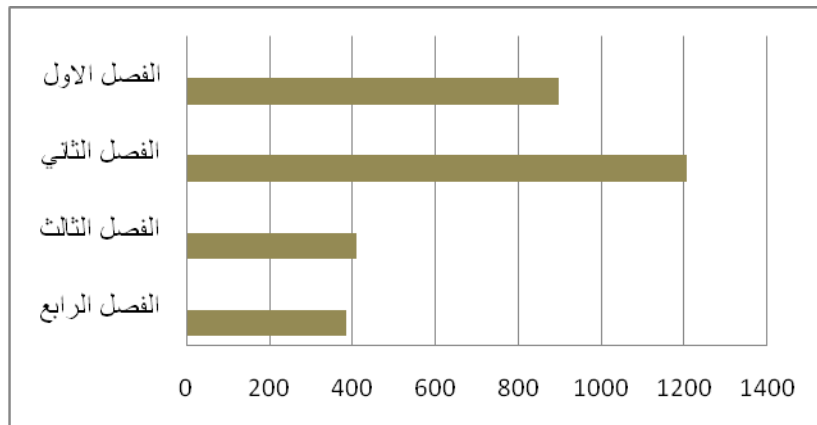
أما اعتماد خدمة الانترنت فقد استكملت سنة 2007، وقد انطلقت الخدمة منذ ذلك التاريخ، مما مكن البنك من محاذاة زبائنه بواسطة الانترنت.

أما فكرة إقامة الرسالة المصرفية الالكترونية فقد رأت النور سنة 2006 وتمت انطلاقتها الفعلية في مطلع 2007 مشكلة بذلك دليلا إضافيا على عصره خدمات البنك، انطلاقا من أدوات وتقنيات الإعلام والاتصال الحديثة.

وقد قام البنك بعمليتين من شأنهما عصنة وسائل التسديد هما اقتناء برنامج مصرفي جديد سنة 2009 معروف ب (دلنا بانك)، وقد انطلق مشروع العمل بهذا البرنامج في شهر سبتمبر 2009 ، على أن يبدأ الإنتاج بواسطته في أكتوبر 2010.

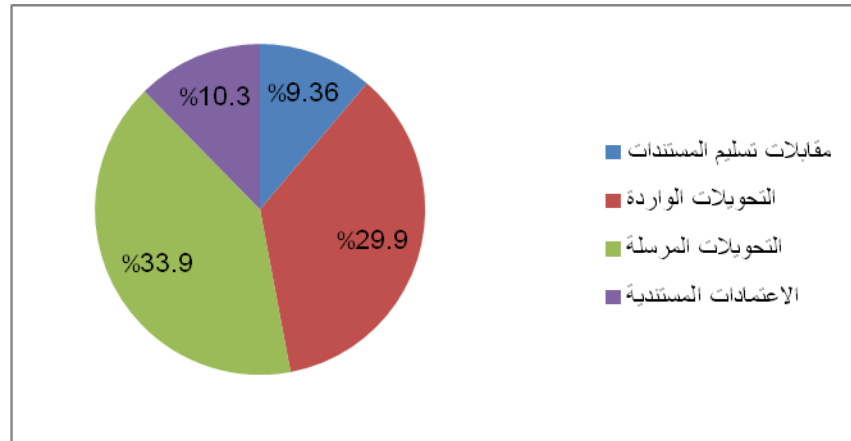
وقد حصل المصرف أيضا على إمكانية السحب بواسطة بطاقة السحب الدولية (visa) لدى جميع شبكاته .

كما أطلق موازاة مع ذلك مشروع إصدار بطاقات للسحب قابلة للاستخدام الدولي.



رسم بياني يوضح تطور إنتاج بطاقات السحب الآلية لسنة 2008

8 - المبادلات مع الخارج : قام البنك بمواصلة تطوير المبادلات مع شركائه في الخارج وقد وصل حجم هذه المبادلات إلى 63.9 مليار من الأوقية في سنة 2009 ويصل مبلغ التحويلات إلى الخارج 33.9 مليار ، أما الواردات فتبلغ 29.9 مليار ، أي ما يمثل زيادة قدرها 1281 مليون أوقية مقارنة مع 2008. أما مجموع الاعتمادات المستندية المفتوحة هذه السنة فقد بلغت 10.3 مليار من الأوقية وتبلغ مقابلات تسليم المستندات 9.36 مليار في نفس السنة .



رسم بياني يوضح توزيع حجم المبادلات بملايين الدولار

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لمدى تنافسية البنك الموريتاني للتجارة الدولية  
منهجية الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: عينة الدراسة و خصائصها

❖ عينة الدراسة

يعتبر البنك الموريتاني للتجارة الدولية من أوائل البنوك المؤسسة في موريتانيا ،ولأنه احد البنوك التي تبذل جهدا في تحسين نوعية خدماتها المصرفية ، فقد تم اختياره كعينة من مجموع المصارف الموجودة بالبلد،و ذلك لتعذر الدراسة الميدانية على كل البنوك الموريتانية لما يتطلبه الأمر من مجهود و وقت قد لا يكونا متوفرين.

و بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات و الأساليب الإحصائية، تم قياس اثر تطبيق النشاطات التسويقية للبنك و تقييم مستوياتها ومن ثم تحديد أثرها على الرفع من القدرة التنافسية وذلك من خلال معرفة مستويات الأداء التي يقدمها البنك لزبائنه.

وعليه فان مجتمع الدراسة يتمثل في زبائن البنك على اختلاف أنواعهم من زبائن عادين ممن لديهم حسابات جارية ، وحسابات لأجل،أو مؤسسات عامة،وقمنا بأخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث و التي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة و كانت العينة مكونة من 160 عميل.

### المبحث الثاني:دراسة ميدانية لمدى تنافسية البنك الموريتاني للتجارة الدولية

#### منهجية الدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول: عينة الدراسة و خصائصها

##### ❖ عينة الدراسة

يعتبر البنك الموريتاني للتجارة الدولية من أوائل البنوك المؤسسة في موريتانيا،ولأنه احد البنوك التي تبذل جهدا في تحسين نوعية خدماتها المصرفية ، فقد تم اختياره كعينة من مجموع المصارف الموجودة بالبلد،و ذلك لتعذر الدراسة الميدانية على كل البنوك الموريتانية لما يتطلبه الأمر من مجهود و وقت قد لا يكونا متوفرين.

و بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات و الأساليب الإحصائية، تم قياس اثر تطبيق النشاطات التسويقية للبنك و تقييم مستوياتها ومن ثم تحديد أثرها على الرفع من القدرة التنافسية وذلك من خلال معرفة مستويات الأداء التي يقدمها البنك لزبائنه.

وعليه فان مجتمع الدراسة يتمثل في زبائن البنك على اختلاف أنواعهم من زبائن عادين ممن لديهم حسابات جارية ، وحسابات لأجل،أو مؤسسات عامة،وقمنا بأخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث و التي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة و كانت العينة مكونة من 160 عميل .

##### ❖ خصائص عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة هي بسيطة، بمعنى أننا أخذنا عينة بالصدفة من مجموع عناصر مجتمع البحث، و لم نركز على فئة معينة من العملاء ، أو نشاط محدد ، و حددت العينة العشوائية المأخوذة في 160 عميل من زبائن البنك.

و تميزت عينة البحث في مجموعة من الخصائص نوردتها في الجدول التالي:

| الجنس |                | السن |            | المستوى التعليمي |       | الحالة الاجتماعية |                | الوظيفة |       | مجال النشاط    |     |
|-------|----------------|------|------------|------------------|-------|-------------------|----------------|---------|-------|----------------|-----|
| النوع | F <sub>0</sub> | %    | الفئة      | F <sub>0</sub>   | %     | الحالة            | F <sub>0</sub> | %       | النوع | F <sub>0</sub> | %   |
| ذكر   | 124            | 77.5 | 20-30      | 8                | 54.75 | أعزب              | 11             | 70      | حكومي | 9              | 60  |
| أنثى  | 36             | 22.5 | 31-40      | 5                | 35    | متزوج             | 48             | 30      | ممي   | 6              | 40  |
|       |                |      | 41-50      | 6                | 10    | ج                 |                |         | خاص   | 4              |     |
|       |                |      | أكثر من 50 | 2                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 1                | 1.25  |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 6                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 0                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 2                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 8                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 7                | 17.5  |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 6                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 1                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 2                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 8                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 1                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 6                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 0                |       |                   |                |         |       |                |     |
|       |                |      |            | 160              | 100   |                   | 160            | 100     |       | 160            | 100 |

حيث أن  $F_0$  تشير إلى مجموع التكرارات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث. ونلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

إن المتعاملين مع البنك الموريتاني للتجارة الدولية كان أكثرهم ذكور إذ بلغ عددهم 124 بنسبة 77.5% كما أن معظم أعمارهم تتراوح بين 20 - 30 سنة 31 - 40 سنة، كما تميز المستوى التعليمي لأفراد العينة بأن أغلبهم جامعيين بنسبة 47.5% والحاصلين على شهادة البكالوريا بلغت نسبتهم 20%، ثم يليهم الأفراد للذين لديهم دراسات عليا بنسبة 28%، وبقية نسبة 24% ممن لديهم مستوى تعليم أقل من الثانوي، وتظهر خصائص العينة أن 70% هم متزوجون وان 30% هم عزاب، أما من الناحية الوظيفية فإن أغلب أفراد العينة يشغلون وظائف حكومية حيث بلغ تمثيلهم 60% في حين كانت نسبة 40% في القطاع الخاص.

#### ❖ أدوات جمع المعلومات:

ومن أهم الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة التطبيقية نذكر ما يلي :

1- الملاحظة: وتعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث تسمح الملاحظة للباحث بفحص المحيط البنكي، والتشخيص المباشر للعلاقات التفاعلية بين الموظفين والعملاء خاصة العاملين بالشبابيك ممن هم في اتصال مباشر مع العملاء، وقد سمحت لنا فترة تواجدها في البنك طيلة شهر من معاينة مدى توفر المعايير المرتبطة والمساعدة في إشباع رغبات العملاء وهو ما ساعدنا في الوقوف على :

- ✓ التصميم الداخلي والخارجي للبنك ومواقع الانتظار.
  - ✓ التجهيزات المادية خاصة التقنية منها المتوفرة لدى البنك.
  - ✓ المظهر العام للموظفين، أصناف العملاء، وسلوكياتهم التفاعلية فيما بينهم.
- 2 - المقابلة: وهي تقنية مباشرة تستعمل من اجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم . وانصبت مقابلتنا في استجواب رؤساء المصالح والموظفين، ومن ثم العملاء في شكل أسئلة متنوعة ومتفرقة عن الخدمات المصرفية المقدمة والتعديلات المستحدثة، والتحاوور والنقاش عن مدى تطبيق الأنشطة التسويقية بصفة عامة، ومدى إشباع رغبات العملاء متمثلة في

جودة الخدمات المقدمة لهم، وقد اعتمدنا على المقابلة بشكل أكثر من الملاحظة وبطريقة مرنة وسهلة سمحت لنا بالتعرف على أصناف العملاء ، ومدى رضاهم عن الخدمات المصرفية وهو ما ساعدنا في الحصول على بعض الاقتراحات والحلول سوءا من طرف العاملين في البنك بصفة اقتراحات غير مكتوبة، أو من طرف العملاء أنفسهم وذلك قصد تحسين الخدمات المصرفية.

**3 - الاستثمار:** إلى جانب الأدوات السابقة، اعتمدنا على الاستثمار للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع ، والاستثمار أو سبر الآراء هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة في طرح مباشر للأفراد بصيغ واضحة محددة مسبقا من اجل معالجة كمية تسمح باكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية ،وقمنا بتوزيع مائة وتسعين استثمارا على العملاء مكونة من جزأين يتضمن الجزء الأول ماهية الخدمات المصرفية المتوقعة من طرف العميل، أما الجزء الثاني فيشتمل على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

وبعد تحليل الاستثمار تقرر إلغاء ثلاثين استثمارا منها اثني عشر غير صالحة وستة عشر لم تسترجع وبالتالي تم الاعتماد على المائة والستين استثمارا الصالحة للتحليل وتقييم مدى استحسان العملاء للخدمات المصرفية والمساعدة في الإجابة على فرضيات الدراسة .

**4 - الوثائق والمطبوعات:** وتتعلق بالبيانات الموثقة في سجلات البنك والتقارير السنوية والتي اعتمدها كمصادر معلومات مفيدة لتوضيح نشاطات البنك وموارده المالية ومختلف المنتجات المصرفية القديمة والمستحدثة، إلى جانب أنها ساعدت في تحليل المركز المالي للبنك في الفترة الأخيرة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

#### ❖ المعالجة الإحصائية و أدوات التحليل الإحصائي:

بعد تطبيق أداة الدراسة و جمع البيانات تم معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج **SPSS** و ذلك حسب أغراض الدراسة، و اعتمادا على أساليب قياس المتغيرات تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية التي تناسب فرضيات الدراسة و متغيراتها:

**1. النسب والتكرارات:** وذلك لآجل توزيع خصائص أفراد العينة ، فضلا عن تقييم جودة الخدمات المصرفية المتوقعة والقدمة فعليا ، وتقييم مدى تطبيق معايير الأداء بالبنك الموريتاني للتجارة الدولية .

**2. الانحراف المعياري S:** وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العملاء عن الوسط الحسابي ، ويتم استخراجها بأخذ الجذر التربيعي للتباين الذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$S = \sqrt{S^2} ; S^2 = F_i (X_i - \bar{X})^2$$

**3. الوسط الحسابي  $\bar{X}$ :** وتم الاعتماد عليه لتقييم الفجوة بين مستوى الجودة الفعلية لخدمات البنك الموريتاني ومدى تطابقها مع مستويات الخدمات المصرفية المتوقعة والمقدمة فعليا ، وتقييم مدى تطابقها مع مستويات الخدمات المتوقعة من طرف العملاء وهو معرف بالعلاقة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum F_t X_t}{\sum F_t}$$

حيث:

$$\sum F_i \text{ مجموع مراكز الفئات}$$

$$n = f_1 + f_2 + \dots \dots \dots f_n$$

حيث:

$$\sum X_i \text{ مجموع التكرارات}$$

$$X_1 + X_2 + \dots \dots \dots X_n$$

**4. استخدام الاختبار الإحصائي الخاص بالتوزيعات الطبيعية كاختبار (t)**

**5. اختبار  $X^2$  مربع كاي**



ويسمى أيضا توزيع كاي تربيع ويعتبر من التوزيعات الاحتمالية المستخدمة لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها عن طريق الاستمارة، وبالتالي اختبار كون المتغيرين قيد الدراسة مستقلين أم لا ، ويمكن حسابه وفق الصيغة التالية :

$$X^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)}{F_e}$$

التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها فعلا )

$F_e$

التكرارات المتوقعة (التكرارات النظرية )، وتحسب كما يلي :مجموع التكرارات مقسم على مجموع الاختبارات .

$F_o$

❖ فرضيات الدراسة :

بناء على إشكالية البحث الرئيسية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات ، من بينها الفرضيتين التاليتين اللتين تدرسان الجانب التطبيقي من البحث ، وعلى هذا الأساس قمنا باختبارهما والتأكد من مدى صحتها وهاتين الفرضيتين هما على التوالي:

- إن تبني السياسات التسويقية في القطاع المصرفي من شأنه أن يؤدي بالبنوك إلى زيادة ربحيتها في نفس الوقت الذي يحدد فيه ميزة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي.
  - يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا عن مستوى الجودة المتوقعة.
- وانطلاقا من هاتين الفرضيتين والتين تعتبران من جهة إجابة مقترحة لإشكالية البحث ومن جهة أخرى فهما تتضمنان تصريحاً يتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ، والفرضية في مضمونها ثلاث خصائص هي:
- التصريح في جملة العلاقة بين متغيرين أو أكثر .
  - التنبؤ بما ستتحقق منه في الواقع وبالتالي هي جواب مفترض ومعقول للسؤال المطروح .
  - وسيلة للتحقق يتم من خلالها معرفة مدى مطابقة التوقعات من المتحقق ميدانيا.

وبغية اختبار صحة مدى الفرضيتين والإجابة على تساؤلات البحث ، اعتمدنا على المنهج الإحصائي وذلك لتحليل النتائج المتحصل عليها بمختلف الأساليب الإحصائية ، ومنه تقديم مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية وعلاقتها بتنافسية البنك.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بهدف التعرف على تقييم العملاء لمستوى تطبيق الأنشطة التسويقية من خلال جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم من خلال البنك، قمنا بتوزيع استمارات ثم صنفناها في جداول وعملنا على ضبطها إحصائياً ، من اجل تحليلها وتفسيرها وبذلك نستطيع استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية ، وهو ما سنقدمه ضمن المطالب التالية:

#### المطلب الأول : تحليل نتائج الاستمارة

بعد أن اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات، قمنا بتبويب نتائج الاستمارة المقدمة لعملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية في جداول وعرضها للتحليل وفق أساليب إحصائية وهو ما سنقدمه في النقاط التالية.

أولاً : تحليل نتائج استمارة تقييم الخدمات المصرفية المتوقعة من قبل العملاء (الأداء المتوقع)

**1** يجب أن يكون البنك في مكان ملائم

| الخيارات      | $F_0$ | %    | $X^2$  | $X_t^2$ |
|---------------|-------|------|--------|---------|
| موافق بشدة    | 56    | 35   | 111.25 | 9.49    |
| موافق         | 72    | 45   |        |         |
| محايد         | 08    | 05   |        |         |
| غير موافق     | 14    | 8.75 |        |         |
| غير موافق بشد | 10    | 6.25 |        |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن اغلب توقعات العملاء في تقييمهم للجودة المتوقعة من البنك يوافقون على انه يجب أن يكون في مكان ملائم بنسبة 45% وان 06% لا يتوقعون أن يكون لمكان البنك تأثير على جودة الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك بينما 5% هم محايدون

## 2 يجب أن يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 52    | 32.5  | 21.72 | 9.49    |
| موافق          | 64    | 40    |       |         |
| محايد          | 12    | 7.5   |       |         |
| غير موافق      | 18    | 11.25 |       |         |
| غير موافق بشدة | 14    | 8.75  |       |         |

يتبين من خلال تحليل الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني، مما يعني أن اغلب العملاء والذين يمثلون نسبة 40% يعتقدون أن التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار تتميز بالجاذبية وهذا يؤثر تأثيرا كبيرا في جودة خدمات البنك، في حين يرى 11.25% أنهم غير موافقين على أن التصميم الداخلي للبنك يتميز بالجاذبية، في حين أن 7.5% هم محايدون في توقعاتهم.

## 3 يجب أن يكون لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 40    | 26.75 | 77.00 | 9.49    |
| موافق          | 54    | 39.50 |       |         |
| محايد          | 20    | 11.25 |       |         |
| غير موافق      | 24    | 15    |       |         |
| غير موافق بشدة | 12    | 07.5  |       |         |

من خلال الجدول يتبين أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 46.25% من العملاء للذين يقيمون مستوى جودة الخدمات المصرفية في توقعاتهم بضرورة أن يكون لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة، في حين يرى 21.5% أن التجهيزات غير ضرورية، كما أن 11.25% هم محايدون في توقعاتهم.

## 4 يجب أن يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|--------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 57    | 35.625 | 104.50 | 9.49    |
| موافق          | 63    | 39.375 |        |         |
| محايد          | 17    | 10.625 |        |         |
| غير موافق      | 14    | 8.75   |        |         |
| غير موافق بشدة | 09    | 5.625  |        |         |

من خلال الجدول يتضح أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني والذي يمثل نسبة 57% من العملاء الذين يوافقون على أن البنك يجب أن يقدم كشوف واضحة ودقيقة ، بينما تعتقد ما نسبته 09% أن تقديم الكشوف الواضحة والدقيقة لا يؤثر على مستوى جودة خدمات البنك ، في حين يرى ما نسبته 18% أنهم محايدون في توقعاتهم.

## 5 يجب أن يعتني موظفو المصرف بملابسهم و أناقتهم

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 54    | 33.75 | 59.40 | 9.49    |
| موافق          | 72    | 45    |       |         |
| محايد          | 10    | 06.25 |       |         |
| غير موافق      | 24    | 15    |       |         |
| غير موافق بشدة | 00    | 00    |       |         |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني تمثل نسبة 72% من العملاء الذين يقيمون مستوى أداء الخدمات المصرفية في توقعاتهم بالتزام موظفي البنك بملابسهم وأناقتهم ، في حين يرى 15% أنهم غير موافقين على أن موظفي البنك مهتمين بملابسهم وأناقتهم ، كما أن 06% هم محايدون في توقعاتهم .

## 6 - يجب أن يكون التقسيم الإداري للمصرف يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 18    | 11.25 | 79.93 | 9.49    |
| موافق          | 66    | 41.25 |       |         |
| محايد          | 04    | 2.5   |       |         |
| غير موافق      | 52    | 32.5  |       |         |
| غير موافق بشدة | 20    | 12.5  |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 41.25% من العملاء الذين يتوقعون أن يتناسب التقسيم الإداري للبنك مع نوع الخدمات المقدمة ، في حين أن 32.5% غير موافقين على ضرورة أن يتناسب التقسيم الإداري للمصرف مع نوع الخدمات وان 2% هم محايدون.

7 عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية فإنه يجب على إدارة المصرف أن تتعاطف معهم وتدعمهم

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 57    | 35.62 | 57.15 | 9.49    |
| موافق          | 69    | 43.12 |       |         |
| محايد          | 18    | 11.25 |       |         |
| غير موافق      | 09    | 5.62  |       |         |
| غير موافق بشدة | 07    | 4.37  |       |         |

نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بنسبة 69% من العملاء الذين يوافقون على أن البنك يدعمهم ويتعاطف معهم عند ما تكون لديهم مشكلة بنكية ، في حين أن 5% غير موافقين على أن المصرف يجب أن يتعاطف معهم ويدعمهم، في حين يري 11% أنهم محايدون.

## 8 - من الواجب على موظفي البنك تجاه العملاء تقديم النصائح والإرشادات

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 57    | 35.6 | 170.93 | 9.49    |
| موافق          | 85    | 53.1 |        |         |
| محايد          | 08    | 5.0  |        |         |
| غير موافق      | 06    | 3.8  |        |         |
| غير موافق بشدة | 04    | 2.5  |        |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة **53.1%** من العملاء الذين يقيمون أداء البنك المريناتي للتجارة الدولية في توقعاتهم على ضرورة أن يقدم موظفو البنك النصائح والإرشادات ، في حين يرى **04%** أنهم لا يتوقعون أن يقدم لهم موظفو المصرف النصائح والإرشادات ، في حين أن نسبة **04%** هم محايدون.

9 - يجب على موظفي البنك الرد على استفساراتي

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|--------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 53    | 33.125 | 111.56 | 9.49    |
| موافق          | 74    | 46.25  |        |         |
| محايد          | 15    | 9.375  |        |         |
| غير موافق      | 12    | 7.5    |        |         |
| غير موافق بشدة | 06    | 3.75   |        |         |

من خلال الجدول يتضح أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة **46%** من العملاء الذين يعتقدون في تقييمهم أن موظفي البنك على استعداد للرد على استفساراتهم ، في حين يرى ما نسبته **7%** من العملاء أن الموظفين ليسوا على استعداد للرد على استفساراتهم ، بينما **9%** من العملاء هم محايدون .

## 10 - يجب أن تكون المعاملات سرية وخالية من الخطورة

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|--------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 61    | 32.125 | 148.5 | 9.49    |
| موافق          | 77    | 48.125 |       |         |
| محايد          | 13    | 8.125  |       |         |
| غير موافق      | 07    | 4.375  |       |         |
| غير موافق بشدة | 02    | 1.25   |       |         |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 48% من العملاء للذين يوافقون في توقعاتهم أن المعاملات سرية وخالية من الخطورة ، بينما يرى 4% أنهم لا يوافقون على سرية المعلومات وخلوها من الخطورة ، في حين 8% هم محايدون.

## 11 - يجب أن يكون الاهتمام بالزبون ومساعدته من أولويات الإدارة

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|--------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 56    | 35     | 158.12 | 9.49    |
| موافق          | 83    | 51.875 |        |         |
| محايد          | 09    | 5.625  |        |         |
| غير موافق      | 07    | 4.375  |        |         |
| غير موافق بشدة | 05    | 3.125  |        |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 51% من العملاء هم موافقون في تقييمهم على أن الاهتمام بالزبون يجب أن يكون من أولويات الإدارة، بينما 4% من العملاء هم غير موافقين على أن الاهتمام بالزبون من أولويات الإدارة ، في حين أن 3% هم محايدون.

## 12- يجب أن يتحلى موظفو المصرف الذي أتعامل معه بالأدب والأخلاق الحسنة

| الخيارات       | $F_0$ | %   | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-----|--------|---------|
| موافق بشدة     | 64    | 40  | 137.00 | 9.49    |
| موافق          | 72    | 45  |        |         |
| محايد          | 08    | 05  |        |         |
| غير موافق      | 12    | 7.5 |        |         |
| غير موافق بشدة | 04    | 2.5 |        |         |

نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 45% من العملاء يتوقعون أن يتحلى موظفو المصرف بالأدب والأخلاق الحسنة، في حين يرى 7% أنهم لا يتوقعون أن يتحلى موظفو البنك بالأخلاق الحسنة، في حين أن 5% هم محايدون.

## 13 - يجب أن يولي البنك رعاية فردية بي كعميل

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 42    | 26.25 | 57.15 | 9.49    |
| موافق          | 56    | 35    |       |         |
| محايد          | 24    | 15    |       |         |
| غير موافق      | 26    | 16.25 |       |         |
| غير موافق بشدة | 12    | 7.5   |       |         |

من خلال الجدول يتبين أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بنسبة 35% من العملاء للذين يتوقعون أن يولي البنك رعاية فردية بهم كعملاء، في حين 16% غير متوقعين أن يولي البنك رعاية خاصة بهم، وان 15% هم محايدون.



## 14 - يجب على موظفي المصرف تلبية طلباتي فورا

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 51    | 31.9 | 77.00 | 9.49    |
| موافق          | 65    | 40.6 |       |         |
| محايد          | 22    | 13.8 |       |         |
| غير موافق      | 15    | 9.4  |       |         |
| غير موافق بشدة | 07    | 4.4  |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 40% من العملاء للذين هم غير موافقين على ضرورة استجابة الموظفين لطلباتهم فورا ، بينما 09% هم موافقون على انه يجب أن يستجيب الموظفون لطلباتهم فورا، في حين أن 12 % هم محايدون في توقعاتهم .

## 15 - يجب أن يقدم المصرف الخدمة بشكل دقيق وصحيح

| الخيارات       | $F_0$ | %     | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|-------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 40    | 25    | 95.31 | 9.49    |
| موافق          | 76    | 47.5  |       |         |
| محايد          | 07    | 4.375 |       |         |
| غير موافق      | 24    | 15    |       |         |
| غير موافق بشدة | 13    | 8.125 |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بنسبة 47% من العملاء للذين يتوقعون أن يقدم البنك خدماته بشكل دقيق وصحيح ، بينما 15% لا يعتقدون أن البنك يقدم خدماته بالشكل المطلوب ، في حين 04% هم محايدون .

## 16- يجب أن احصل على الخدمة بمجرد تقديم الطلب

| $X_t^2$ | $X^2$ | %      | $F_0$ | الخيارات       |
|---------|-------|--------|-------|----------------|
| 9.49    | 30.62 | 18.125 | 29    | موافق بشدة     |
|         |       | 33.125 | 53    | موافق          |
|         |       | 15.625 | 25    | محايد          |
|         |       | 25.625 | 41    | غير موافق      |
|         |       | 8.125  | 12    | غير موافق بشدة |

من خلال الجدول يتضح أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 33% من اللذين يعتقدون أن الخدمة يتم الحصول عليها بمجرد تقديم الطلب ، في حين يرى 25% أنهم لا يتوقعون الحصول على الخدمة بمجرد تقديم الطلب ، بينما 15% هم محايدون .

## 17- يجب أن يكون لدى الموظفين في البنك معلومات كافية عن المصرف

| $X_t^2$ | $X^2$  | %    | $F_0$ | الخيارات       |
|---------|--------|------|-------|----------------|
| 9.49    | 125.81 | 10.6 | 17    | موافق بشدة     |
|         |        | 54.4 | 87    | موافق          |
|         |        | 16.2 | 26    | محايد          |
|         |        | 15   | 24    | غير موافق      |
|         |        | 3.8  | 06    | غير موافق بشدة |

من خلال الجدول تبين أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 54% من العملاء اللذين يعتقدون توفر معلومات كافية لدى الموظفين في البنك ، في حين يرى 15% أنهم لا يتوقعون أن تكون هناك معلومات كافية لدى العمال عن المصرف، وهناك 4% هم محايدون.

## 18- أتوقع أن يحرص موظفو البنك على حسن استقبالي

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$  | $X^2_t$ |
|----------------|-------|--------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 47    | 29.375 | 101.75 | 9.49    |
| موافق          | 75    | 46.875 |        |         |
| محايد          | 18    | 11.25  |        |         |
| غير موافق      | 13    | 8.125  |        |         |
| غير موافق بشدة | 07    | 4.375  |        |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني أي ما نسبته **46%** يتوقعون أن يحرص موظفو المصرف على حسن استقبالهم ، في حين يرى **8%** أنهم لا يتوقعون استقبالهم بحفاوة من قبل موظفي المصرف ، بينما **11%** هم محايدون.

## 19- يجب أن أشعر بالأمان عند تعاملي مع موظفي المصرف

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$  | $X^2_t$ |
|----------------|-------|------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 48    | 30   | 133.25 | 9.49    |
| موافق          | 82    | 51.2 |        |         |
| محايد          | 16    | 10   |        |         |
| غير موافق      | 08    | 05   |        |         |
| غير موافق بشدة | 06    | 3.8  |        |         |

نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني بنسبة **51%** ممن يوافقون على أن إدارة البنك يجب أن تشعر العميل بالأمان عند التعامل معها ، في حين يرى ما نسبته **05%** أنهم غير متوقعين من إدارة البنك أن تشعرهم بالأمان عند تعاملهم ، بينما نسبة **10%** هم محايدون.

## 20- البنك ملزم بتوفير عدد كافي من الموظفين.

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 47    | 29.4 | 69.43 | 9.49    |
| موافق          | 63    | 39.4 |       |         |
| محايد          | 26    | 16.3 |       |         |
| غير موافق      | 22    | 13.6 |       |         |
| غير موافق بشدة | 02    | 01.3 |       |         |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بتمثيلها بنسبة 39% ممن يعتقدون أن البنك ملزم بتوفير عدد كافي من الموظفين ، بينما نسبة 13% هم غير موافقين على أن البنك ملزم بتوفير عدد كافي من الموظفين، في حين نسبة 16% هم محايدون.

## 21- ينبغي على البنك أن يحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|--------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 45    | 28.125 | 66.31 | 9.49    |
| موافق          | 66    | 41.25  |       |         |
| محايد          | 16    | 10     |       |         |
| غير موافق      | 22    | 13.75  |       |         |
| غير موافق بشدة | 11    | 6.875  |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 41% ممن يتوقعون ضرورة أن يحرص البنك على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات ، في حين 13% غير موافقين على انه يجب أن يحرص البنك على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات ، بينما 10% هم محايدون.

## 22- لا أتوقع أن تكون أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء

| $X_t^2$ | $X^2$ | %    | $F_0$ | الخيارات       |
|---------|-------|------|-------|----------------|
| 9.49    | 26.32 | 21.3 | 34    | موافق بشدة     |
|         |       | 36.3 | 58    | موافق          |
|         |       | 17.5 | 28    | محايد          |
|         |       | 14.4 | 23    | غير موافق      |
|         |       | 10.6 | 17    | غير موافق بشدة |

من خلال الجدول نلاحظ  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **36%** من العملاء للذين هم موافقون في توقعاتهم على أن أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء، في حين يرى **14%** أنهم غير موافقين على أن أوقات البنك ملائمة، وان **17%** هم محايدون في توقعاتهم.

## ثانيا: استمارة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة (الأداء الفعلي)

## 1 - يوجد البنك في مكان ملائم

| $X_t^2$ | $X^2$ | %    | $F_0$ | الخيارات          |
|---------|-------|------|-------|-------------------|
| 9.49    | 77.68 | 15.0 | 24    | +5 موافق بشد      |
|         |       | 43.1 | 69    | +4 موافق          |
|         |       | 28.1 | 45    | +3 محايد          |
|         |       | 7.5  | 12    | +2 غير موافق      |
|         |       | 6.3  | 10    | +1 غير موافق بشدة |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية لصالح الخيار الثاني والذي يمثل نسبة **43%** من العملاء للذين يقيمون أداء البنك الذي يتعاملون معه من خلال موقعه ، كما أن نسبة **7%** هم غير موافقين أن البنك يتواجد في مكان ملائم ، في حين نجد أن **28%** هم محايدون .

## 2 - يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 14    | 8.8  | 35.56 | 9.49    |
| موافق          | 42    | 26.3 |       |         |
| محايد          | 37    | 23.1 |       |         |
| غير موافق      | 52    | 32.5 |       |         |
| غير موافق بشدة | 15    | 9.4  |       |         |

تحليل الجدول  
دلالة إحصائية

يتضح من خلال  
أن  $X^2$  ذات

، مما يعني أن اغلب العملاء والذين يمثلون نسبة 32% يعتقدون أن التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار لا تتميز بالجاذبية وهذا يؤثر تأثيرا كبيرا في أداء البنك ، في حين 26% يوافقون على أن التصميم الداخلي للبنك يتميز بالجاذبية ، وأن 23% هم محايدون في توقعاتهم.

## 3 لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 17    | 10.6 | 101.06 | 9.49    |
| موافق          | 15    | 9.4  |        |         |
| محايد          | 36    | 22.5 |        |         |
| غير موافق      | 80    | 50.0 |        |         |
| غير موافق بشدة | 12    | 7.5  |        |         |

من الملاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 50% من العملاء للذين هم غير موافقين على أن لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة ، في حين يوافق 9% على أن البنك لا يمتلك تجهيزات تقنية حديثة ، كما أن 11.25% هم محايدون في توقعاتهم .

## 4 يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة

| الخيارات | $F_0$ | % | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------|-------|---|-------|---------|
|----------|-------|---|-------|---------|

|      |        |      |      |                |
|------|--------|------|------|----------------|
|      |        | 15.0 | 24   | موافق بشدة     |
|      |        | 8.8  | 14   | موافق          |
| 9.49 | 121.06 | 53.1 | 53.1 | محايد          |
|      |        | 3.8  | 06   | غير موافق      |
|      |        | 19.4 | 31   | غير موافق بشدة |

من خلال الجدول يتضح أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **53%** هم غير موافقين على أن البنك يقدم كشوف واضحة ودقيقة ، كما أن نسبة **9%** هم موافقون على أن البنك يقدم كشوف واضحة ودقيقة ، بينما **4%** هم محايدون .

5- يعتني موظفو المصرف بملابسهم و أناقتهم

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 16    | 10.0 | 42.18 | 9.49    |
| موافق          | 28    | 17.5 |       |         |
| محايد          | 19    | 11.9 |       |         |
| غير موافق      | 62    | 38.8 |       |         |
| غير موافق بشدة | 35    | 21.9 |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **39%** من العملاء للذين يرون أن المظهر العام لموظفي البنك لا يتميز بالأناقة ، في حين يرى **17%** أن موظفي البنك يعتنون بأناقتهم ، وان نسبة **12%** هم محايدون .

#### 6- التقسيم الإداري للمصرف يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 32    | 20.0 | 26.68 | 9.49    |
| موافق          | 23    | 14.4 |       |         |
| محايد          | 14    | 8.8  |       |         |
| غير موافق      | 52    | 32.5 |       |         |
| غير موافق بشدة | 39    | 24.4 |       |         |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 32% من العملاء هم غير موافقين على أن التقسيم الإداري للبنك يتلائم مع نوع الخدمات المقدمة ، في حين يرى 14% أنهم موافقون على أن التقسيم الإداري يتلائم مع نوع الخدمات المقدمة، أما 09% فإنهم محايدون .

7- عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية أو مالية فإن إدارة المصرف تتعاطف معهم وتدعمهم

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 27    | 16.9 | 43.62 | 9.49    |
| موافق          | 55    | 34.4 |       |         |
| محايد          | 15    | 8.1  |       |         |
| غير موافق      | 48    | 30.0 |       |         |
| غير موافق بشدة | 17    | 10.6 |       |         |

من خلال الجدول يتضح أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 34% من العملاء للذين يعتقدون أن إدارة المصرف تتعاطف معهم وتدعمهم في حالة حصول مشكلة ما ، بينما يرى 30% أن إدارة المصرف لا تتعاطف معهم عند حصول مشكلة، في حين يرى 8% أنهم محايدون .

8- يقوم موظفي المصرف بتقديم النصائح والإرشادات

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 16    | 10.0 | 73.81 | 9.49    |
| موافق          | 23    | 14.4 |       |         |
| محايد          | 12    | 7.16 |       |         |
| غير موافق      | 72    | 45.0 |       |         |
| غير موافق بشدة | 37    | 23.1 |       |         |



من الملاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **45%** من العملاء للذين يرون أن موظفي المصرف لا يقدمون النصائح والإرشادات ، في حين أن نسبة **14%** هم موافقون على أن موظفي المصرف يقدمون لهم لنصائح والإرشادات ، بينما **07%** هم محايدون.

#### 9- موظفو البنك يردون على استفساراتي

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 9     | 5.6  | 128.81 | 9.49    |
| موافق          | 18    | 11.3 |        |         |
| محايد          | 15    | 9.4  |        |         |
| غير موافق      | 88    | 55.0 |        |         |
| غير موافق بشدة | 30    | 18.8 |        |         |

كما نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **5%** من العملاء للذين يعتقدون أن موظفي البنك لا يردون على استفساراتهم ، في حين يرى **11%** أنهم موافقون على أن موظفي البنك يردون على استفساراتهم، بينما **09%** هم محايدون .

#### 10- المعاملات المصرفية سرية وخالية من الخطورة

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 34    | 21.3 | 48.81 | 9.49    |
| موافق          | 65    | 40.6 |       |         |
| محايد          | 20    | 12.5 |       |         |
| غير موافق      | 26    | 16.3 |       |         |
| غير موافق بشدة | 15    | 9.4  |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **40%** من العملاء للذين هم موافقون على أن المعاملات المصرفية سرية وخالية من الخطورة ، في حين أن **16%** من العملاء غير موافقين على سرية وخلو المعاملات من الخطورة ، بينما **12%** هم محايدون .

## 11- الاهتمام بالزبون ومساعدته من أولويات الإدارة

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$  | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|--------|---------|
| موافق بشدة     | 44    | 27.5 | 107.25 | 9.49    |
| موافق          | 78    | 48.8 |        |         |
| محايد          | 18    | 11.3 |        |         |
| غير موافق      | 12    | 7.5  |        |         |
| غير موافق بشدة | 08    | 5    |        |         |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 48% من العملاء للذين يعتقدون أن الإدارة تعتبر الزبون من أولوياتها، في حين أن 12% غير موافقين على أن الاهتمام بالزبون ومساعدته من أولويات الإدارة، بينما 11% هم محايدون.

## 12- يتحلى موظفو المصرف الذي أتعامل معه بالأدب والأخلاق الحسنة

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 25    | 15.6 | 67.93 | 9.49    |
| موافق          | 64    | 40.0 |       |         |
| محايد          | 46    | 28.8 |       |         |
| غير موافق      | 4     | 2.5  |       |         |
| غير موافق بشدة | 21    | 13.1 |       |         |

نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 64% من العينة المستجوبة وللذين يعتقدون أن موظفي المصرف يتحلون بالأخلاق الحسنة، في حين يرى 2% أن موظفو المصرف لا يتحلون بالأخلاق الحسنة، ويرى 28% أنهم يلتزمون الحياد.

| الخيارات | $F_0$ | % | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------|-------|---|-------|---------|
|----------|-------|---|-------|---------|

| 13- يولي<br>فردية بي | 9.49   | 32.50 | 14.3           | 23 | موافق بشدة | البنك رعاية<br>كعميل |
|----------------------|--------|-------|----------------|----|------------|----------------------|
|                      |        |       | 21.3           | 34 | موافق      |                      |
|                      | 9.4    | 15    | محاييد         |    |            |                      |
|                      | 40.625 | 65    | غير موافق      |    |            |                      |
|                      | 14.4   | 24    | غير موافق بشدة |    |            |                      |

من خلال الجدول يتبين أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة **40%** من العملاء للذين يعتقدون من خلال تقييمهم أن البنك لا يوليهم الرعاية الفردية الكافية ، في حين أن **21%** يعتقدون أن البنك يولي رعاية فردية خاصة بهم ، بينما نجد أن **09%** هم محايدون.

#### 14- يهتم موظفو المصرف بتلبية طلباتي فورا

| $X_t^2$ | $X^2$ | %    | $F_0$ | الخيارات       |
|---------|-------|------|-------|----------------|
| 9.49    | 38.50 | 20.0 | 32    | موافق بشدة     |
|         |       | 11.3 | 18    | موافق          |
|         |       | 8.8  | 14    | محاييد         |
|         |       | 36.3 | 58    | غير موافق      |
|         |       | 23.8 | 38    | غير موافق بشدة |

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **36%** من العملاء للذين لا يوافقون على أن موظفي المصرف يقومون بتلبية طلباتهم فورا، في حين **11%** من العملاء موافقون على أن موظفي المصرف يقومون بتلبية طلباتهم فورا ، بينما يرى **9%** أنهم محايدون .

#### 15 يقدم المصرف الخدمة بشكل دقيق وصحيح

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 18    | 11.3 | 61.25 | 9.49    |
| موافق          | 24    | 15.0 |       |         |
| محايد          | 16    | 10.0 |       |         |
| غير موافق      | 70    | 43.8 |       |         |
| غير موافق بشدة | 32    | 20.0 |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة **43%** من العملاء يعتقدون أن المصرف لا يقدم الخدمة بشكل دقيق وصحيح ، في حين أن ما نسبته **15%** يوافقون على أن المصرف يقدم الخدمة بشكل دقيق وصحيح، بينما **10%** هم محايدون.

16- يتم الحصول على الخدمة بمجرد تقديم الطلب

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 17    | 10.6 | 71.91 | 9.49    |
| موافق          | 24    | 15.0 |       |         |
| محايد          | 12    | 7.5  |       |         |
| غير موافق      | 72    | 45.0 |       |         |
| غير موافق بشدة | 35    | 21.9 |       |         |

من خلال الجدول يتضح أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **45%** من العملاء ممن هم غير موافقين على أن الحصول على الخدمة يتم بمجرد تقديم الطلب، في حين يرى **15%** أن الحصول على الخدمة يتم بمجرد تقديم الطلب، بينما يرى **07%** هم محايدون.

| الخيارات | $F_0$ | % | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------|-------|---|-------|---------|
|----------|-------|---|-------|---------|

|                                |      |        |      |    |                |                                  |
|--------------------------------|------|--------|------|----|----------------|----------------------------------|
| 17- يمتلك<br>البنك<br>كافية عن | 9.49 | 70.125 | 5.0  | 8  | موافق بشدة     | الموظفون في<br>معلومات<br>المصرف |
|                                |      |        | 16.9 | 27 | موافق          |                                  |
|                                |      |        | 10.6 | 17 | محايد          |                                  |
|                                |      |        | 43.1 | 69 | غير موافق      |                                  |
|                                |      |        | 24.4 | 39 | غير موافق بشدة |                                  |

نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **43%** من العملاء للذين هم غير موافقين على أن الموظفين في المصرف يمتلكون معلومات كافية عن المصرف ، في حين يعتقد **16%** أن الموظفين يمتلكون معلومات كافية عن المصرف ، وان نسبة **10%** محايدون.

#### 18- يحرص موظفو البنك على حسن استقبالي

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 21    | 13.1 | 89.18 | 9.49    |
| موافق          | 77    | 48.1 |       |         |
| محايد          | 06    | 3.8  |       |         |
| غير موافق      | 28    | 17.5 |       |         |
| غير موافق بشدة | 28    | 17.5 |       |         |

من خلال الجدول نلاحظ أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل **48%** من العملاء غير موافقين على أن موظفي المصرف حريصون على حسن استقبالهم ، بينما يعتقد **17%** من العملاء أن موظفي البنك هم حريصون على حسن استقبالهم، في حين يرى **04%** أنهم محايدون.

## 19- أشعر بالأمان عند تعاملي مع موظفي المصرف

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 34    | 21.3 | 23.75 | 9.49    |
| موافق          | 20    | 12.5 |       |         |
| محايد          | 42    | 26.3 |       |         |
| غير موافق      | 48    | 30.0 |       |         |
| غير موافق بشدة | 16    | 10   |       |         |

من خلال الجدول يتبين أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 30% من العملاء للذين يعتقدون أنهم يشعرون بالأمان عند التعامل مع موظفي المصرف، في حين نجد 12% غير موافقين على أن موظفي المصرف يشعرونهم بالأمان ، بينما 26% هم محايدون .

## 20- يتوفر المصرف على عدد كافي من الموظفين

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 29    | 18.1 | 40.93 | 9.49    |
| موافق          | 62    | 38.8 |       |         |
| محايد          | 33    | 20.6 |       |         |
| غير موافق      | 16    | 10.0 |       |         |
| غير موافق بشدة | 20    | 12.5 |       |         |

يتضح من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل 39% من العملاء للذين يوافقون على أن المصرف يتوفر على عدد كافي من الموظفين، في حين أن 10% غير موافقين على أن المصرف يمتلك عدد كافي من الموظفين ، بينما 20% هم محايدون.

## 21- يحرص المصرف على إعلامنا بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها

| الخيارات       | $F_0$ | %    | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 38    | 23.8 | 31.56 | 9.49    |
| موافق          | 55    | 34.4 |       |         |
| محايد          | 21    | 13.1 |       |         |
| غير موافق      | 32    | 20.0 |       |         |
| غير موافق بشدة | 14    | 8.8  |       |         |

يتبين من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية تمثل نسبة 34% من العملاء للذين يوافقون على أن المصرف حريص على إشعارهم بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها، في حين يرى 20% أن المصرف لا يعلمهم بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها، في حين يرى 13% أنهم محايدون.

## 22- أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء

| الخيارات       | $F_0$ | %      | $X^2$ | $X_t^2$ |
|----------------|-------|--------|-------|---------|
| موافق بشدة     | 29    | 13.75  | 34.06 | 9.49    |
| موافق          | 36    | 22.5   |       |         |
| محايد          | 15    | 09.375 |       |         |
| غير موافق      | 58    | 36.25  |       |         |
| غير موافق بشدة | 22    | 13.75  |       |         |

نلاحظ من خلال الجدول أن  $X^2$  ذات دلالة إحصائية بتمثيلها لنسبة 36% من العملاء للذين يرون أن أوقات البنك غير ملائمة لكافة العملاء، في حين أن 22% موافقون على أن أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء، بينما 9% هم محايدون.

المطلب الثاني: تفسير ومناقشة نتائج الاستمارة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستمارة الموزعة على العملاء في جداول وتحليلها إحصائياً، نصل إلى تفسيرها على ضوء التحليل المقدم ونختبر مدى صحة الفرضيات المقدمة ضمن النقاط التالية.

#### أولاً: تفسير نتائج استمارة تقييم الخدمات المتوقعة

**الجوانب الملموسة:** من خلال نتائج الاستمارة ترتفع توقعات العملاء بشأن جودة

الخدمات المصرفية التي ينبغي للبنك الموريتاني للتجارة الدولية تقديمها ، حيث أن أفضل العوامل في نظرهم كانت هو أن يتواجد البنك في مكان ملائم بنسبة **45%** من العملاء، وان يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية والتميز للتين تناسبان مع التقسيم الإداري للبنك بنسبة **40%** كما أكد **39%** من العملاء على ضرورة أن يتوفر البنك على تجهيزات تقنية حديثة وان يستخدم تكنولوجيا عالية ، في حين يرى **45%** من العملاء أن الخدمة المقدمة من قبل المصرف للعملاء تتأثر تأثيراً واضحاً باهتمام الموظفين بأناقتهم.

**الاعتمادية:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نسبة **41%** من العملاء

يوافقون على أن يقدم البنك خدماته للعملاء في الوقت المحدد الذي وعد به سابقاً، وان تقدم بشكل صحيح بما يمثل **47%** ، وأشار **39%** إلى أنهم يتوقعون أن يكون عدد الموظفين كافياً للاستماع إلى طلباتهم وحل مشاكلهم ، كما أن نسبة **39%** يتوقعون أن تقدم لهم الإدارة كشوف واضحة ودقيقة عند الحاجة إليها.

**الاستجابة:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نسبة **46%** موافقين على انه

يجب أن يستجيب موظفو المصرف لطلباتهم فوراً ، كما أن نسبة **40%** هم موافقون على أن الحصول على الخدمة يجب أن يتم بمجرد تقديم الطلب ، وانه من واجب البنك تقديم النصائح والإرشادات بما يمثل نسبة **53%** من العملاء ، بينما **38%** من العملاء يتوقعون أن يحرص البنك على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات وموعد الانتهاء منها.

**الأمان:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نسبة **51%** من العملاء يشعرون

بالأمان عند التعامل مع المصرف ، كما أن نسبة **54%** تعتقد أن الموظفين لديهم معلومات كافية عن المصرف، كما تتوقع نسبة **45%** أن المعاملات مع البنك سرية وخالية من الخطورة ، بينما يعتقدون أن موظفي البنك يجب يتحلوا باللباقة والأخلاق الحسنة بنسبة **48%** من العملاء.



**التعاطف:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نسبة **46%** من العملاء يتوقعون حسن استقبال من طرف الموظفين ، كما تبين من خلال تحليل النتائج أن ما نسبته **35%** من العملاء يتوقعون أن يتم الاهتمام بهم من قبل الإدارة بصورة فردية، كما أن نسبة **41%** يعتقدون أن أوقات البنك يجب أن تكون ملائمة.

**ثانيا: تفسير نتائج استمارة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة(الأداء الفعلي)**

**الجوانب الملموسة:** يتضح من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن العملاء يقيمون جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا في أن البنك يتواجد في مكان ملائم بنسبة **43%**، إلا أن تقييمهم سلمي بنسبة **32%** للتصميم الداخلي للبنك الذي لا يتميز عندهم بالجاذبية، وان التقسيم الإداري لا يتناسب مع نوع الخدمات بنسبة **32%** ، ونجد أن **50%** منهم من خلال تقييمهم للأداء الفعلي يعتقدون أن المصرف لا يتوفر على تجهيزات تقنية حديثة ولا يستخدم تكنولوجيا عالية ، أما نسبة للذين لا يهتمون بأناقتهم فقد بلغت **38%** ، وبالتالي فان تقييمهم لكل ما يقدم لهم من الأشياء الملموسة كان سلمي رغم تأثيرها وأهميتها بشكل مباشر على الأداء.

**الاعتمادية:** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن **45%** من العملاء راضين على أن البنك يقدم الخدمة في المواعيد المحددة ، وان **43%** محايدين في تقييمهم بعدد الموظفين، وهناك نسبة **53%** من العملاء غير موافقين أن البنك يقدم كشوف واضحة ودقيقة، أما تقديم الخدمة فيقيمها نسبة **43%** بأنها سلبية نتيجة حدوث أخطاء عند التقديم ، في حين **40%** من هؤلاء العملاء لا يحظون بالاهتمام من قبل الموظفين للاستماع لطلباتهم والاهتمام بها .

**الاستجابة:** من خلال تقييم نتائج الاستمارة يتضح أن تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة كان سلمي ، إذ أن نسبة **45%** يرون أن الحصول على الخدمة لا يتم بمجرد تقديم الطلب ويظهر ذلك واضحا من خلال عدد الشبايك وحجم ضغوط المعاملات ، وكذلك فان نسبة **55%** من العملاء يرون أن موظفي البنك ليسو على استعداد دائم للرد على استفساراتهم ، كما أن موظفي البنك لا يهتمون بتقديم النصائح والإرشادات اللازمة بنسبة **45%** ، في حين نجد أن نسبة **34%** من العملاء يرون أن المصرف يحرص على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها عن طريق الملصقات والإعلانات الدورية، إلا أن تقييمهم

لهذا البعد يبقى سلبى وناتج عن عدم الاهتمام بهم بشكل كافي والمبادرة إلى تقديم النصائح والإجابة على استفساراتهم وهو ما يؤدي إلى خلق فجوة سلبية.

**الأمان :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نسبة **30%** من العملاء لا يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع البنك وقد يكون ذلك نتيجة ضعف المعلومات لدى موظفي المصرف والتي كانت إجابة العملاء عنها سلبية بنسبة **43%** ، إلا أن نسبة **40%** من العملاء يرون أن موظفي المصرف يتحلون باللباقة والأخلاق الحسنة ، وان نسبة **40%** منهم يرون أن المعاملات ن المصرفية تتميز بالسرية وعدم الخطورة .

**التعاطف :** من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نسبة **48%** من العملاء يرون أن الاستقبال من طرف موظفي البنك يتم بالطريقة المطلوبة والمرضية ، كما أن تقييمهم كان سلبيا وذلك نتيجة عدم الاهتمام من طرف إدارة البنك بمصالحهم الخاصة وتعاطفها معهم بشكل فردي بنسبة **34%** ، في حين أن **36%** يوافقون على أن أوقات العمل ليست ملائمة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة بواسطة برنامج SPSS

| رقم العبارة | جودة الخدمات الفعلية |              |       |      |           | جودة الخدمات المتوقعة |              |       |      |           |
|-------------|----------------------|--------------|-------|------|-----------|-----------------------|--------------|-------|------|-----------|
|             | مستوى المعنوية       | درجات الحرية | T     | S    | $\bar{X}$ | مستوى المعنوية        | درجات الحرية | T     | S    | $\bar{X}$ |
| 1           | 3.35                 | 159          | 42.96 | 1.03 | 3.53      | 3.35                  | 159          | 43.40 | 1.14 | 3.93      |
| 2           | 3.35                 | 159          | 32.26 | 1.14 | 2.92      | 3.35                  | 159          | 37.48 | 1.26 | 3.76      |
| 3           | 3.35                 | 159          | 30.56 | 1.09 | 2.65      | 3.35                  | 159          | 28.13 | 1.32 | 2.95      |
| 4           | 3.35                 | 159          | 23.79 | 1.31 | 1.46      | 3.35                  | 159          | 48.36 | 1.04 | 4.00      |
| 5           | 3.35                 | 159          | 25.14 | 1.28 | 2.55      | 3.35                  | 159          | 50.13 | 1.00 | 3.97      |
| 6           | 3.35                 | 159          | 23.37 | 1.47 | 2.73      | 3.35                  | 159          | 28.23 | 1.29 | 2.89      |
| 7           | 3.35                 | 159          | 30.50 | 1.31 | 3.16      | 3.35                  | 159          | 59.43 | 0.68 | 4.08      |
| 8           | 3.35                 | 159          | 24.27 | 1.26 | 2.43      | 3.35                  | 159          | 46.25 | 0.98 | 3.61      |
| 9           | 3.35                 | 159          | 27.07 | 1.07 | 2.30      | 3.35                  | 159          | 48.64 | 1.03 | 3.97      |
| 10          | 3.35                 | 159          | 35.12 | 1.25 | 3.48      | 3.35                  | 159          | 62.06 | 0.58 | 4.17      |
| 11          | 3.35                 | 159          | 46.05 | 1.06 | 3.86      | 3.35                  | 159          | 56.25 | 0.92 | 4.11      |
| 12          | 3.35                 | 159          | 36.57 | 1.18 | 3.42      | 3.35                  | 159          | 32.72 | 1.23 | 3.20      |
| 13          | 3.35                 | 159          | 23.17 | 1.46 | 2.67      | 3.35                  | 159          | 44.33 | 1.10 | 3.86      |
| 14          | 3.35                 | 159          | 25.11 | 1.27 | 2.53      | 3.35                  | 159          | 23.97 | 1.23 | 2.33      |
| 15          | 3.35                 | 159          | 24.48 | 1.27 | 2.47      | 3.35                  | 159          | 33.51 | 1.24 | 3.28      |
| 16          | 3.35                 | 159          | 25.48 | 1.16 | 2.35      | 3.35                  | 159          | 25.56 | 1.23 | 2.49      |
| 17          | 3.35                 | 159          | 25.01 | 1.31 | 2.60      | 3.35                  | 159          | 46.47 | 1.05 | 3.88      |
| 18          | 3.35                 | 159          | 34.83 | 1.23 | 3.40      | 3.35                  | 159          | 35.25 | 1.14 | 3.20      |
| 19          | 3.35                 | 159          | 34.40 | 1.24 | 3.40      | 3.35                  | 159          | 45.36 | 0.96 | 3.45      |
| 20          | 3.35                 | 159          | 33.83 | 1.28 | 3.44      | 3.35                  | 159          | 38.61 | 1.21 | 3.70      |
| 21          | 3.35                 | 159          | 25.60 | 1.22 | 2.34      | 3.35                  | 159          | 32.50 | 1.15 | 2.35      |

|       |      |     |       |      |      |      |     |       |       |      |    |
|-------|------|-----|-------|------|------|------|-----|-------|-------|------|----|
| -1.12 | 3.35 | 159 | 24.58 | 1.17 | 2.10 | 3.35 | 159 | 26.32 | 0.86  | 3.22 | 22 |
| 7-0.6 |      |     | 29.73 | 1.23 | 2.8  |      |     | 38.53 | 1.076 | 3.47 |    |

\*t: توزيع لاختبار المعنوية. \* مستوى المعنوية: درجة الاحتمال التي على أساسها نقبل أو نرفض الفرضية. \* درجات الحرية - (n-1) حيث تمثل n عدد العينة المدروسة

بالاعتماد على برنامج SPSS في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتطبيقه على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات ، والمقياس المستخدم في اختبار الفروق المعنوية بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة تم استخلاص النتائج التالية:

\* إن تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المتوقعة كان مرتفعا وبلغ الوسط الحسابي العام (3.47) والذي يقع بين درجة الحياد ( +3 ) ودرجة الموافقة ( +4 ) ، وان أكبر وسط حسابي كان للعبارة رقم عشرة حيث بلغ ( 4.17 ) وبانحراف معياري ( 0.58 ) ، وهي تمثل توقعات العملاء من حيث سرية المعاملات وخلوها من الخطورة .

واقل وسط حسابي كان للعبارة 21 والتي تمثل إشعار العملاء بتوقيت تقديم الخدمات والانتهاؤ منها حيث بلغ ( 2.15 ) وبانحراف معياري بلغ ( 1.15 ) ، وتوزع المتوسطات الحسابية لباقي أفراد العينة على العبارات 22 بين هذين المجالين.

\* إن تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم كان منخفضا ، وبلغ الوسط الحسابي العام (2.8) والذي يقع بين درجة عدم الموافقة ( +2 ) ودرجة الحياد ( +3 ) ، وان أكبر وسط حسابي كان للعبارة رقم 11 والتي تمثل توقعات العملاء حول اهتمام الإدارة بالزبون ومساعدته ، حيث بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ ( 1.06 ) ، واقل وسط حسابي كان للعبارة 04 والتي تمثل توقعات العملاء حول دقة ووضوح الكشوف المقدمة من طرف البنك ، إذ بلغ ( 1.46 ) وبانحراف معياري بلغ (1.31)، وتوزع المتوسطات الحسابية لباقي أفراد العينة على العبارات 22 بين هذين المجالين . باستخدام نظرية الفجوة وحساب الفرق بين الأداء الفعلي وتوقعات العملاء عن هذا الأداء يمكن استخدام المعادلة التالية:

مجموع المتوسط الحسابي العام للجودة الفعلية - مجموع المتوسط الحسابي للجودة المتوقعة

$$\text{وبالتعبير الرياضي} = 3.47 - 2.80 = -0.67$$

وبما أن الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI ، ووفقا لذلك فإن الأداء المتوقع هو أكبر من الأداء الفعلي (فجوة سالبة ) ، فإن جودة الخدمة المقدمة من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية تختلف عن جودة الخدمة المتوقعة من طرف

العملاء وتوجه نحو الخدمة الغير مرضية ، وبالتالي نقبل فرضية أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من طرف المصرف تختلف عن مستوى الجودة المتوقعة.

### ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة

- \* إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا ، وبالتالي فان الجودة الفعلية كانت منخفضة.
- \* إن الجودة المتوقعة من طرف عملاء البنك كانت مرتفعة.
- \* ليس هناك اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي ، وبين نتائج القياس باستخدام نظرية الفجوة ، فكما تشير النتائج فان نتائج القياس في الحالتين كانت متوافقة ، إذ طالما أن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف، والاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات، فان هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم بها الزبون جودة الخدمة المصرفية، وكذلك فان التوقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات والاتجاهات، ولهذا فان المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسباً وبسيطاً من الناحية التطبيقية، ولأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية
- \* يبدو أن هناك تفاوت واضح في الأهمية النسبية التي يوليها التي يوليها عملاء المصرف عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، والحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية ،حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار للتطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء .
- \* قد تتفاوت الأهمية النسبية للعملاء من وجهة نظر البنك إلا أنها تتساوى من وجهة النظر التسويقية ، لذلك فان تقييم العملاء فيما يخص اهتمام البنك بهم لم يكن ايجابيا ، كما أن تطبيق الأنشطة التسويقية للبنك سيكون له تأثير كبير وواضح على جودة الخدمات المقدمة ، والتي بدورها ستعكس على الميزة التنافسية للبنك ، إذ أن الجودة تعتبر البعد الأهم في الرفع من مستوى الميزة التنافسية ، وكما تمت الإشارة سابقا فان المصرف لم يولي الاهتمام الكافي بالعملاء حسب التقييم الفعلي للأداء ، وهو ما يعتبر ضعفا واضحا من قبل إدارة المصرف في تطبيق الأنشطة التسويقية .
- وبما أن أكثر المقاييس النوعية شيوعا في قياس مستوى الميزة التنافسية يتم على أساس مدى درجة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية ، لذلك فان قدرة البنك على التنافس لم تزل ضعيفة على الأقل من وجهة نظر الزبائن من

خلال تقييمهم للجودة الفعلية والتي كانت سالبة في نظرهم ، أما من حيث المقاييس الكمية فان التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين تعتبر مؤشر مهم على الوضع التنافسي، وكما هو معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي ( الإعلان ) في المؤسسة، فان البنك الموريتاني للتجارة الدولية يعتبر الأعلى من حيث تكاليف الإعلان مقارنة بالمنافسين .

كذلك فان تقدير حصة البنك من المبيعات قياسا بالمنافسين يعتبر مؤشرا مهما في قياس الميزة التنافسية ، وبالتالي فان البنك الموريتاني للتجارة الدولية يمتلك اكبر حصة في السوق الموريتانية قياسا بالمنافسين من حيث عدد الحسابات المفتوحة ، كذلك شبكة الوكالات ، و مجموع الودائع، إلى جانب القروض المقدمة ، وبطبيعة الحال فان ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

## خاتمة الفصل الثالث:

إن البنوك الناجحة والتميزة في العالم ، هي البنوك التي تركز على جودة الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة لان جميع البنوك تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها في الأسواق ،ومن هذا المنطلق بادرت البنوك الموريتانية إلى إصلاح القطاع المصرفي وعصرته كجزء من مرحلة الحداثة التي تمر بها موريتانيا، أين أصدرت قوانين مصرفية جديدة تدعو إلى هيكلية القطاع المصرفي والارتقاء نحو مسؤوليات أهمها وضع التشريعات والتوجهات التي تساعد على انطلاق هذه الصناعة للتحرك المرن في بيئة عالمية تتيح لهذه الصناعة استيعاب التقنيات الحديثة وإنتاج خدمات ذات ميزة تنافسية. ورغم الجهود المبذولة في هذا الجانب إلا أنها تبقى دون المستوى الذي يحقق لهذه المصارف قوة تنافسية على المدى الطويل ، وقد لوحظ ذلك من خلال انخفاض مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك ، وغياب التكنولوجيا المتطورة، إضافة إلى عدم اعتبار الزبون من أولويات العمل المصرفي. هذا من وجهة نظر العملاء في تقييمهم لمستوى جودة هذه الخدمات.

## خاتمة عامة:

كان الهدف الرئيسي من تسويق الخدمات المصرفية هو التوجيه المنظم للخدمات المصرفية إلى العملاء بالطريقة التي تحقق رضا العملاء وأهداف البنك ، إلا أن الزيادة الكبيرة في حجم ونوعية الخدمات المصرفية، والتغيرات المستمرة في المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وبالتالي تغير حاجات ورغبات العملاء وزيادة خبرة القائمين على البنوك التجارية ، كل ذلك حدا بالبنوك إلى إعادة تنظيم نفسها على أسس تسويقية والحرص على أداء مجموعة متجددة من الخدمات المصرفية غير التقليدية . من هنا بدا الفكر التسويقي يتحمل مسؤولية الانتشار المصرفي ودراسة الاختيار المناسب لمكان وحدات البنك . ودراسة أسس الاقتراب من العملاء ، ودراسة حاجاتهم المتطورة ، ورغبتهم في راحة أكثر وفي خدمات أكثر ، وفي مساعدة شخصية وافية أكثر .

ومن هنا فقد أصبح لزاما على البنوك مواجهة تلك التحديات باتخاذ الخطوات الملائمة التي تساعدها على الانخراط في الاقتصاد العالمي ، وذلك من خلال إعادة صياغة استراتيجيتها واتتهاج سياسيات أكثر تطورا وشمولا بهدف التكيف مع الاتجاهات الإبداعية في العمل المصرفي ، وتطوير جودة الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء بما يعزز قدراتها التنافسية .

إن اشتداد حدة المنافسة بين البنوك من جهة والمؤسسات المالية من جهة أخرى حدا بهذه البنوك إلى التفكير في صناعة خدمات متميزة تستطيع من خلالها كسب أكبر حصة من السوق مع تحقيق هدف الربحية ، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية .

إن مسؤولية إشباع رغبات وحاجات العملاء تعتبر المبرر الاقتصادي لوجود البنوك بمعنى أن العميل هو أصل النشاط ذاته ، لذا تعبنا الجهود لإرضاء وإشباع حاجات العملاء المتغيرة والمتطورة ، ووفقا لمتغيرات المجتمع ، ومن خلال ذلك فإن المنطق التسويقي يرى أن معظم هذه التغيرات تمثل مشاكل تسويقية للبنك تجعله يبحث باستمرار عن تقديم خدمات جديدة.

فالمؤسسة الناجحة هي القادرة على تلبية احتياجات عملائها من الخدمات التي تحقق رغباتهم وتكون منسجمة مع قدراتهم وتفوق توقعاتهم، وتقدم إليهم خدماتها بجودة عالية

ومنافسة ، من هتنا نجد بان العميل هو محور الارتكاز في العملية والجهد التسويقي لأي مؤسسة .

إن قدرة البنك على خلق ميزة تنافسية ليست بالأمر الصعب لكن المحافظة عليها تعتبر أمرا في غاية الصعوبة نظرا لعدم وجود براءة اختراع في مجال الخدمات ، إلا أن البنوك تبقى في سباق مريم من اجل كسب الرهان والحصول على خدمة اكبر عدد ممكن من العملاء.

يواجه القطاع المصرفي الموريتاني صعوبات جمة تركز أهمها في انخفاض مستويات جودة الخدمات المقدمة وعدم تحقيقها لتوقعات العملاء ، ومن خلال دراستنا التي انصبت على قياس أداء الخدمات المصرفية من خلال اخذ البنك الموريتاني للتجارة الدولية كعينة من البنوك التجارية الموريتانية تبين أن تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية المتوقعة كان مرتفعا بالمقارنة مع الجودة الفعلية ، وتتجه إلى الجودة الغير مقبولة ، ونتيجة لهذه الفجوة التي تعتبر سالبة فان البنك لم يستطع تقديم المزيج التسويقي المناسب والذي بدوره يشبع الحاجات المتنوعة للعملاء.

### التوصيات المقترحة:

إن النتائج المتوصل إليها لا تدع مجالاً للشك في أن التسويق المصرفي يعتبر من الوظائف الأساسية في العمل المصرفي وعلى الرغم من الجهد الذي بذلته البنوك في سبيل الارتقاء بجودة خدماتها إلا أنها تبقى دون المستوى المطلوب، وستظل هذه الجهود محدودة النتائج ما لم يتم تطبيق الأنشطة التسويقية والتركيز على تحقيق رغبات العميل أولاً وقبل كل شيء. \* إن البنوك الموريتانية عموماً والبنك الموريتاني للتجارة الدولية يفتقد إلى وضع إستراتيجية تسويقية قائمة على أساس تحقيق الأهداف الكلية للمصرف، ولهذا يتعين على الإدارة

المكلفة بالأنشطة التسويقية مهام وواجبات نذكر منها

\* إعداد الإستراتيجية التسويقية للبنك

\* إجراء بحوث ودراسات خاصة بالمنافسين للتعرف على خدماتهم وقدراتهم التنافسية

ومقارنتها بخدمات البنك ، وقياس مستوى أداء الخدمة مقارنة بالمنافسين ، وقياس منافذ

توزيع الخدمات والتعرف على أي المنافذ أكثر تفضيلاً لدى العملاء.



\* إعداد إستراتيجية ترويجية متكاملة لمختلف خدمات البنك ، تنسجم وتتفق مع الأهداف الإستراتيجية العامة للبنك ، ومع طبيعة ونوعية الخدمات المصرفية التي يتم تقديمها ، مع القيام بتخطيط الحملات الإعلانية المختلفة ليتمكن الجمهور من التعرف على خدمات البنك المتنوعة . وذلك من خلال قياس فاعلية وسائل الإعلام لمعرفة الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال الرسالة الإعلانية وتحقيق الهدف .

\* رسم سياسة الخدمات التي يقدمها البنك على ضوء التطورات في رغبات العملاء والتطورات العالمية في الفن المصرفي ، والعمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق وتحديد وقت التقديم وكيفيته ، والمغريات بالتعامل في كل خدمة ، ودارسة وتطوير الخدمات الحالية للبنك، بهدف جذب اكبر عدد من العملاء ، بالإضافة إلى دراسة الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على حجم نشاط هذه البنوك وخططها المستقبلية.

\* تطوير شبكة الوكالات ومحاولة تحديثها بالاعتماد على الأجهزة الحديثة وتجهيز قاعات الانتظار بصورة أفضل ، والاهتمام ببعدي الاستجابة والاعتمادية وذلك من اجل تقليل الفجوة الظاهرة بين جودة الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية وبالتالي تحقيق رغبة العملاء على أحسن وجه.

\* ضرورة تخصيص شباك خاص بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العملاء وأخذه بعين الاعتبار ، لأنه يعبر عن تقييم العملاء عما يقدم لهم فعليا من خدمات لا تحقق الإشباع الكامل لديهم وبالتالي محاولة اكتشاف الفجوات وتصحيحها.

## قائمة المراجع:

### العربية:

- حميد الطائي، بشير العلاق "إدارة عمليات الخدمة" دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الطبعة العربية 2009.
- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2004.
- ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان ، الطبعة الثانية 2001.
- محمود جاسم الصميدعي ، ردينه عثمان يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008.
- صباح محمد أبو تاية ، التسويق المصرفي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر، القاهرة، 1998.
- الصميدعي (محمود جاسم ) ، "مداخل التسويق المتقدم " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2000 .
- حداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للنشر والطباعة، القاهرة 1999.
- بازرعة محمود صادق، إدارة التسويق ، الجزء الأول ، دار النهضة ، القاهرة 1998.
- طلعت اسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، لا توجد دار نشر ولا تاريخ إصدار
- قحطان العبدلي ، بشير العلاق، إدارة التسويق، زهران للنشر، عمان 2007.
- عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

سهيان حامد الضمور، ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2005.  
روبرت .أ.بتس، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.  
نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 .

حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008 .

محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 .  
طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، الازاريطه 2007 .  
محمد عبد حافظ، التسويق عبر الانترنت، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 .  
قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006 .

رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

محمد عبد العالي النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

ثابت عبد الرحمان، جمال الدين مرسي، قياس جودة الخدمات، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، طنطا، 1993 .

مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 .

محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق المصرفي دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 .

سحالي توفيق صادق وآخرون، السياسات النقدية في الدول العربية، معهد السياسات الاقتصادية، أبواظبي 1996.

### الرسائل والأطروحات :

- ولد الحسن سيدنا، دور النظام المركزي في تحقيق التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2006-2007.
- بلوافي محمد، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير، تلمسان، 2005-2006.
- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005-2006.
- نايلي إلهامي، تطوير المنتج المصرفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2007-2008.
- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005.
- زوزو ابراهيمي، فعالية التسويق البنكي -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري "وكالة تبسة"- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2001-2002.
- ساهل سيدي محمد، أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2003-2004.
- ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2001-2002.

## المراجع الأجنبية:

- 1- GERARD, Tocquer, Michel-langlois , « le Marketing des services : le défi relationnel » , éd dunod, paris , 1992
- 2- René Y Darmon , Michel Laroche, John V.Petrof ,(Marketing (fondement et application ) , 2 éme édition ,copyright , 1982
- P.Kotler, B.Dubois , Marketing Management , 9<sup>éme</sup> édition , publi union , Paris , 1997
- Michel Badoc, marketing management pour les société financière, les éditions d'organisation paris.1995.
- Tournoi Nadine, le marketing bancaire fac eaux nouvelles technologie, Editions ,Paris, 1989.
- Jean- François cusey, revue banque (la direction de marketing), N°526, Avril 1992.
- Monique Zollinger : Marketing Bancaire (Vers une Banque du troisième type), Dunod, Paris, 1985
- Alain DERRAY , l'analyse stratégique, Ellipses édition Marketing, paris, 2001
- Olivier TORRES-BLAY E 'conomie d' Enterprise Organisation et Stratégie à l'Aube de la nouvelle Economie , E'd E'conomica- paris-2000

## التقارير :

- البنك المركزي الموريتاني، النظام الأساسي 1973.
- البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، التقرير السنوي 2007-2008.
- البنك الوطني الموريتاني، التقرير السنوي 1995.
- مصرف شنقيط التقرير السنوي 1996-1999.

- بنك البركة الإسلامي الموريتاني، التقرير السنوي الأول، 1986.
- بنك التجارة والاستثمار، التقرير السنوي منشور بتاريخ 2009/12/31.

### الدوريات والملتقيات:

- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، بريس عبد القادر، العدد الثالث، ديسمبر 2005.
- بن أحمدية محمد، دفاتر إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، العدد 3 أبريل 2007.
- مجلة الاقتصاد والمناجمنت، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، عدد 3 مارس 2004.
- جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، بجامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14 و15 ديسمبر 2004.
- Jeune Afrique, Économie, Avril 1996.

## الملحق رقم 01

نقوم بإعداد بحث حول " دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية"، فالرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية، بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم في إنجاز هذا البحث مع الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات واستخدامها لغايات علمية فقط، ونشكركم على تعاونكم معنا.  
بيانا شخصية

|                          |                          |                   |  |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الجنس             | ذكر  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | السن              | 20-30 سنة <input type="checkbox"/> 31-40 سنة <input type="checkbox"/> 41-50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المستوى التعليمي  | أقل من الثانو <input type="checkbox"/> بكالور <input type="checkbox"/> جام <input type="checkbox"/> دراسات <input type="checkbox"/>              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الحالة الاجتماعية | أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/>   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الوظيفة           | موظف حكومي <input type="checkbox"/> قطاع <input type="checkbox"/>  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | مجال النشاط       | خدمات <input type="checkbox"/> أعمال حرة <input type="checkbox"/> زراعي <input type="checkbox"/> تجاري <input type="checkbox"/>                  |

## الجزء الأول :

نرجو منكم توضيح درجة تقييم جودة الخدمات المصرفية المتوقع تقديمها من طرف البنك الموريتاني للتجارة الدولية " ما يجب على البنك تقديمه فيما يخص مستويات الجودة " وذلك بوضع إشارة في إحدى الخانات المدرجة أمام كل عبارة.



| سلم الإجابة |       |       |           |                | العبارة  |
|-------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
|             |       |       |           |                | 12 - يجب أن يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية                            |
|             |       |       |           |                | 13 - يجب أن يكون البنك في مكان ملائم   |
|             |       |       |           |                | 14 - يجب أن يكون لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة  |
|             |       |       |           |                | 15 - يجب أن يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة   |
|             |       |       |           |                | 16 - يجب أن يعتني موظفو المصرف بملابسهم و أناقتهم  |
|             |       |       |           |                | 17 - يجب أن يكون التقسيم الإداري للمصرف يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة                        |
|             |       |       |           |                | 18 - عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية فإنه يجب على إدارة المصرف أن تتعاطف معهم وتدعمهم |
|             |       |       |           |                | 19 - من الواجب على موظفي البنك تجاه العملاء تقديم النصائح والإرشادات                         |
|             |       |       |           |                | 20 - يجب على موظفي البنك الرد على استفسارات  |
|             |       |       |           |                | 21 - يجب أن تكون المعاملات سرية وخالية من الخطورة  |
|             |       |       |           |                | 22 - يجب أن يكون الاهتمام بالزبون ومساعدته من أولويات الإدارة                                |
|             |       |       |           |                | 23 - يجب أن يتحلى موظفو المصرف الذي أتعامل معه بالأدب والأخلاق الحسن                         |
|             |       |       |           |                | 24 - يجب أن يولي النك رعاية فردية بي كعميل   |
|             |       |       |           |                | 25 - يجب على موظفي المصرف تلبية طلباتي فورا  |
|             |       |       |           |                | 26 - يجب أن يقدم المصرف الخدمة بشكل دقيق وصحيح   |
|             |       |       |           |                | 27 - يجب أن احصل على الخدمة بمجرد تقديم الطلب  |
|             |       |       |           |                | 28 - يجب أن يكون لدى الموظفين في البنك معلومات كافية عن المصرف                               |
|             |       |       |           |                | 29 - أتوقع أن يحرص موظفو البنك على حسن استقبالي  |
|             |       |       |           |                | 30 - ب أن أشعر بالأمان عند تعاملي مع موظفي المصرفي   |
|             |       |       |           |                | 31 - البنك ملزم بتوفير عدد كافي من الموظفين  |
|             |       |       |           |                | 32 - ينبغي على البنك أن يحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها                |
|             |       |       |           |                | 33 - لا أتوقع أن تكون أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء                                       |

| سلم الإجابة |       |       |           |                | العبارة  |
|-------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
|             |       |       |           |                | 34 - يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية                       |
|             |       |       |           |                | 35 - يوجد البنك في مكان ملائم  |
|             |       |       |           |                | 36 - لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة  |
|             |       |       |           |                | 37 - يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة  |
|             |       |       |           |                | 38 - يعتني موظفو المصرف بملابسهم و أناقتهم                                       |
|             |       |       |           |                | 39 - التقسيم الإداري للمصرف يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة                        |
|             |       |       |           |                | 40 - عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية فإن إدارة المصرف تتعاطف معهم وتدعمهم |
|             |       |       |           |                | 41 - يقوم موظفي البنك بتقديم النصائح والإرشادات النصائح والإرشادات               |
|             |       |       |           |                | 42 - موظفي البنك يردون على استفسارات   |
|             |       |       |           |                | 43 - المعاملات سرية وخالية من الخطورة  |
|             |       |       |           |                | 44 - الاهتمام بالزبون ومساعدته من أولويات الإدارة                                |
|             |       |       |           |                | 45 - يتحلى موظفو المصرف الذي أتعامل معه بالأدب والأخلاق الحسن                    |
|             |       |       |           |                | 46 - يولي البنك رعاية فردية بي كعميل   |
|             |       |       |           |                | 47 - يقوم موظفي المصرف تلبية طلباتي فورا   |
|             |       |       |           |                | 48 - يقدم المصرف الخدمة بشكل دقيق وصحيح  |
|             |       |       |           |                | 49 - يتم الحصول على الخدمة بمجرد تقديم الطلب                                     |
|             |       |       |           |                | 50 - لدى الموظفين في البنك معلومات كافية عن المصرف                               |
|             |       |       |           |                | 51 - يحرص موظفو البنك على حسن استقبالي   |
|             |       |       |           |                | 52 -<br>شعر بالأمان عند تعاملي مع موظفي المصرفي                                  |
|             |       |       |           |                | 53 - يوجد لدى البنك عدد كافي من الموظفين   |
|             |       |       |           |                | 54 - يحرص على إعلامنا بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها                       |
|             |       |       |           |                | 55 - أوقات البنك ملائمة لكافة العملاء  |