

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
في العلوم الاقتصادية

دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية

دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية و البنوك التقليدية

إشراف الأستاذ الدكتور

زيدان محمد

إعداد الطالبة

عبد الرحيم ليلى

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د. بلعزوز بن علي
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د. زيدان محمد
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ	أ.د. زايري بلقاسم
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ.د. فرحات غول
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د. عرابة رابح
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. براينيس عبد القادر

السنة الجامعية: 2014-2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلِكُمْ

وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ... »

الآية 105 من سورة التوبة

كلمة شكر وتقدير

- نحمد الله تعالى حمدا كثيرا مباركا فيه الذي مكنتنا من إنجاز هذا العمل.
- أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف-، وإلى عميد كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، وإلى كل أساتذة جامعة حسبية بن بوعلي.
- أرى أنه من واجب الإعتراف بالجميل، وأنا أتقدم بهذا الجهد العلمي المتواضع أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور محمد زيدان الذي أنار لي الطريق بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة، والذي كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث.
- كما أخص بالشكر والتقدير السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة ، وتحملهم عناء ومشقة السفر، مستفيدة من توجيهاتهم العلمية، مما يزيد الأطروحة ثراء وقيمة. سائلة الله عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.
- وأخيرا كلمة شكر طيبة لكل من أبدى توجيهها أو أسدى نصحا أو قدم جهدا إستفادت به الباحثة في إعداد الأطروحة.

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وعليه فليتوكل المؤمنون.

الباحثة

المقدمة

المقدمة

يعد التسويق المصرفي محور نشاط البنوك وأداتها الرئيسية للتقدم وتحقيق النمو المتوازن لخدماتها، فتسويق الخدمات المصرفية ذو أهمية خاصة للبنوك حيث أن تطور العمل المصرفي وإزدياد نموه مرتقن بتوافر وعي تسويقي بالدرجة الأولى ، وتزداد أهميته في البنوك الإسلامية وذلك لحاجة العملاء المتزايدة لمثل هذه الخدمات ولجهلهم بها، ويعتبر العميل مفتاح العمل المصرفي، وإشباع رغباته يعد أهم عامل يجب أن تأخذه البنوك في إعتبارها، فمتى إستطاع البنك جذب أكبر قاعدة من العملاء الحاليين والمرتقبين كان ذلك مؤشر على نجاح الخطط التسويقية التي يتبعها البنك، وأن المنتجات أو الخدمات المصرفية على إختلاف أنواعها رغم أنها مصممة لإشباع حاجات ورغبات العملاء إلا أنها غير ملموسة، ولذا فإن هذا يحتاج إلى جهد أكبر من البنك حتى يتم تقديم وقبول تلك المنتجات لدى العملاء. ولهذا فإن إدارة التسويق في الجهاز المصرفي تعتبر هي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية.

إن العمل المصرفي بحاجة دائمة إلى تطوير وإبتكار خدمات ومنتجات مصرفية وتسويقية جديدة ، وذلك لأن حاجات العملاء المادية والمعنوية متجددة بصفة مستمرة، وكذلك لوجود المنافسة القوية بين البنوك على كسب أكبر قدر ممكن من العملاء، إذ أصبح التحدي الحقيقي للبنوك يتمثل بإيجاد مجموعة من الخدمات التي تلبى إحتياجات ورغبات العملاء وتفوق توقعاتهم بإعتبارهم نقطة البدء في العمل المصرفي، وقد ساعد على ذلك التطور التكنولوجي الذي حققته نظم المعلومات المصرفية، مع الإهتمام بالعميل يجعله محور الإستراتيجية التسويقية للبنك، والقيام بالدراسة المستمرة للسوق وإعتماد نظام لبحوث التسويق والمعلومات التسويقية الذي يركز غالبا بشكل مباشر على تفضيلات العملاء وآرائهم حول الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

يهدف تسويق الخدمات المصرفية إلى تطوير الخدمات المصرفية التي تعد عاملا حيويا وأساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها البنك بشكل فعال، للمحافظة على إستمرار نشاطه وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى إحتفاظه بالعملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها، وتهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تعزيز وضع البنك التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل.

إن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لإستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية. بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل إستثمار للموارد البشرية في البنوك، حيث يتطلب الإرتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج المصرفي الفعال وبالتالي تطوير الخدمات المصرفية .

إشكالية البحث: بإعتبار التسويق المصرفي النشاط الرئيسي الذي يتم على ضوءه تحديد مختلف المعايير والأسس التي تحدد إحتياجات السوق ورغباته من خلال إعتقاد هذه البنوك على الأساليب التكنولوجية الحديثة بقصد تطوير خدماتها المصرفية وذلك بجذب أكبر عدد من العملاء الجدد وزيادة التعامل مع العملاء الحاليين، ورفع حصتها السوقية مع تعزيز مركزها التنافسي ، وتخفيض تكلفة تقديم خدماتها مقارنة بالبنوك المنافسة وبالتالي تحقيق الهدف النهائي لها بزيادة أرباحها، وكل هذا عن طريق منافذ تسويقية فعالة ، مع الإهتمام بالعميل بجعله محور الإستراتيجية التسويقية للبنك، والقيام بالدراسة المستمرة للسوق من خلال بحوث التسويق، وإعتقاد نظام معلومات تسويقية فعال، وإعداد مزيج تسويقي ملائم لهذه الخدمات المصرفية .

إن معالجة موضوع تسويق الخدمات المصرفية مع دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية دفعنا إلى البحث في الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي:

ماهو الدور الذي يلعبه التسويق في تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية، وهل

يختلف أسلوب تسويق هذه الأخيرة عن نظيراتها التقليدية؟

هذه الإشكالية تتفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1- ماهو التسويق المصرفي؟ وماهي أهميته في البنوك الإسلامية؟
- 2- ماهي مكونات وخصائص المزيج التسويقي المصرفي؟
- 3- ماهي الإتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية الإسلامية ، وهل هناك إختلاف بينها وبين الخدمات التقليدية؟
- 4- هل بحوث التسويق لها علاقة بتطوير الخدمات المصرفية ؟

- 5- هل تدريب العاملين بالبنوك له علاقة بتطوير خدماتها المصرفية؟
- 6- ما علاقة بحوث التسويق وتدريب العاملين بالبنوك الأردنية بتطوير خدماتها المصرفية؟
- 7- ما علاقة بحوث التسويق وتدريب العاملين بالبنوك الجزائرية بتطوير خدماتها المصرفية؟

فرضيات البحث:

- على ضوء ماتم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة وأملا في تحقيق أهداف الدراسة، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي تسعى الباحثة لإختبارها وهي على النحو التالي:
- 1- إن وجود إدارة التسويق على مستوى البنك، هذا يعني أنه ينتهج سياسة تسويقية فعالة تمكنه من توسيع نشاطه وإرضاء عملائه وتساعد على مواجهة تحديات بيئته.
 - 2- عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية وحيوية ومحددا إستراتيجيا لبقاء البنك وتعزيز وضعه التنافسي في السوق.
 - 3- نقص الوعي التسويقي لدى العاملين بالبنوك لقلة الدورات التدريبية داخل الوطن وخارجه وهو ما يؤدي إلى محدودية الخدمات المصرفية التي تعرضها هذه البنوك .
 - 4- إن القيام ببحوث التسويق المصرفي يؤدي إلى وضع إستراتيجية تسويقية فعالة لتطوير الخدمات المصرفية بقصد زيادة الربحية والإحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.
 - 5- إن تدريب وتطوير الموارد البشرية ليس خيارا للبنوك بل هو شيء ضروري يجب الإلتزام فيه ووضع كألوية في إستراتيجياتها وأهدافها المرجوة، من أجل خلق المهارات والمعارف الجديدة لدى العاملين بتلك البنوك.

أسباب إختيار الموضوع: هناك عدة مبررات جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

- 1- يعتبر التسويق أحد الإتجاهات الحديثة في إدارة البنوك.
- 2- أهمية التسويق في إعطاء البنك ميزة تنافسية تؤهله لأن يتبوأ مكانة مميزة داخل السوق المصرفية.
- 3- أهمية الموضوع وخصوصا لتمكين البنوك من أداء دور فعال في الإقتصاد وذلك بمواجهة التحديات الجديدة في ظل اقتصاد السوق.
- 4- تزايد إهتمام إدارات البنوك بتطوير وتحسين الخدمات المقدمة، نظرا لإحتدام المنافسة والتوجه نحو إقتصاد السوق.

5- التعرف على دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية في البيئة الأردنية والبيئة الجزائرية.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى مايلي:

1- إظهار أهمية التسويق المصرفي ضمن وظائف البنوك ، بإعتباره أداة تحقق الربحية وتضمن وتحافظ على مكانة البنك في السوق المصرفية.

2- يهدف البحث إلى إظهار علاقة بحوث التسويق بالبنوك بتطوير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء والتي تشبع إحتياجاتهم ورغباتهم المتزايدة بإستمرار.

3- كما يهدف البحث إلى إظهار علاقة تدريب العاملين بالبنوك بتطوير خدماتها المصرفية بهدف الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، وتعزيز المركز التنافسي للبنك وزيادة الحصة السوقية له.

أهمية البحث:

1- أهمية التسويق المصرفي في كونه المحور الرئيسي في معظم البنوك الذي تدور حوله الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، حيث أن البنك الناجح هو القادر على تلبية حاجات الزبائن بشكل واضح.

2- تشجيع المؤسسات المصرفية على التغيير من الأساليب الإدارية المكتسبة لتمكين إدراج التوجه التسويقي في النشاط المصرفي بغرض الرفع من أدائها وفعاليتها وتحسين مردوديتها التي ستؤدي حتما إلى تنمية الإقتصاد الوطني لكونها بمثابة محرك إقتصادي إذا ما إستخدم بفعالية.

3- أهمية التسويق المصرفي الذي يعد محور نشاط البنوك، وأدائها الرئيسية للتقدم وتحقيق النمو المتوازن لخدماتها، وازدياد نموه مرتفن بتوافر وعي تسويقي بالدرجة الأولى، وتزداد أهميته في البنوك الإسلامية التي أخذت بالظهور حديثاً، وذلك لحاجة العملاء المتزايدة لمثل هذه الخدمات ولجهلهم بها.

4- معرفة توجهات عملاء البنوك نحو الخدمات المصرفية المقدمة لهم وذلك بهدف تطويرها.

حدود الدراسة:

تقتصر دراستنا على بنكين جزائريين أحدهما إسلامي وهو بنك البركة والآخر تقليدي وهو القرض الشعبي الجزائري وبنكين أردنيين وهما البنك الأردني الإسلامي وبنك الأردن، وعلاقة كل من بحوث التسويق وتدريب العاملين بهذه البنوك بتطوير خدماتها المصرفية.

منهج البحث:

بغية الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه سيتم استخدام كل من المنهج الاستقرائي والاستنباطي .

إعتمدنا على المنهج الاستنباطي من خلال التطرق إلى دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ودوريات ومجلات، عربية وأجنبية، متوفرة بالمكتبات بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات ونتائج الملتقيات وخدمات الإنترنت ذات الصلة بموضوع البحث ، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث.

والمنهج الاستقرائي من خلال التطرق إلى علاقة التسويق بتطوير الخدمات المصرفية الأردنية في بنكين البنك الأردني الإسلامي وبنك الأردن، وعلاقة التسويق بتطوير الخدمات المصرفية الجزائرية في بنكين بنك البركة والقرض الشعبي الجزائري وذلك من خلال استقراء المعلومات والمعطيات الموثقة، أو من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي الإدارة العليا بالبنوك الرئيسية من أجل الحصول على وجهات نظرهم وآرائهم حول الموضوع.

الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع الحديثة التي تصدرت إهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء ، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عاجلت الموضوع، وسيتم إستعراض بعض هذه الدراسات كما يلي:

-دراسة محمد زيدان " دور التسويق في القطاع المصرفي -حالة بدر- 2004": البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه إستهدفت هذه الدراسة الوقوف على ضرورة إهتمام البنوك العمومية بالتسويق المصرفي وتطبيقه على أرض الواقع بأقصى سرعة، كما هدفت إلى البحث عن الاساليب التي تساعد على زيادة أداء وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك العمومية، وذلك من خلال فهم

الوظيفة التسويقية وكيفية أداء البنك لهذه الوظيفة بما يساعده على زيادة قدراته التنافسية وتعظيم دوره في التنمية الاقتصادية، وكيفية ترقية وظائف البنوك وتوسيع نشاطاتها من جانبها التخصصي من بنوك متخصصة إلى بنوك شاملة.

- دراسة ساهل سيدي محمد " آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية -حالة بدر - 2004/2003": البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه ركزت هذه الدراسة على بحث طبيعة ونشأة التسويق، وبحث تسويق الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية على وجه التحديد، إضافة إلى إلقاء الضوء على نشأة وتطور النظام المصرفي الجزائري والكشف على شكل الممارسات التي يعتمدها القائمون بالمهنة المصرفية مع الإشارة إلى بنك بدر.

- دراسة العربي طاري محمد " التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة" 2007: البحث عبارة عن مقال في مجلة جامعة دمشق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق المصرفي في المصارف التجارية الجزائرية، من خلال تقييم البيئة التنظيمية والتشريعية التي تنشط فيها البنوك ودراسة التهديدات والفرص التي تفرزها.

- دراسة وفاء صبحي التميمي " أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية-2007": البحث عبارة عن مقال في المجلة الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الإستجابة، الأمان والتعاطف) بالمصارف التجارية الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف التجارية الأردنية كما يراها المتعاملون معها، كذلك وجود تأثير معنوي لعنصري الابتكار التسويقي على مستوى الأفراد والإجراءات في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الإستجابة والأمان.

-دراسة سومر أديب "أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء- دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية-2006": البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر عناصر مزيج تسويق الخدمات المصرفية على رضا العملاء (الأفراد) عن خدمات الإقراض والصراف الآلي المقدمة لهم في المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، كما

هدفت إلى معرفة مدى تفاوت رضا العملاء عن هذه الخدمات في كلا من المصارف العامة والخاصة، علاوة على تحديد أهم عناصر المزيج التسويقي المؤثرة في سلوك هؤلاء العملاء ومدى رضاهم.

-دراسة رابع عرابة" التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق -حالة cpa- "2010-2009: البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه هدفت إلى التعرف على مساهمة التسويق بمفهومه الحديث في تطوير السياسات التي تتعلق بالخدمات المصرفية، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة المصرفية الدولية وكيفية التلاؤم معها .

أما دراستنا فستتناول الدور الذي يلعبه التسويق في تطوير الخدمات المصرفية من خلال إجراء مقارنة بين التسويق في البنوك الإسلامية والتسويق في البنوك التقليدية دراسة نظرية وتطبيقية على بنكين أردنيين وبنكين جزائريين. وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير كل من بحوث التسويق وتدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي في تطوير خدمات البنكين.

خطة البحث:

لمحاولة إعطاء قدر كاف لهذا الموضوع يناسب أهميته قمنا بتقسيم البحث إلى ستة فصول ، حيث من خلال الفصل الأول المعنون "مدخل إلى التسويق في البنوك" والذي يتكون من أربعة مباحث تطرقنا إلى المفاهيم المختلفة للتسويق المصرفي ، نشأته ومراحل تطوره وأهميته بالنسبة للبنوك الإسلامية، كما تطرقنا إلى أهمية وجود إدارة التسويق في البنوك الإسلامية، كما قمنا بدراسة البيئة التسويقية للبنوك بكل مكوناتها، ودراسة تجزئة السوق المصرفية باعتبارها إحدى الأساليب الإستراتيجية التي تستطيع بها إدارة البنك مواجهة آليات السوق.

أما في الفصل الثاني " جودة الخدمات المصرفية (مفهومها، طرق قياسها وأثرها في إكتساب ميزة تنافسية) " فقد تطرقنا من خلال أربعة مباحث إلى مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها، وأهمية جودة الخدمات المصرفية، كما تطرقنا إلى مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية إضافة إلى أهميتها ودورها في إكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك ، مع التعرض للإستراتيجيات الواجب تبنيها من طرف البنوك لمواجهة التغيرات البيئية التي تعمل في إطارها.

في الفصل الثالث " المزيج التسويقي المصرفي " تطرقنا إلى دراسة مزيج الخدمات المصرفية وأساليب تسعيرها وتوزيعها والترويج لها، كما تم التركيز على مزيج التسويق المصرفي الموسع من خلال التعرض إلى العناصر المستحدثة المضافة إلى مزيج التسويق المصرفي التقليدي وهي المكونات المادية، العنصر البشري وعمليات أداء الخدمات المصرفية وإبراز الضوابط الشرعية الإسلامية في كل مكون من هذه المكونات وصولاً إلى بناء سياسة تسويقية خاصة بالبنوك الإسلامية وذلك من خلال أربعة مباحث.

أما الفصل الرابع "علاقة التسويق بتطوير الخدمات المصرفية" ، والمتكون من أربعة مباحث، فقد تطرقنا إلى آليات تطوير الخدمات المصرفية ودور التكنولوجيا في تطويرها، إضافة إلى مفهوم بحوث التسويق ومقومات نجاحها في مجال القطاع المصرفي مع إبراز دورها في تطوير الخدمات المصرفية، كما تطرقنا إلى مفهوم التدريب ومراحله في مجال التسويق المصرفي وأساليبه وأنواعه مع إبراز دوره في تطوير الخدمات المصرفية .

في الفصل الخامس المعنون بـ "علاقة التسويق بتطوير الخدمات في البنوك الأردنية" فقد تعرضنا إلى بنكين أحدهما إسلامي وهو البنك الأردني الإسلامي والآخر تقليدي وهو بنك الأردن من خلال أربعة مباحث حيث قمنا بدراسة البنكين من حيث النشأة وأهم الإنجازات والنتائج المالية وكذا عرض الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنكين والخدمات المصرفية الحديثة ، ودراسة دور كل من بحوث التسويق وتدريب العاملين في مجال التسويق في تطوير خدمات البنكين.

كما تطرقنا في الفصل السادس المعنون بـ "علاقة التسويق بتطوير الخدمات في البنوك الجزائرية" إلى بنكين أحدهما إسلامي وهو بنك البركة والآخر تقليدي وهو القرض الشعبي الجزائري من خلال أربعة مباحث حيث قمنا بدراسة البنكين من حيث النشأة وأهم الإنجازات والنتائج المالية وكذا عرض الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنكين والخدمات المصرفية الحديثة ، ودراسة دور كل من بحوث التسويق وتدريب العاملين في مجال التسويق في تطوير خدمات البنكين.

الفصل الأول

مدخل إلى التسويق في البنوك

تمهيد:

يعتبر التسويق من الأنشطة الهامة التي تباشرها أي منظمة في طريق تقدمها وإستمرارها، أيا كان نشاطها، حيث أن التسويق يستخدم في تسويق المنتجات من سلع وخدمات وحتى أفكار، ولقد تطور النشاط التسويقي في البنوك بمرور الوقت مما أدى إلى تغير فلسفة ونظرة إدارة السوق، حيث مر هذا التطور بمراحل عديدة وأصبح التسويق المصرفي يحتل مكانة مهمة في التشكيل الإداري للمؤسسة المصرفية.

إن البنوك الإسلامية التي قد أثبتت خلال السنوات الماضية وجودها كمؤسسات مالية تعمل وفق الشريعة الإسلامية، قد تمكنت في هذا الجانب من جذب عدد كبير من العملاء المسلمين بشكل أساسي وغير المسلمين أحيانا، ولكن بالرغم من ذلك يبقى هذا النوع من المؤسسات حديث عهد بالعمل المصرفي إذا ما قورنت بالبنوك التقليدية التي مضى على إنشاؤها عدة قرون، وبالتالي فإن البنوك الإسلامية تواجه منافسة حادة من البنوك التقليدية التي مازالت تسبق الإسلامية بخدماتها وعملياتها المصرفية المتطورة، وذلك بسبب الخبرة الطويلة التي إكتسبتها هذه البنوك منذ إنشائها وحتى الوقت الحالي، وفهمها لطبيعة العمل المصرفي وتوجهها للعميل والعمل على إرضائه وكسب ولائه لها.

ومن هنا فإنه أصبح من الضرورة على البنوك الإسلامية تبني مفهوم التسويق في عملها وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها، والتعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم المصرفية والعمل على إشباعها بطريقة أفضل من منافسيها.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التسويق المصرفي ، ونشأته ومراحل تطوره والتعرف أكثر على مدى الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للبنوك الإسلامية، كما يهدف إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نشاطها والتي يمكن أن تساعد دراستها في تحديد الأجزاء السوقية الواجب خدمتها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التسويق المصرفي

المبحث الثاني: إدارة التسويق في البنوك الإسلامية

المبحث الثالث: البيئة التسويقية المصرفية.

المبحث الرابع: تجزئة السوق المصرفية.

المبحث الأول: مفهوم التسويق المصرفي

يعتبر التسويق المصرفي أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك ، ولقد أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح البنوك، والوظيفة التسويقية بصفة عامة تتفق على أن أساسها هو العميل والبنك ليس له أي دور بدون العميل الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وأهدافه

اعتبر التسويق المصرفي منذ زمن منحصر فقط في المؤسسات الإنتاجية التي تنتج السلع الواسعة الإستهلاك، حيث يرجع ظهور مفهوم التسويق المصرفي وبداية الإهتمام به من جانب البنوك إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وتوسع هذا المفهوم في السبعينات وأصبح يمس عدة قطاعات مختلفة من بينها القطاع المالي والبنكي.

أولاً: مفاهيم التسويق المصرفي

لقد تعددت تعريفات الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي كغيره من المفاهيم نذكر من بينها: يعتبر denek vandev weyer الرئيس الأسبق لبنك Barclays أول من قدم تعريفاً للتسويق المصرفي في الستينات وإعتبره على أنه ذلك النشاط الإداري الخاص بانسياب الخدمات المصرفية إلى العملاء الحاليين والمستهدفين كما يعني التعرف على أكثر الأسواق تحقيقاً لأهداف البنك في الحاضر والمستقبل ، وكذلك تقييم إحتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل وما يتطلبه ذلك من تحديد الأهداف التجارية ووضع الخطط لتحقيقها وأخيراً توفير الخدمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط بالإضافة إلى ضرورة القدرة على التكيف مع طبيعة السوق المصرفية¹.

ويرى P.Kotler الذي يعتبر من أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي بأنه: " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد ،وتقوم على توجيه إنسياب خدمات البنك

¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص09.

بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك ، وذلك في حدود توجهات المجتمع"¹.

أما s.coussergues فقد اعتبرت التسويق المصرفي على أنه:"مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات المصرفية واحتياجات العملاء من هذه الخدمات ،فالتسويق المصرفي يكفل ضمان تدفق المنتجات المصرفية في المكان والوقت المناسبين، ولا يجب التفكير على أن التسويق المصرفي يشبه التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة، إلا أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لإختلاف سلوك المستهلك وخصوصية الخدمات المصرفية التي تتطلب البحث المستمر عن مسالك مناسبة لإيصالها إلى العميل"².

أما ناجي معلا فيعرف التسويق المصرفي بأنه:" مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية"³.

كما يعرف محسن الخضيرى التسويق المصرفي بأنه:" ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك، أيا كان موقعهم وأيا كان العمل الذي يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواءا، إقراضا أو اقتراضا أو خدمات مصرفية متنوعة. ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك ، ويضمن استمرار تعامله معه "⁴.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التسويق المصرفي عبارة عن نشاط يتصف بكونه:

- متعدد الجوانب والأبعاد.
- متغلغل عميق الجذور، على إعتبار أن البنك جهاز حساس.
- متراكم بأي شكل تراكمي للخبرة والمعرفة.
- مرتبط بهدف تحقيق السيولة والربحية والأمان.

¹ p.kotler , **marketing management** , analysis ,planing implementation and control ,Englewood chiffs, new jersey prentice-hall inc,1994,p:10.

² Sylvie de cousserrgues ,**gestion de la banque** , edition dunod , paris,1992,p:219.

³ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994، ص 19.

⁴ محسن أحمد الخضيرى ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة، 1999، ص ص 16-17.

ويرى الدسوقي حامد أبو زيد تسويق الخدمات المصرفية بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات العملاء المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان لعمليات البنك"¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التسويق المصرفي هو مجموعة الأنشطة والتقنيات التي يقوم بها البنك لتحديد حاجات ورغبات عملائه وتكييف المؤسسة المصرفية معها، وإشباع هذه الإحتياجات والرغبات بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، وبما يضمن إستمرار تعاملهم معه، ويحقق له أهدافه.

ثانياً: أهداف ووظائف التسويق المصرفي

إن التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك إستمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين وبال جودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، والتي تهدف إلى تحقيق إحتياجات العميل وطموحاته وبذلك يحقق التسويق المصرفي جملة من الأهداف نوجزها في الآتي :

1- رفع الوعي والثقافة المصرفيين خصوصاً لدى موظفي البنك مع تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتطوير أساليب أدائها وتقديمها على أكمل وجه للعملاء وبالتالي تحسين سمعة البنك وبناء صورة إيجابية عنه.

2- المساهمة في عملية التجديد والتطوير البنكي و المالي من خلال²:

أ- تطوير الخدمات المصرفية الموجودة.

ب- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.

3- تحقيق الأهداف المالية للبنك والمتمثلة في السيولة والربحية والأمان.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 179.

² أنظر في ذلك:

- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004، ص 14.

- مأمون ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل و عصري)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004،

ص 463.

- 4- دراسة السوق للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية لهم بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من جانب، وبما يحقق هدف البنوك بتنمية وتطوير خدماتها وزيادة دخلها من جانب آخر.
- 5- خلق أسواق مصرفية وممارسة العمل فيها عن طريق إكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها العملاء.
- 6- المساهمة في إكتشاف الفرص الإستثمارية ، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
- 7- الإطلاع المستمر والدائم على البنوك المنافسة ومعرفة نسبة تمركزها في السوق .
- 8- تكييف البنوك وجعلها مرنة في الإستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات العملاء .
- 9- يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي.
- يلعب التسويق المصرفي دوراً مزدوجاً من خلال قيامه بجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) من جهة، وتقديم القروض ومنح الخدمات المصرفية كمنتجات من جهة أخرى.
- كما أنه يعتبر من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تتركز عليها الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية¹، والتي يتم على أساسها رسم الخطط واتخاذ القرارات، خاصة في الآونة الأخيرة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي والعولمة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي

لم تكن البنوك تهتم بالتسويق قبل منتصف الخمسينات من القرن الماضي ولم تتفهم إدارتها إلا القليل عنه، كما لم تعره إلا اهتماماً سطحياً، حيث تبنت البنوك سياسات محافظة وكانت تقدم الخدمات التقليدية الضرورية التي يطلبها العملاء ، ولم تكن في حاجة إلى تسويق خدماتها المحدودة مثل: الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض ، وكانت مبادئها أشبه بالمعابد الإغريقية التي تبهر العملاء بتصميمها وتوحي لهم بأهمية البنوك وقوتها.

¹ زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار واقل، الأردن، 2003، ص 303.

أولاً: نشأة التسويق المصرفي

لقد ظهر التسويق المصرفي لأول مرة في بنوك الولايات المتحدة الأمريكية ثم في فرنسا وبقية أوروبا¹، لينتقل بعدها إلى البنوك الأوروبية مع بداية الستينات، إثر موجة المنافسة التي اجتاحت النشاط البنكي، بسبب البنوك الأمريكية التي قامت بإتباع سياسة إختراق الأسواق الدولية عند دخولها للأسواق الأوروبية بغرض ترويج منتجاتها وخدماتها التي كانت مصممة خصيصاً لتلبية إحتياجات المؤسسات التجارية هناك، وقد كان لهذا التحرك الأثر الكبير في ترسيخها في تلك الأسواق². وقد زاد إهتمام البنوك بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع مسئولو البنوك بأهمية وظيفة التسويق والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق أهداف البنك من حيث الاستمرار والإستقرار والنمو. ومن هنا اكتسبت وظيفة التسويق أهميتها ومكانتها الشرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

ولم يقتصر الأمر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن العملاء والأسواق كأساس لإتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الإهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياسات البنوك وأساليبها حتى تزيد مقدرتها على مجابهة إحتياجات العملاء من جهة، ومتغيرات السوق من جهة أخرى. ومن هنا أصبحت البنوك تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين قدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي.

ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي

إن مفهوم التسويق المصرفي قد مر بعدة مراحل هامة ليصل إلى ما هو عليه في الوقت الحالي، وقسم p.Kotler هذه المراحل إلى خمسة مراحل أساسية مرت من خلالها الممارسة التسويقية في البنك، بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين إضافة مرحلة سادسة حيث أطلق عليها مرحلة المفهوم الإقتصادي للتسويق وسنتناول هذه المراحل فيما يلي:

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص27.

² Michel badoc, le marketing bancaire:applications pour le siege et les agences des banques européennes,paris,les editions d'organization,1978,p:38.

1- مرحلة الترويج:

في بداية الخمسينات من القرن العشرين لم تكن فكرة التسويق قد اتضحت للعاملين في البنوك، حيث كان لديهم فكرة أساسية هي أن العملاء لا يحتاجون سوى الخدمات المصرفية الأساسية التي تقدمها البنوك¹، حيث تميز التسويق المصرفي ببعده البيعي فالبنوك كانت تعمل في سوق اتصفت بأنها سوق بائعين²، حيث كانت توفر الخدمات المالية الأساسية التي كان العملاء يطلبونها، وبالتالي لم تكن بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية لكي تبيع خدماتها، وانسجاما مع صورتها التقليدية في أذهان الناس في ذلك الوقت، فقد تم تشييد وبناء البنوك لتبدو آمنة ومحصنة ومؤثرة .

وفي أوائل الستينات من هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك بالتسويق، وانصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معاً³. ومن ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين .

وخلال هذه المرحلة قامت البنوك بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق أو بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بما إلى إدارات التسويق، وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق اقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية، وكان مفهوم التسويق مرادفاً لمفهوم الترويج.

2- مرحلة الإهتمام الشخصي بالعملاء :

بدأت هذه المرحلة مع بداية إقتناع البنوك بعدم جدوى النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تغيير في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لربائته، وبدأ التركيز على العميل بإعتباره المحور الرئيسي للعمل المصرفي.

في هذه المرحلة تركز مفهوم التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع العملاء وأدركت البنوك أن مهمة جعل العملاء يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الإحتفاظ بهم، وهكذا أخذ التسويق بعداً جديداً ألا وهو محاولة إرضاء العميل، وإضفاء جو مرح داخل العمل وبين العملاء والقائمين على تقديم الخدمات المصرفية حيث بدأت بتصميم برامج معينة لإرضاء

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، الطبعة الأولى، دار البركة، عمان، 2001، ص30.

² ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص30.

³ عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان، مصر، 1999، ص29.

العملاء بالإضافة إلى تدريب موظفي البنك على كيفية التعامل مع العملاء وكسب رضاهم¹، وبعد فترة فقد هذا العامل تأثيره ولم يعد ميزة تنافسية يختص بها بنك دون غيره، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور أو أشكال منها مايلي²:

- تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء لدى العاملين وخاصة ذو الاتصال المباشر بعملاء البنك، وقد تمثل ذلك من خلال عقد دورات تدريبية على كيفية معاملة العملاء والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الاهتمام بهم.
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء .
- تقديم الخدمات الإستشارية للعملاء، ومساعدتهم في إتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة.
- تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات إنتظار العملاء بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي صورة جيدة عن البنك.

3- مرحلة التجديد والابتكار:

بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينات حيث إرتكز مفهوم التسويق المصرفي على تطوير إبتكار الخدمات المصرفية الجديدة، بعد أن إتضح أن النمطية في نشاط البنوك تقف حجر عثرة أمام تلبية الإحتياجات المتجددة والمتنامية للعملاء. ولهذا أصبحت الدعوة لتمييز الخدمات المصرفية ضرورة ملحة إذا ما أرادت البنوك التمتع بميزة تنافسية وبذلك إتجهت إلى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك العميل والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم وتطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من العميل والبنك .

ولذلك شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك العملاء كان نتيجتها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل: خدمات الصرف الآلية (automatic teller machines) وبطاقات الإئتمان (credit cards) والتعامل مع البنك عبر الهاتف، وكمثال على ذلك صار بنك أمريكا يقدم 350 نوعاً من الخدمات المصرفية لعملائه³.

¹ زياد رمضان و محفوظ حودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مرجع سابق ، ص 304.

² عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سابق ، ص 30.

³ عبد السلام أبو قحف ، التسويق (مدخل تطبيقي) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 26.

غير أنه رغم التجديد والتنويع في الخدمات التي أصبح يقدمها البنك إلا أنه لم يستطيع أن يكون هو الأحسن والأفضل من بين كل البنوك، سواء تعلق الأمر بدرجة الابتكار والتنويع أو القدرة على إشباع حاجات كافة العملاء وهذا ما تميزت به المرحلة الرابعة.

4- مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق :

سادت هذه المرحلة في فترة السبعينات، وفيها إعتد التسويق المصرفي على محاولة البحث عن مكانة متميزة للبنك في السوق، وظهرت الحاجة إلى ميزة تنافسية. وإستجابة لذلك، إتجهت بنوك كثيرة إلى إعادة التفكير في فلسفتها التسويقية. فبدلاً من توجيه الجهود إلى كافة قطاعات السوق بدأ توجه جديد في التسويق المصرفي يتبلور تمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات وإختيار القطاع أو القطاعات السوقية التي يمكن للبنك أن يخدمها بكفاية عالية.

ولعل مفهوم التموقع في التسويق خلال هذه المرحلة لم يعد يقتصر فقط على محاولة خلق صورة ذهنية عن البنك لدى الزبائن، بل تعداها إلى ضرورة نحت هذه الصورة وترسيخها في أذهان العملاء.

وكان ذلك إنطلاقاً من إستخدامها لشعارات أو رموز خاصة بها (logo). كما أن إختيار الشعار من طرف هذا البنك أو ذاك لم يكن عشوائياً، بل كان له من الأهمية ما يجعله مرتبطاً منطقياً بنوع الخدمات التي يقدمها البنك، والأسلوب الذي يعتمد عليه لتمييزه عن كافة البنوك الأخرى كشعار الأسد¹ بالنسبة لبنك (credit lyonnais) أو شعار الكنغارد بالنسبة لبنك continental bank².

5- مرحلة نظم التسويق:

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق على إعتبار أنه عامل أساسي في تحقيق الإستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل فيها البنوك، دخل التسويق المصرفي مرحلة ممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة ومتكاملة تعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة حيث أدركت إدارة البنك بأن الأداء المصرفي الفعال يجب أن يخضع لقدر من التخطيط العلمي والواعي. ومن هذا المنطلق بدأ إهتمام البنوك بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الإتصالات التسويقية.

¹ N.Tournois, le marketing bancaire face aux nouvelles technologies, edition masson, paris, 1989:p75.

² زياد رمضان ومحفوظ جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سابق، ص305

كما بدأ إهتمام البنوك بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة ومتوسطة الأجل) لكل مجالات النشاط المصرفي، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه وبالكيفية المطلوبة.

وفي هذه المرحلة بدأ إهتمام البنوك يأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق¹، و قد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققتها المؤسسات التي تعتنق هذا المفهوم بشكل خاص.

6- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي حيث كانت نتيجة طبيعية لنمو حركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع إلى جانب مصلحة العميل الفرد أو المؤسسة، وينعكس تطبيق البنوك لهذه المرحلة على عدة نواحي أهمها ما يلي²:

أ- تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات للمجالات المساهمة بدرجة أكبر في تحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع.

ب- تأكيد أهمية مساعدة العملاء على إتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق مصالحهم ومصالح المجتمع .

ج- تحقيق البنك لأهداف زبائنه، عامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه وذلك من خلال إهتمامه بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء عن خدماته

المطلب الثالث: مفهوم التسويق في البنوك الإسلامية

تتعامل البنوك الإسلامية في مختلف المجالات التمويلية والإستثمارية، بجانب تنمية المجالات التكافلية في المجتمع ، وتلتزم تلك البنوك في كافة معاملاتها بمقتضيات الشريعة الإسلامية، ولهذا يجب عليها تسويق تلك المعاملات والخدمات والأفكار التي تقدمها وليس هذا فقط، بل يجب أن

¹ عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 32..

² أنظر في ذلك:

- نفس المرجع السابق، ص ص 32-33.

- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، ط1، دار المناهج، الأردن، 2001، ص32.

تعمل على تسويقها مراعية في ذلك خصائصها والمستفيدين منها والمجتمع الذي توزع فيه وتعمل على تحقيق تنميته.

إن التسويق المصرفي يكتسي أهمية كبيرة في البنوك التقليدية التي تتميز بطول مدة ظهورها وخبرتها وهذا يعني أن له أهمية أكبر في البنوك الإسلامية بإعتبارها حديثة النشأة وقبل التطرف للتسويق المصرفي في البنوك الإسلامية سنتطرق إلى مفهوم البنوك الإسلامية.

أولاً: تعريف البنوك الإسلامية وأهدافها

1- تعريف البنوك الإسلامية:

لقد أعطيت للبنك الإسلامي عدة تعاريف تجتمع معظمها في المضامين الأساسية نذكر من بينها: البنك الإسلامي هو مؤسسة مالية استثمارية ذات رسالة تنموية وإنسانية وإجتماعية، ويستهدف تجميع الأموال وتحقيق الإستخدام الأمثل لموارده. بموجب قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية لبناء مجتمع التكافل الإسلامي¹.

البنك الإسلامي هو مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل نموها وتحقيق أقصى عائد منها وبما يحقق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية في إطار أحكام الشريعة الإسلامية السمحة².

البنوك الإسلامية هي أجهزة مالية تستهدف التنمية وتعمل في إطار الشريعة الإسلامية وتلتزم بقيمها الأخلاقية، وتسعى إلى تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع، بالإضافة إلى كونها أجهزة تنموية إجتماعية، فهي مؤسسات مالية حيث أنها تقوم بما تقوم به البنوك التجارية من وظائف ومعاملات، وهي مؤسسات تنموية لأنها تهدف إلى خدمة المجتمع وتنميته³.

يتضمن مفهوم البنوك الإسلامية عناصر أساسية، هي:

أ- الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية: من حيث عدم التعامل بالربا والإلتزام بالحلال والإبتعاد عن الحرام

¹ محمود حسن الصوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل، عمان، 2001، ص 90.

² محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 110.

³ أحمد أبو عبيد، المصارف الإسلامية ودورها في تعزيز القطاع المصرفي، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، سوريا، ص 02.

لقوله تعالى: (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا) سورة البقرة 275

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) سورة آل

عمران 130

وأخرج مسلم في صحيحه قوله صلى الله عليه وسلم: (لعن الله آكل الربا وموكله و كاتبه وشاهديه).

ب - حسن إختيار القائمين على إدارة الأموال: بهدف ضمان تنفيذ الأحكام الشرعية في المعاملات المصرفية.

ج - الصراحة والصدق والشفافية في المعاملات: حتى يتبين لعملاء البنك الإسلامي كيفية تحقيق الربح ومعدل العائد على أموالهم المستثمرة في البنك.

د - تنمية الوعي الإدخاري وعدم حبس المال وإكتنازه، والبحث عن مشروعات ذات جدوى إقتصادية للإستثمار فيها.

ه - تحقيق التوازن في مجالات الإستثمار المختلفة وفقا للأولويات الإسلامية، الضروريات فالحاجات فالكماليات.

و - أداء الزكاة المفروضة شرعا على كافة أموال ومعاملات ونتائج أعمال البنك الإسلامي.

2- خصائص البنك الإسلامي وأهدافه:

تتميز البنوك الإسلامية بجموعة من الخصائص ، وتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تجعلها بديلا أمثالا للنظام المصرفي التقليدي.

أ- خصائص البنوك الإسلامية:

تتفرد البنوك الإسلامية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من البنوك نذكر من بينها:

- إستبعاد التعامل بالفائدة؛

- كل البنوك الإسلامية لديها مجلس الشريعة مكون من علماء الشريعة والخبراء الماليين الذين يتحملون المسؤولية في تحديد ما هي الأنشطة التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية¹.

- تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع:

ترفض البنوك الإسلامية المتاجرة في النقود، فهي لا تقترض أو تقرض نقودا، وغنما تقدم تمويلا عينيا لا مجال لإستخدامه في غير الغرض الذي طلب من أجله، لتساهم بذلك في تحريك النشاط الإقتصادي من خلال الإستثمارات الحقيقية معتمدة في ذلك على المشاركة وليس على القرض، وتمكن هذه الخاصية من جعل العلاقة الموجودة بين البنك وعملائه تقوم على أساس الشراكة وليس على أساس دائن ومدين.

- التمسك بالقاعدة الذهبية:

وتتمثل في قاعدة الحلال والحرام، حيث تعمل البنوك الإسلامية على تطهير معاملاتها المصرفية من كل ما يخالف الشريعة الإسلامية، مع الإلتزام بالموجهات الإسلامية الأخرى المتمثلة في:

- قاعدة الغنم بالغرم: أي الحق في الربح بقدر الإستعداد لتحمل المخاطر.
- الإلتزام بقاعدة الخراج بالضمان، أي أن الذي يضمن أصل الشيء جاز له أن يحصل على ما تولد عنه من عائد.
- قاعدة الإستخلاف في المال، المال مال الله والبشر مستخلفين فيه¹.

- بنوك متعددة الوظائف:

تلعب دور البنوك التجارية، بنوك الأعمال، الإستثمار وبنوك التنمية، إذ لا ينحصر نشاطها في العمليات المصرفية قصيرة الأجل كالبنوك التجارية ولا على الآجال المتوسطة والطويلة كالبنوك غير التجارية.

¹sarah.S.Al-Rifae, **Islamic banking- Myths and facts, Arab Insight**, emerging financial and economic trends, VOL 2, n°02, Washington DC, Summer 2008, p20.

¹ سراج الدين عثمان مصطفى، خصوصية العمل المصرفي الإسلامي، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 299، لبنان، أكتوبر، 2005، ص 52.

- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية:

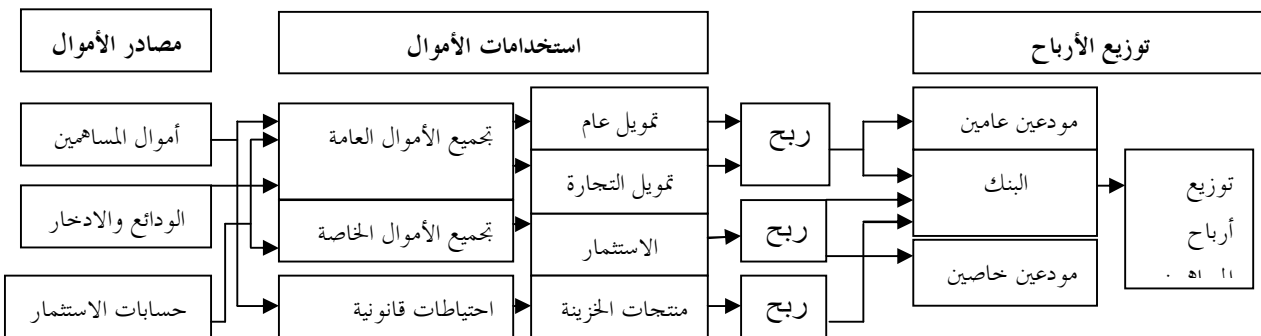
- بهدف ترقية المردود الاجتماعي لصالح الأمة الإسلامية، وتمويل الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى تعميق مضمون التعاون الإيجابي والمشاركة الفعالة بين المواطنين، ومن أهم الخدمات الاجتماعية:
- خدمة جمع وتوزيع الزكاة سواء كانت زكاة البنك أو زكاة المتعاملين معه لمن فوضوا له ذلك؛
- تقديم القروض الحسنة؛
- المساهمة في المشروعات الاجتماعية، التي تشتمل على أعمال خيرية تهدف إلى تقديم خدمات إجتماعية مثل بناء المساجد، دور الأيتام... الخ.

2- أهداف البنوك الإسلامية:

يسعى البنك الإسلامي إلى تحقيق جملة من الأهداف تنبع من كونه ممثلاً عن أصحابه، رب مال بحاجة إلى تحقيق عائد على أمواله، ومن كونه متخصصاً في النشاطات والأعمال المالية المصرفية المختلفة نوجزها فيما يلي²:

أ - تحقيق الربح: وهو من أهم الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها لأنها مقياس إستراتيجيته وبقائه، وهذا الربح ليس فقط للبنك نفسه وإنما أيضاً للمتعاملين معه من المودعين المضاربين بأموالهم في البنك.

الشكل رقم 1-1: آلية الربح في البنوك الإسلامية



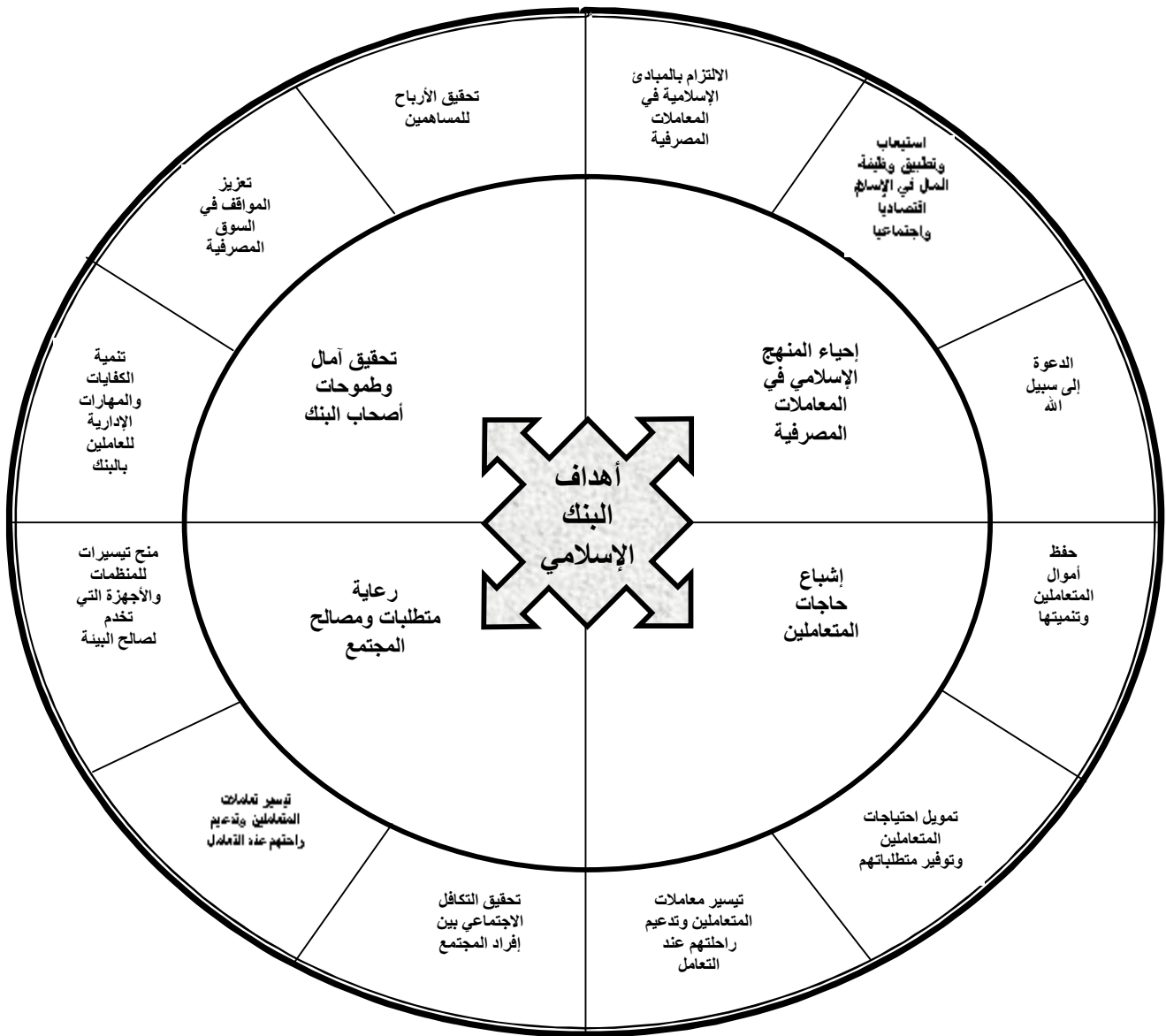
Source : Z.R.Zahari, A primer on Islamic Finance, Research Foundation of CFA Institute, Monash University, Australia, 2009 , p25.

² محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية، مرجع سابق، ص 114.

ب-الحكمة والأمان في التصرف بالأموال: من خلال تنويع الإستثمارات وتقليل المخاطر والإحتفاظ بمعدلات سيولة ملائمة لمواجهة الظروف.

ج-الإستمرارية والنمو: أي تنمية الموارد الذاتية للبنك من خلال رفع رأس المال والأرباح المحتجزة والإحتياطيات، بالإضافة إلى تنمية الموارد الخارجية بإستقطاب المدخرات وتوظيفها.

الشكل 1-2: أهداف البنك الإسلامي



المصدر: عبد الحميد عيد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، بحث رقم 66، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004، ص 89.

ثانياً: تعريف التسويق في البنوك الإسلامية

تتعامل البنوك الإسلامية في مختلف المجالات التمويلية والاستثمارية ، بجانب تنمية المجالات التكافلية في المجتمع . وتلتزم تلك البنوك في كافة معاملاتها بمقتضيات الشريعة الإسلامية ، ولهذا يجب عليها تسويق تلك المعاملات والخدمات والأفكار التي تقدمها . وليس هذا فقط ، بل يجب أن تعمل على تسويقها مراعية في ذلك خصائصها والمستفيدين منها والمجتمع الذي توزع فيه وتعمل على تحقيق تنميته .

يمكن تعريف التسويق في البنوك الإسلامية بأنه كافة الجهود الإنسانية المبذولة والمتعلقة بتصريف وإنسياب الخدمات والأفكار المصرفية والتكافلية من البنك الإسلامي إلى العملاء والمستفيدين، لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم المالية والاجتماعية، وتحقيق المنافع المادية والمعنوية للمساهمين والعاملين والمجتمع في ضوء الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية .

من خلال هذا التعريف يمكن الوقوف على عدة عناصر تتمثل في الآتي:

1- أن هناك مجموعة متكاملة من الجهود الإنسانية التي يجب على البنك الإسلامي بذلها والقيام بها حتى يتسنى له أداء دوره التسويقي بنجاح، ولا بد من تكامل هذه الجهود والأنشطة.

2- تتمثل الأنشطة التسويقية الواجب على البنك القيام بها في مجموعة مختلطة من الخدمات والأفكار لتكوينها وتصميمها والتخطيط لها، وبيان تكلفتها الحقيقية بما يسهم في تسعيرها، والعمل على توزيعها بحسب المكان والزمان المناسبين، بالإضافة إلى ترويج تلك الخدمات والأفكار وتنشيط عمليات تصريفها للعملاء والمستفيدين، وتعرف تلك الأنشطة في إدارة التسويق بالمزيج التسويقي.

3- أن النشاط التسويقي المبذول لا يقف على إدارة التسويق والبيع فقط، وإنما يمتد لكافة إدارات البنك الإسلامي، فالكل يهدف إلى توفير الخدمات بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

4- يجب أن يركز النشاط التسويقي في البنك الإسلامي على فهم وإستيعاب حاجات العملاء والمستفيدين، والوقوف على رغباتهم المالية والمصرفية والتكافلية، ومن ثم العمل على إشباع تلك الحاجات حسب متطلباتهم.

- 5- تركز الأنشطة التسويقية إلى تحقيق المنافع لكل من البنك الإسلامي وعملائه، فكل طرف منهما ينتظر تحقيق مجموعة متكاملة من المنافع والمزايا.
- 6- تهدف الأنشطة التسويقية إلى تحقيق المنافع لكل من البنك الإسلامي ومساهمييه بما يعمل على نمو البنك وإستمراره وبقائه، بالإضافة إلى تحقيق المنافع للعملاء المستفيدين سواء كانت هذه المنافع تكوينية أو حيازية أو زمنية أو مكانية بما يمكنهم من إدارة شؤونهم المالية والتجارية والخدمية على الوجه الصحيح.
- 7- يهتم البنك الإسلامي عند تسويق خدماته وأفكاره بتحقيق الفعالية التسويقية، ولذا فهو يضع التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع في المقام الأول، ويسعى لتحقيق الربح لمساهمييه، ويعمل على إرضاء عملائه، وفي نفس الوقت لا يغفل مصالح العاملين به.
- 8- يلتزم البنك الإسلامي في كافة معاملاته وأنشطته مع جميع الأطراف، ومنها التسويقية بطبيعة الحال بمقتضيات وأحكام الشريعة الإسلامية.

ثالثا: أهمية التسويق بالنسبة للبنوك الإسلامية

تبدو أهمية النشاط التسويقي في البنوك الإسلامية من خلال العديد من الجوانب من بينها:¹

- 1- تهتم البنوك الإسلامية بتوظيف أموالها عن طريق التمويل والإستثمار، وليس عن طريق الإقراض فقط، ومن ثم فإن البنك الإسلامي في حاجة إلى تطوير وإستحداث مزيج متكامل من الخدمات والأفكار المتعلقة بتوظيف الأموال بما يتلائم مع إحتياجات العملاء والمجتمع ويحقق أهداف البنك في نفس الوقت.
- 2- ضرورة دراسة حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين والتعرف على إبتجاهاتهم وميولهم، ويرتب هذا على البنك الإسلامي القيام بالدراسات التسويقية وبحوث التسويق لتخطيط وتطوير الخدمات المقدمة.
- 3- يسعى البنك الإسلامي بإستمرار نحو التجديد والإبتكار في شكل وكيفية تقديم الخدمات المالية والمصرفية والتكافلية، مما يتطلب دراسة العملاء والأسواق، ومدى إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات لكل قطاع متطلباته وإحتياجاته المتميزة عن القطاعات الأخرى.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 377.

4- يجب القيام بدراسة المنافسين والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، وهذا بدوره يساهم في بيان موقف البنك منهم والتعرف على نقاط قوته وضعفه، بما يسهل له تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف أو تحجيمها.

5- تحتاج أساليب التمويل الإسلامية كالمضاربة والمشاركة والمراجعة إلى مجهودات تسويقية عالية، فهذه الخدمات غير منتشرة مصرفياً، وليست نمطية في تقديمها، ومن ثم فإن إقناع العملاء والمستفيدين خاصة ممن ليست لديهم أي خلفية عنها يتطلب مجهوداً عالياً.

6- تحتاج الأنشطة التسويقية للخدمات التكافلية فهما عميقاً لأحاسيس مشاعر المستفيدين منها، ولهذا فالبنوك الإسلامية في حاجة لتطبيق الأساليب التسويقية الحديثة كتسويق الخدمات والتسويق الاجتماعي وتسويق الأفكار وتسويق العلاقات، وكلها تهتم بالتركيز على النواحي النفسية والمعنوية والاجتماعية في تسويقها.

7- لا يمكن القيام بعمليات إنتاج الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية وتصميمها دون الدراسة المعمقة للسوق أولاً ثم التعرف على النصيب المتوقع للبنك الإسلامي من هذه السوق، ولهذا يجب دراسة الحصة التسويقية للبنك في السوق المصرفي.

8- إن البنوك المتميزة للبنوك الإسلامية تفرض عليها الاستفادة من المزايا والمنافع، كتعدد المعاملات والممارسات التي يمكن أن تقوم بها، كما تفرض عليها أيضاً تحمل الأعباء والعقبات، كالتزامها بما يحدده البنك المركزي من نسب للإحتياطات ومواجهة المنافسة المصرفية التقليدية ومواجهة الإعلام المضاد، مما يلزم البنوك الإسلامية بضرورة زيادة الجهود التسويقية الواجب القيام به.

رابعاً: الضوابط الشرعية للتسويق المصرفي الإسلامي

من أهم هذه الضوابط ما يلي¹:

1- **المشروعية**: ويقصد بها أن تكون مفاهيم ومضامين ووسائل وأساليب التسويق متفقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية؛

¹ حسين حسين شحاتة، خطوط رئيسية لاستراتيجيات تسويق الخدمات ومنتجات المصرفية الإسلامية، من موقع دار المشورة

<http://www.darelmashora.com> بتاريخ 2013/11/15

- 2- الأخلاق والسلوك الحسن:** ويعنى أن يلتزم رجل التسويق للمصرفية الإسلامية بالقيم والأخلاق الفاضلة والسلوك الحسن الطيب، وتجنب سوء الخلق وانحراف السلوك؛
- 3- تحقيق المنفعة المعتبرة شرعا:** ويقصد بذلك أن تركز العملية التسويقية على ما يقدمه المصرف الإسلامي من خدمات ومنتجات مصرفية تحقق النفع المشروع للفرد وللمجتمع وللدولة وللأمة الإسلامية؛
- 4- تحريم عمليات التسويق التي تمس حقوق الإنسان:** ويقصد بذلك أن تكون مفاهيم ومضامين الرسائل التسويقية ليس فيها اعتداء على العقيدة أو الفكر أو العرض أو المال؛
- 5- سد الذرائع مقدم على جلب المنافع:** ويقصد بذلك تجنب اختيار الوسائل والأدوات التسويقية التي فيها مفسدة شرعية مهما كانت المغريات، وتطبق قاعدة تجنب المفاصد مقدم على جلب المنافع.

المبحث الثاني: إدارة التسويق في البنوك الإسلامية

إن مهام إدارة التسويق في البنوك الإسلامية لا تختلف عن مثيلاتها في البنوك التقليدية، فكلها تهدف إلى تحديد حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها، وذلك عن طريق تبني مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد في تحقيق ذلك.

المطلب الأول: أهمية وجود إدارة تسويقية على مستوى البنك

أصبح من المؤكد على أن وجود إدارة في البنك تحت مسمى الإدارة التسويقية ضرورة ملحة تقع تحت مظلتها المهام التالية:¹

- 1- القيام ببحوث السوق المصرفي وجمع المعلومات في هذا المجال.
- 2- تطوير وتنمية المنتجات والخدمات المصرفية.
- 3- الاتصالات التسويقية بما تشمله من دعاية وإعلان.
- 4- وضع خطط لمبيعات فروع البنك مع مراعاة البيئة المصرفية للبنك.
- 5- التدريب المستمر لموظفي البنك وخاصة هؤلاء الذين لهم إتصال مباشر مع العملاء.

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 16.

- 6- التنسيق مع الإدارات الأخرى بالبنك لرفع فعالية وكفاءة الأداء.
- إن وجود إدارة تسويقية في البنوك أصبحت ضرورة ملحة تعززها الأسباب التالية:
- 1- تطور الصناعة المصرفية خاصة بعد التطورات التكنولوجية الهائلة وثورة الإتصالات والمعلومات.
 - 2- زيادة الوعي المصرفي لدى عملاء البنك.
 - 3- إنفتاح الأسواق العالمية وتحرير الخدمات المصرفية خاصة بعد ميلاد منظمة التجارة العالمية.
 - 4- الانتقال من مفهوم الخدمات إلى مفهوم المنتجات المصرفية.
 - 5- اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي.
 - 6- تطور أنظمة العمل المصرفي وشبكات الإتصال.
 - 7- التحول إلى مفهوم الإدارة بالعملاء، بمعنى البحث المستمر عن إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات.
 - 8- خفض التكاليف وترشيد الإنفاق في البنوك مع تقديم الخدمات بأسعار مناسبة.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة التسويق بالبنوك

تختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها البنوك في تنظيم أنشطتها التسويقية وكذا الوسائل التي يتم من خلالها تخصيص الموارد لتلك الأنشطة والمهام التسويقية المختلفة، ويتوقف ذلك على مدى توافر إدارة خاصة بالتسويق لديها.

ومن هنا فإن المسؤولين سيفاضلون بين أسلوبين عند إختيار موقع وأهمية التسويق في الهيكل التنظيمي للبنك.

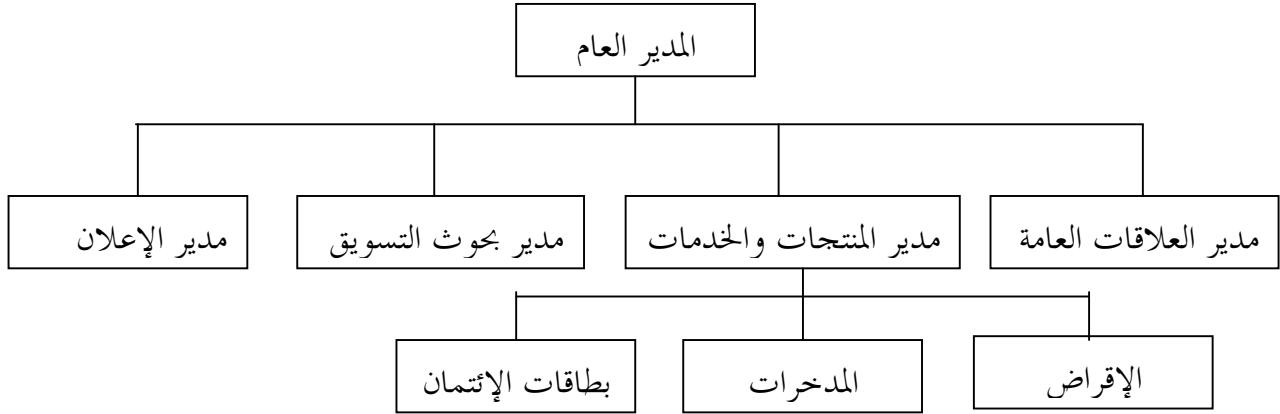
أولاً: الأسلوب الأول " التسويق كوظيفة"

تعتمد هذا الأسلوب البنوك التي تقرر إنشاء وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي لها تتمثل في إدارة التسويق، يوكل لها كافة المهام المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة نماذج من الهياكل التنظيمية وهي:

1- النموذج الأول: وفقا للخدمات المصرفية

وهو نموذج بسيط ينظم إدارة التسويق حسب طبيعة المنتجات التي يقدمها البنك ، وهو يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 1-3: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للخدمات المصرفية

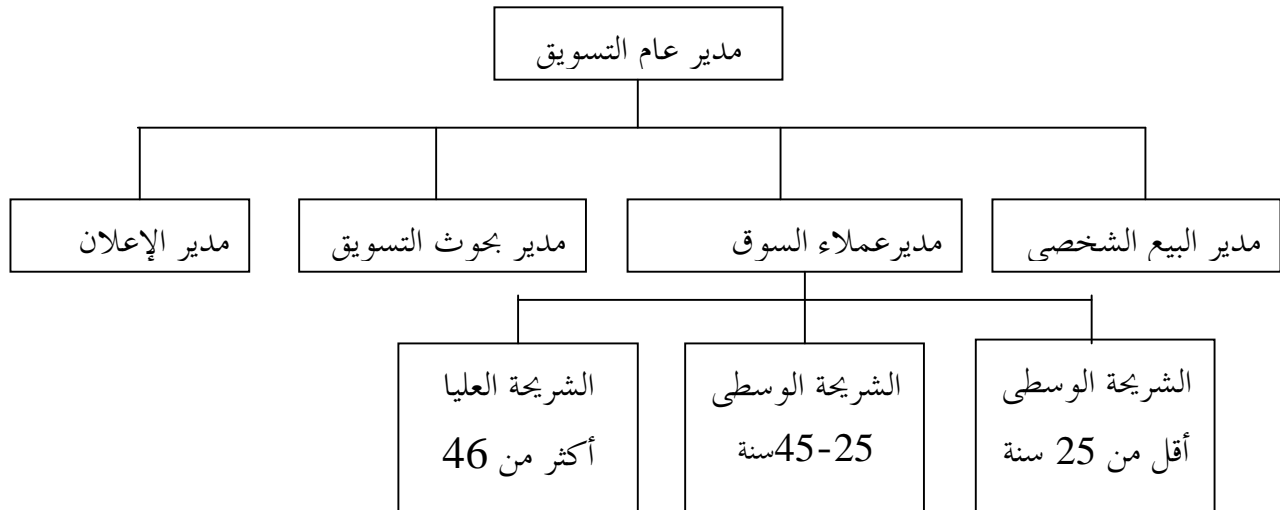


المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص.81

2- النموذج الثاني: وفقا للعملاء

وهو نموذج بسيط، محور إهتمامه هو العميل المصرفي وهو يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 1-4: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للعملاء

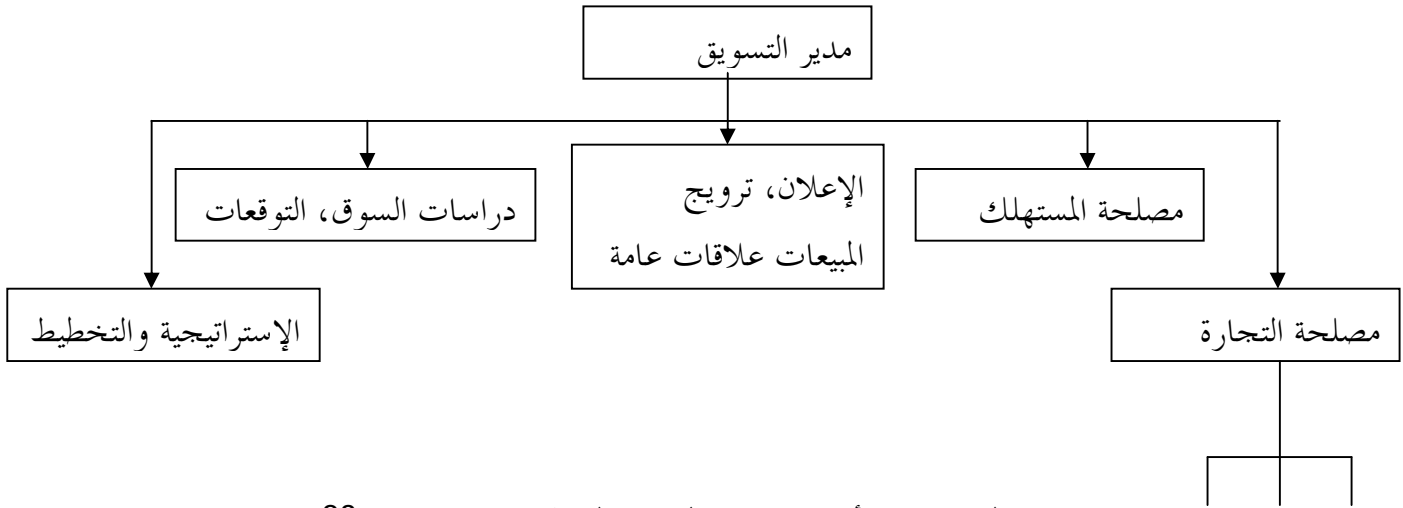


المصدر: نفس المرجع السابق، ص.82.

3- النموذج الثالث: وفقا للوظائف

يتم تنظيم إدارة التسويق حسب هذا النموذج وفقا للوظائف التي تقوم بها وتكون مسؤولة عنها، وهو يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 1-5: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للوظائف



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 83.

ثانيا: الأسلوب الثاني " التسويق كعملية"

تتعامل بعض البنوك مع التسويق على أنه عملية، حيث تكون مهام التسويق موزعة، حيث تكون مهام التسويق موزعة على كافة أقسام إدارة البنك، بل وأحيانا تكون من ضمن المهام الوظيفية للأفراد في كافة المستويات، ونتيجة لذلك تعتبر تنمية دور وأساليب التسويق في البنك من مسؤولية كافة إدارات البنك والعاملين به.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر فاعلية في وضع مخططات نشاط البنوك وفروعها المختلفة، إلا أنه يعيبه خطورة ميل المسؤولين عن التسويق في إدارات البنك المختلفة لتقدير ذاتهم لكونهم مخططيين ومنفذين في الوقت نفسه.

كما يجب إعادة النظر من وقت لآخر في الهيكل التنظيمي للتسويق بالبنك لتوفير خاصية المرونة للتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة داخل وخارج البنك.

من الأفضل جمع الأسلوبين في أسلوب واحد وذلك للإستفادة من مزايا كل أسلوب بما يتلاءم مع ظروف وإمكانيات البنك وطبيعة المرحلة التي يمر بها في السوق المصرفي، مع ضرورة مراعاة ما يتم صرفه من نفقات وتحمله من تكاليف في ضوء المنافع المتوقعة من نمط وأسلوب التنظيم الذي يتم إختياره.

على البنك إعادة النظر من وقت لآخر في الهيكل التنظيمي الذي يتبناه لتوفير المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات داخل وخارج البنك.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التسويق المصرفي

إن إستراتيجيات التسويق تسعى لتحقيق الغايات والأهداف التي تصاغ وفقا لإمكانيات البنك المادية والبشرية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية التي تؤثر عليه، فالإستراتيجية تحتاج إلى وجود أهداف واضحة وبرامج محددة تكون بإتجاه أهداف البنك الكلية وبالتالي يمكن تنفيذها بالشكل الذي يحقق أهداف البنك ورسالته.

يمكن تعريف إستراتيجية التسويق المصرفي بأنها الرؤيا التي تعكس الطريقة والأسلوب التي يتم من خلالها الإستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي المصرفي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية الإستراتيجية والمرحلية على الأمد القصير والطويل¹.

تعتمد إستراتيجية التسويق المصرفي على عوامل عدة منها²:

- موقع البنك قياسا بمنافسيه؛

- أهداف البنك على المدى القصير والطويل؛

- الفرص التسويقية المفتوحة للبنك .

هناك ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التسويقية المصرفية تتمثل في:

أولاً- الإستراتيجية الهجومية: هذه الإستراتيجية تكون أفضل للمؤسسات المصرفية التي ترغب في توسيع حصتها السوقية والنمو، كسب زبائن جدد لها على حساب المؤسسات المصرفية المنافسة،

¹ ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، مرجع سبق ذكره، ص150.

² تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، الأردن، 2005، ص:386-387 .

حيث تركز على إبراز نقاط القوة لديها وتضخيم نقاط ضعف منافسيها، وذلك بهدف خلق صورة جيدة ومؤثرة في أذهان عملائها الحاليين والمرتبين، تتخذ هذه الإستراتيجية خمسة أنواع تتمثل في:

1- إستراتيجية التوسع الجغرافي:

تقوم هذه الإستراتيجية على زيادة التعامل على الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك، وتوسيع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروعها سواء كانت عادية أو آلية، داخلية أو خارجية في دول أخرى، أو بالتملك أو بالإندماج مع البنوك الأخرى، أو عقد الإتفاقيات مع المؤسسات المالية الأخرى.

تعتمد هذه الإستراتيجية على عدة سياسات أهمها¹:

أ- سياسة التكتيف التواحي للبنك في المناطق ذات الكثافة الإقتصادية والتي تتواجد فيها وحدات نشاط عديدة.

ب- سياسة الإنتشار في المناطق الجغرافية المختلفة، سواء في الداخل أو في الخارج.

2- إستراتيجية قائد السوق:

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل البنوك العملاقة ذات الحجم الكبير المسيطر، والتي لها القدرة على التأثير في السوق المصرفي وفي نفس الوقت لإستيعاب رد فعل المنافسة، وهدفها الرئيسي هو البقاء في موقع القيادة، وتندرج في هذا الهدف أهداف أخرى تتمثل في:

- زيادة الحصة السوقية للبنك بتوسيع نطاق السوق؛

- الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من منافسة البنوك الأخرى.

وبغرض تحقيق حصة كبيرة من السوق المصرفية، فإن البنوك القائدة تدخل في حروب الترويج والتسعير فيما بينها، وبينها وبين البنوك المنافسة.

¹ كنجو كنجو وآخرون، التسويق المصرفي، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2005، ص 209.

3- إستراتيجية متحدي السوق:

تقوم هذه الإستراتيجية على المنافسة الشديدة والتصارع بين البنوك وذلك للإستيلاء على الحصة السوقية الرئيسية في أسرع وقت ممكن، حيث تمتلك هذه البنوك إمكانيات وقدرات مالية وتسويقية متكافأة مما يجعل المنافسة بينها تزداد حدة، وتلجأ البنوك هنا إلى إستغلال نقاط ضعف منافسيها وتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ومخفضة التكلفة لعملائها، بما يعمل على جذب عملاء منافسيها.

والمنافسة هنا لا تتوقف فقط على البنوك ذات الإمكانيات المتكافئة بل تتعداها إلى تحدي البنوك القائدة.

4- إستراتيجية السوق الجديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية البنوك التي تسعى إلى جذب عملاء جدد إليها إلى جانب العملاء الحاليين أو إحلال السوق الجديد محل السوق القديم.

5- إستراتيجية إختراق السوق:

تقوم هذه الإستراتيجية على جذب عملاء جدد من السوق الذي يعمل فيه البنك حالياً من خلال الفهم الجيد لإحتياجاتهم، وذلك من خلال الزيادة في معدل الإستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الموجودين أو الجدد في السوق الحالي¹.

ثانياً - الإستراتيجية الدفاعية:

يسعى البنك من خلال هذه الإستراتيجية إلى الحفاظ على حصته السوقية وذلك بتجنب مواجهة البنوك الرائدة والقوية ذات الشهرة الكبيرة، والإمكانيات العالية، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى الأنواع الآتية:

1- إستراتيجية التبعية السوقية:

تقوم هذه الإستراتيجية على تبعية البنك للبنوك الأخرى التي تكون قوية، وذلك من أجل تجنب أي مواجهة معها، وتعتمد هذه الإستراتيجية على فن التبعية المطلقة سواء كانت²:

¹ تسيير العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 394.

- أ- تبعية اتجاهات تسويقية ناجحة أو ثبت نجاح تطبيقها في السوق المصرفي؛
 ب- تبعية بنوك قائمة قامت بعمل تسويقي معين، ومن ثمة يقوم البنك بإتباعها.

2- إستراتيجية القيادة في جزء من السوق (التخصص):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، وذلك من خلال التخصص في السوق الصغيرة نسبيا والتي تكون خارج نظر البنوك الكبيرة، وذلك تجنباً للإصطدام معها.

تتمثل رغبة البنك المنتهج لهذه الإستراتيجية في أن يكون سمكة كبيرة في نهر صغير بدلا من أن يكون منقادا في السوق الكلي¹.

3- إستراتيجية التنوع:

يقوم البنك من خلال هذه الإستراتيجية بالمشاركة في عدة أنشطة دون التركيز على إحداها ، وتتخذ هذه الإستراتيجية شكلين رئيسيين²:

أ- **التنوع المركز:** وفيه يضيف البنك أنشطة جديدة تكمل الأنشطة القائمة، حيث يكون الهدف من ذلك هو الاستفادة من تضافر الجهود الناتجة من تكامل الأنشطة وتوسيع نطاق السوق المحتملة.

ب- **التنوع الصافي (البحث):** هو التنوع الذي يدخل فيه البنك في أنشطة جديدة لا علاقة لها بأنشطته التقليدية سواء من الناحية التكنولوجية أو التجارية أو كلاهما معا، والهدف هنا هو الانتقال إلى مناطق جديدة تماما.

ثالثا - الإستراتيجية العقلانية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الربحية وذلك من خلال رفع أسعار خدماتها المصرفية لتمييزها، أو تقليص تكاليفها من خلال إستخدام الأجهزة المتطورة التي تحل محل الكوادر البشرية.

² محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 340.

¹ mohamed séghir djitli, **marketing stratégique**, eurl IBNSINA edition impression&diffusion, edition djitli, ALGER, 2000, p: 78.

² عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية - دراسة حالة -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008-2009، ص 82.

لابد من الإشارة إلى أن البنوك لا تستخدم إستراتيجية واحدة، بل إنها تدمج أو تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة، وقبل البدء في تنفيذ هذه الإستراتيجية وتحويلها إلى برامج عمل تقوم المؤسسة المصرفية بتقييمها باستخدام المعايير التالية¹:

أ- التوازن الداخلي:

وتعني التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة البنك، وأهدافه التسويقية الرئيسية وإمكانياته، فإستراتيجية السوق الصغير لا تناسب هدفا تسويقيا يحقق حجم مبيعات كبير.

ب- التوافق الخارجي:

ويعني مدى ملائمة الإستراتيجية التسويقية للظروف البيئية الخارجية المحيطة بالبنك وما تتضمنه من فرص وتهديدات ، فإستراتيجية توفير خدمة ذات جودة عالية وبسعر عال لا تناسب سوق يهتم مستهلكيه بالسعر المنخفض، مع ضرورة أخذ ردود أفعال المنافسين بالحسبان والقدرة على توقعها من حيث الزمان والمكان والإمكانات اللازمة لمواجهتها.

ج- الأفق الزمني المناسب:

ويعني توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع الإطار الزمني الخاص بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

د- عنصر المخاطرة:

ويعني مقدار الخطر الذي يمكن أن يشكله فشل الإستراتيجية التسويقية إذا ما تعرضت لذلك على تحقيق الهدف الإجمالي.

¹ أنظر في ذلك:

- تسيير عجارة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 389-390.

- ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 160-161.

المبحث الثالث: البيئة التسويقية للبنوك

يعتبر البنك نظاماً مفتوحاً يتصف بالحركية، يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وتعتمد فعاليته على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين حيث يستمد منها موارده البشرية، المادية، المعلوماتية وغيرها في صورة مدخلات ويقدم لها مختلف خدماته المصرفية في صورة مخرجات. ويتوقف نجاح البنك على قدرته على التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة من خلال زيادة الفرص التي يمكن أن يستغلها وكذا مراقبة التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها، مما يتطلب ضرورة الإستعداد لها، وإعداد الإستراتيجية والسياسة الملائمة للتعامل مع المتغيرات البيئية.

المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية للبنوك

لقد عرفت البيئة التسويقية بالمتغيرات والقيود والقوى الفعالة سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، والتي تؤثر على أنشطة وقرارات المؤسسة بشكل عام وعلى قرارات وأنشطة إدارة التسويق بشكل خاص.

البيئة التسويقية تمثل مجموعة من المتغيرات والقيود الخارجية، التي تؤثر على كفاءة وأنشطة إدارة التسويق التي تهدف بها إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين¹.

بيئة العمل الخاصة بالبنك هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة به، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي: العملاء، المودعون، البنوك المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة و النقابات وغيرها².

إن البيئة التي يعمل فيها البنك تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الأولى تنطوي على المتغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الإقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات مرتبطة بشكل مباشر مع البنك كالعلاء والبنوك الأخرى، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل داخل البنك والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم³.

¹ Philip kotler, & Bernard dubois, **marketing management**, 10 édition, edition public union, 1998, p:162.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص 81.

³ عبد السلام أبو القحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 76.

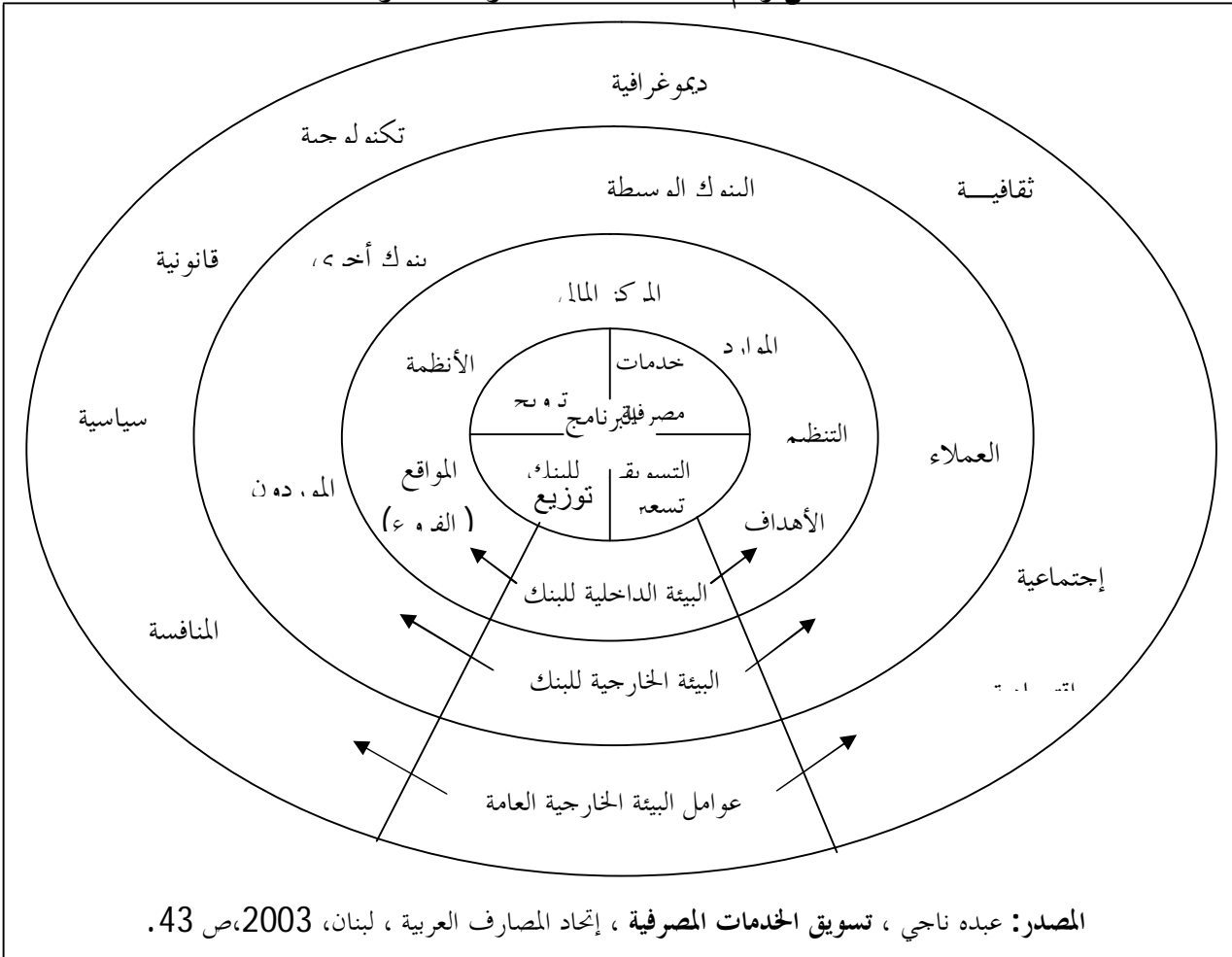
أما طارق طه فيرى أن البيئة تشير إلى كافة الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج البنك وتؤثر على أدائه، ولا تخضع نسبياً لسيطرته⁴.

المطلب الثاني: مكونات البيئة التسويقية للبنوك

إن تقسيم البيئة التسويقية التي تؤثر على أنشطة وقرارات المؤسسات المصرفية لا يختلف عن البيئة التسويقية بشكلها العام، ولكن الإختلاف يكون في عملية التأثير والتأثر وطبيعة القرارات والأنشطة والأهداف للمؤسسات المصرفية.

يمكن تصنيف البيئة المصرفية إلى نوعين أساسيين وهما البيئة الخاصة للبنك والتي تتمثل في جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر عليه، أما البيئة العامة للبنك فهي تتشكل من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك وتؤثر بصورة غير مباشرة على نشاط البنك¹. ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1-6: البيئة التسويقية للبنوك



⁴ طارق طه ،إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية،دار النهضة العربية، القاهرة، 2000،ص94.

¹ طارق طه ،إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية،مرجع سابق،ص107.

أولاً: البيئة الداخلية

وهي تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها والتحكم بها، وتقسم إلى:

1- البيئة الداخلية المباشرة:

والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي وهي المنتجات (الخدمات المصرفية)، التسعير، التوزيع، الترويج إضافة إلى العناصر المضافة إلى هذا المزيج والمتمثلة في: العنصر البشري، العمليات والمكونات المادية.

2- البيئة الداخلية غير المباشرة:

وتشمل المتغيرات الأخرى غير التسويقية في البنك، وهي¹:

أ- نظام الإنتاج: الذي يركز على إنتاج الخدمة وتوزيعها بأقل تكلفة.

ب- نظام التمويل: يشرف على توفير الأموال اللازمة لإنتاج الخدمات.

ج- نظام الأفراد (الموارد البشرية): وهو المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.

د- نظام المعلومات: يقوم بتوفير التدفق الكامل للمعلومات، حيث يشمل مجموعة من العناصر سواء كانت آلية أو بشرية.

ثانياً: البيئة الخارجية للبنك

هي كافة المتغيرات الخارجية التي يعمل في ظلها البنك وهي:

1- البيئة الخارجية الخاصة للبنك:

تشكل البيئة المصرفية الخاصة من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك والتي لها تأثير مباشر عليه، حيث يتفاعل معها لضمان استمرار نشاطه وتحقيق أهدافه، ونظراً لأن تلك البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على البنك وهي المنافسون أو البنوك المنافسة، فقد أطلق عليها البعض من الباحثين البيئة التنافسية²، بإعتبار أن البنك ومنافسيه يتنافسون حول الفوز بأكبر قدر من الحصة السوقية والمتمثلة في العملاء المصرفيين، وستتناول أهم عناصر هذه البيئة فيما يلي:

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، ط1، دار زهران، عمان، 1999، ص60.

² طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص95.

أ- العملاء:

ويتمثلوا في كافة المتعاملين مع البنك سواء كانوا أفراداً أو هيئات الذين يستهلكون مخرجات البنك من الخدمات المصرفية ، ووفقاً للمفهوم التسويقي الحديث يعد العملاء هم أساس وجود البنك.

إن الاهتمام بإشباع إحتياجات العميل له أهمية قصوى لدى البنك، حيث يتم ترجمته من خلال حجم المبيعات المصرفية من خلال دخول عملاء جدد أو العملاء الحاليين. وفي الواقع فإن أي بنك لن يستطيع إشباع كافة رغبات العملاء ، كما أنه من غير المنطقي في الوقت أن يعامل السوق المصرفي كوحدة واحدة دون وجود إختلاف بين أفرادها، لذا تقوم البنوك أولاً بتحديد دقيق لسوقها المستهدف كنقطة بداية، ثم بعد ذلك تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات متجانسة الإحتياجات فيما بينها، ومختلفة بين كل قطاع وآخر، حتى يمكن تبني الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع، وهو ما يطلق عليه التقسيم القطاعي للسوق المستهدف¹.

ولقد ناد الفكر المعاصر بضرورة إشباع وتحقيق رغبات وإحتياجات العملاء بصورة تتسم بالفاعلية والكفاءة وبطريقة تخدم المجتمع ، وقد عرف هذا التوجه بالمفهوم الإجتماعي حيث يقوم على ثلاثة إفتراضات أساسية، هي² :

- إحتياجات المجتمع وليس إحتياجات العميل .
- التكامل بين جميع مفردات المجتمع وليس التكامل بين وظائف البنك.
- تحقيق أهداف المجتمع وليس فقط تحقيق هدف الربحية.

ب- المنافسون:

ويقصد بهم جميع المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات مصرفية مشابهة لما يقدمه البنك، وتواجه البنوك نوعين أساسيين من المنافسة³:

- منافسة مصرفية أو مباشرة:

¹ طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص 97 .

² نفس المرجع السابق، ص 98 .

³ عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 74.

وهي المنافسة التي تدور بين البنوك فيما بينها والتي تقدم خدمات مصرفية متماثلة، وهي منافسة غير سعرية تدور حول جودة و تميز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وإذالم يكن البنك مستعدا ومدركا لهذه المنافسة فإن ذلك قد يؤدي إلى فقد نصيبه في السوق.

- منافسة غير مصرفية أو غير مباشرة:

وهي المنافسة التي تتم بين البنوك وبين المؤسسات المالية الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة للخدمات المصرفية مثل: خدمات التأمين، صناديق التوفير... الخ، حيث تجذب تلك المؤسسات جزء من المدخرات التي كان من الممكن أن توجه للقطاع المصرفي.

ج- الموردون:

وهم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد البنك بما يحتاج إليه من مستلزمات لإنتاج المواد وأداء الخدمات المصرفية، وعادة ما تبحث إدارة البنك في كيفية توفير تدفق مستمر للمواد الموردة إليها وبأسعار مناسبة، ولذا فإنه عليها أن تبحث باستمرار عن أفضل الموردين من حيث جودة المادة الموردة وسعرها والقيام بالإتصالات.

د- الحكومة:

ويقصد بها مجموعة القواعد والإجراءات والتشريعات التي تحكم البيئة التي يعمل في إطارها البنك، وكذا الجهات والهيئات الحكومية التي يتعامل معها البنك والتي تلعب دورا مؤثرا ومباشرا في تحديد سياسات وأنشطة البنك.

ويرى العديد من الباحثين أن البنوك تعتبر من أكثر المنظمات التي تعاني من الإجراءات الحكومية، على إعتبار أنها تتعامل في عنصر بالغ الأهمية وهي الأموال، فعلى سبيل المثال تخضع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية لنظام تشريعي وإجرائي مزدوج، فهي تخضع لقواعد وإجراءات الحكومة الاتحادية، وقواعد وتشريعات الولاية التي يعمل بداخلها البنك¹.

ومن الملاحظ في الوقت الحالي، أن التوجه العالمي الجديد هو خفض درجة التقيد بالإجراءات المفروضة على البنوك بهدف إتاحة الحرية للبنوك في التعاملات المالية حتى يمكنها المنافسة والوقوف أمام رياح العولمة.

¹ طارق طه ، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص105.

٥- الجماهير:

ويقصد بهم مجموعات الجماهير التي تتعامل مع البنك وتمارس عليه ضغوطا مختلفة أولها تأثير على سياسات وأداء البنك، لذا يطلق عليها جماعات الضغط أو الالتفاف ومن أمثلتها: كبار حملة الأسهم، ويمكن التمييز بين الجماهير وفقا للتأثير الذي تمارسه على البنك إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى: وهي مجموعة الجماهير التي يوجد بينها وبين البنك إهتمام مشترك، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما مثل: المساهمين الحاليين أو المحتملين، البنوك التي أقرضت البنك، المتعاملين في أسهم البنك بسوق الأوراق المالية.

المجموعة الثانية: وهي مجموعة الجماهير التي تهتم بالبنك مثل: بعض الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب.

المجموعة الثالثة: وهي مجموعة الجماهير التي يهتم بها البنك، بينما لا تعيره أي اهتمام كوسائل الإعلام والصحف، فالبنوك تسعى لأن تنشر عنها الصحف أخبار لتحسين صورتها لدى العملاء.

2- البيئة الخارجية العامة للبنك

تشكل من جميع الكيانات التي تقع خارج البنك والتي لها تأثير غير مباشر على أنشطته وأدائه وتتمثل فيما يلي:

أ- الظروف الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على مدير التسويق في البنك. ويعتبر الدخل الفردي أو الوطني أحد العوامل الاقتصادية التي يجب عليه أن يأخذها في الحسبان عند تقرير الكثير من السياسات التسعيرية، بإعتباره المحدد الرئيسي للقوة الشرائية للأفراد، بالإضافة إلى الأسعار والعوامل المتحركة فيها والطلب ومحدداته. كما أن المنافسة بكافة أشكالها تمثل بعدا إستراتيجيا للواقع الإقتصادي العام.

ب- الظروف السياسية والقانونية:

تؤثر الظروف السياسية والقانونية بشكل كبير على نشاط التسويق للبنك، حيث يمثل الاستقرار السياسي المحيط باللائم للبنك في القيام بأنشطته في أحسن صورة، ويكون التأثير من خلال القوانين والتشريعات التي يحددها النظام السياسي القائم في الدولة. فمثلا نجد أنه في فترة

السبعينات والثمانينات تزايدت القوانين التي تحكم منح الائتمان الاستهلاكي، فتح الفروع، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي وغيرها من التشريعات والقوانين.

ج- الظروف الاجتماعية والثقافية:

تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية بشكل كبير في كيفية إدارة البنك والتعامل مع عملائه، والمتعلقة بالمستوى التعليمي وأنماط المعيشة حيث ينبغي على مدير التسويق بالبنك أن يأخذها في الحسبان، ويمكنه إقناع هؤلاء الذين لا يتعاملون مع البنوك باستخدام الخدمات التي يقدمها البنك من خلال إبداء روح الصداقة والمعاملة الجيدة لهم من قبل موظفي البنك.

كما أن الاختلاف في العادات والأعراف الاجتماعية والموروث الثقافي له انعكاسات على سلوك بعض الزبائن، فهناك إتجاه سلبى نحو البنوك الربوية في بعض البلدان العربية بالنسبة لبعض فئات المجتمع، والتي تفضل التعامل مع البنوك التي تقدم خدماتها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

د - البيئة الديمغرافية:

عند رسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية ينبغي على البنك أن يأخذ في الحسبان الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديمغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان، التوزيع العمري، وكافة الخصائص السكانية من حيث السن، الجنس والمهنة... الخ. هذه العوامل لها دلالات تسويقية من حيث ميل العملاء للادخار، والصرف والاقتراض وتظهر أهميتها في التأثير على النشاط التسويقي للبنك.

هـ - البيئة التكنولوجية:

تعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثرا بالتطور التقني الذي كان له أكبر الأثر على تنوع وتعدد الخدمات المصرفية، وتعد التكنولوجيا بالنسبة لمديري البنك سلاحا ذو حدين¹. فمن ناحية هي أداة فعالة تؤثر في كفاءة أداء البنوك، ومن ناحية أخرى هي تفرض قيودا ومحددات على تلك البنوك يمكن التغلب عليها من خلال إجراء التغيرات الملائمة في إستراتيجية البنك. بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح البنوك ابتكار منتجات وخدمات مصرفية جديدة للعملاء، كما أن تأثيرها لم يقتصر على نوعية المنتجات المتاحة فحسب وإنما تعداه إلى التأثير على طرق تسويق هذه المنتجات².

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص. 56.

² Christine Ennew & Nigel Waite, Nigel, **Financial Services Marketing : an international guide to principles and practice**, Boston: Buter worth-Heinemann, 2007, P 78.

هذا التطور التقني يفرض على البنك مواكبة هذا التقدم فيما يقدمه من خدمات للاستمرار في السوق، بالمقارنة بالفرص المتاحة أمام البنوك الأخرى التي تواكب التكنولوجيا. وبصفة عامة تعتبر المتغيرات التكنولوجية من أخطر وأهم التغيرات التي أثرت على العمل المصرفي، والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية للبنوك، ولها تأثير على السلوك الشرائي للمستهلكين للخدمات المصرفية لأنهم شديداً التآثر بالمتغيرات والتطورات التكنولوجية.

المبحث الرابع: تجزئة السوق المصرفية

تعد دراسة السوق المصرفية أحد المهام الأساسية التي تركز عليها الإدارة التسويقية للبنك، لأن فهم ديناميكية السوق وإتجاهاته وكذا العوامل المؤثرة عليه يكون الأساس في وضع الإستراتيجيات التسويقية للأنشطة المصرفية.

إن البنوك ومنها البنوك الإسلامية لا تستطيع تلبية متطلبات كافة العملاء في السوق، أو على الأقل لا تستطيع تلبية بنفس مستوى الأداء، وذلك راجع لإختلاف رغباتهم وحاجاتهم لذا فهي تلجأ إلى تجزئة السوق المصرفية إلى قطاعات وتحديد خصائص كل قطاع وتحديد العوامل المؤثرة عليه، وبالتالي تطوير أنشطتها التسويقية وتحديد أجزاء السوق المستهدفة .

المطلب الأول: مفهوم تجزئة السوق المصرفية

يمكن تعريف السوق المصرفية بأنها مجموعة من المستفيدين الحاليين والمستقبليين الذين لديهم الإستعداد للإستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة.

وعليه فإن للسوق المصرفية عدة مقومات لا بد من توافرها وهي¹:

- توفر مكان أو سوق مصرفية يمكن أن تزاوّل المؤسسات المصرفية فيها أنشطتهم المصرفية المختلفة؛

- توفر الرغبة لدى المؤسسات المصرفية لغرض بيع منتجات من خدمات مصرفية متنوعة ومختلفة إلى مختلف المستفيدين؛

¹ أنظر في ذلك:

- yves le golvan, **marketing bancaire et planification**, édition banque, paris, 1985, p: 56.

- ردينة عنمان يوسف ومحمود حاسم الصميدعي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 168.

- سعي المؤسسات المصرفية للتأثير على جهود المستفيدين بمختلف الوسائل، وحثهم وإقناعهم لشراء المنتجات المصرفية المختلفة؛

- وجود إستعداد لدى الزبائن أو قطاع معين فيهم، لشراء المنتجات المصرفية من خدمات متعددة.

إن تحديد القطاع السوقي الذي يجب أن يركز البنك على إشباع إحتياجاته يساعده في معرفة الفرص التسويقية المتاحة بالقطاع، وعلى تخطيط عناصر المزيج التسويقي التي تمكنه من إستغلال الفرص وتحقيق الإشباع لهذا القطاع.

ويحتاج تحديد القطاع السوقي الذي يناسب البنك إلى القيام بخطوتين:

1- تقسيم السوق: أو تجزئة السوق إلى قطاعات، يحوي كل منها على عملاء متوقعين متشابهين من حيث حاجاتهم وخصائصهم الرئيسية التي من الممكن مقابلتها بمزيج تسويقي واحد.

2- تحديد السوق المستهدفة: إختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق إنطلاقاً من نتائج تقسيم القطاعات بناء على معايير معينة، بهدف تطوير الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل قطاع.

إن الأسواق تختلف من حيث درجة تجانسها أو تجانس إحتياجاتها، ويمكن التمييز بين¹:

- **السوق المتجانسة:** حيث تتشابه إحتياجات العملاء ويكون من السهل على البنك مقابلتها بمزيج تسويقي واحد، ومثال ذلك الخزائن الحديدية للعملاء، حيث تتشابه الحاجة من حيث الأمان بصفة أساسية، وهناك حاجات أخرى تتعلق بالتكلفة وحجم الخزانة، إلا أنه يمكن القول بأن تفضيلات العملاء متشابهة تقريباً ويمكن مقابلتها بخدمة واحدة يتم تشكيلها إلى عدد بسيط من الخدمات البديلة المتشابهة مثلاً أحجام مختلفة من الخزائن.

- **السوق غير المتجانسة:** حيث تتعدد وتنوع إحتياجات العملاء، ومثال ذلك سوق القروض الشخصية، حيث تختلف حاجات العملاء من حيث الغرض، قرض شراء سيارة، سكن، شراء تجهيزات منزلية...إلخ، وكذلك من حيث مبلغ القرض ومدة السداد والضمانات التي يمكن تقديمها، وبالتالي يتعذر على البنك مقابلة كل الإحتياجات التي تظهر غير متجانسة ومتباعدة بالنسبة لعاملين وهما مبلغ القرض ومدة السداد، ويتعذر مقابلة كل التفضيلات بخدمة واحدة أو نوع واحد من القروض.

¹ zollinger monique, **marketing et strategie bancaire**, dunod, paris,1992,p :161.

- **القطاعات المتجانسة:** قد تقع تفضيلات العملاء في شكل مجموعات يمكن التمييز بينها، تسمى بالقطاعات المتجانسة في السوق، هذا التجانس بالنسبة لعاملين هما سرعة الخدمة والسعر، وتشبه هذه الحالة الوضع الأول إلا أن التجانس هنا مقسم إلى عدة مجموعات فمثلا قطاع في تحويل العملة يناسب الأسلوب العادي، وقطاع يناسبه التحويل بالسويقت.

إن التعرف على درجة تجانس حاجات العملاء في السوق تفيد في تخطيط التعامل التسويقي مع السوق أو بعض أجزائه وفقا لنتائج تقييم البدائل المختلفة. وهنا يتمكن المصرف من تحقيق فوائد متعددة بالمقارنة بالبنوك التي لا تقوم بتطبيق هذا الأسلوب:

- تحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق بشكل عام؛
- التمكن من تقييم نتائج العمل التسويقي عن طريق تقسيم السوق إلى قطاعات ومعرفة العائد المتوقع من التعامل مع كل منها؛
- تخطيط البرامج التسويقية المناسبة لحاجات كل قطاع في السوق.

أولاً: تعريف تجزئة السوق المصرفية

يمكن تعريف تجزئة السوق المصرفية على أنها:

" العملية التي بواسطتها يتم تقسيم السوق الإجمالية إلى مجموعة صغيرة من الزبائن لهم نفس الحاجات نسبياً ، وأية مجموعة من هذه المجموعات يمكن إختيارها كسوق مستهدف بحيث يمكن الوصول إليه من خلال مزيج تسويقي مميز"¹

أو هي "تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة بشكل يسمح بتوجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة"².

وعليه ، فإن تجزئة السوق المصرفية هي تقسيم السوق إلى مجموعات تشتمل على عملاء لهم خصائص متشابهة أو متجانسة نسبياً، حيث يمكن أن تشكل إحدى هذه المجموعات سوقاً مستهدفاً بالنسبة للبنك، يتم تلبية حاجاته ورغباته بإعتماد مزيج تسويقي مميز³.

إن فكرة تجزئة السوق تستند على حقائق معينة منها:

¹ yves le golvan, **marketing bancaire et planification**, opcit ,p :56.

² عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، مرجع سابق، ص 128.

³ andréa micheaux, **marketing et bases de donnés**, édition eyrolles, paris, 1994,p :111.

- 1- إن الزبائن يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات أو أجزاء، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة عليهم، سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل تخص الزبون نفسه.
- 2- إن الزبون من أية فئة، سوف يرحب بأي جهد من جانب البنك يأتي متوافقا لحاجاته ورغباته، ويحقق المنافع التي كان يرغب في الحصول عليها.
- 3- إن الهدف الرئيسي للبنك هو إختيار الأسواق، وتحديد الأسواق المستهدفة، والفرص السوقية المتاحة والمرتبقة، وإتباع الأساليب والبرامج الكفيلة بإجتذاب زبائن جدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين، بما يضمن للبنك الإستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة.
- 4- إن تجزئة السوق تسمح للبنك تحديد وتوجيه سياسته الخاصة، والمزيج التسويقي الذي من خلاله يتمكن من خدمة الزبائن وتحقيق أهداف البنك التي يسعى لها.

ثانيا: مزايا تجزئة السوق المصرفية

تتطلب عملية تجزئة السوق المصرفية إمكانات مادية وبشرية كبيرة تتمثل في تكاليف الحصول على المعلومات اللازمة عن كل قطاع من قطاعات السوق وتكاليف التمييز في تقديم خدمات تتناسب ورغبات وحاجات كل قطاع، وتعدد المزايا التي تجنيها البنوك ومنها البنوك الإسلامية من تجزئة السوق المصرفية والتي نذكر أهمها فيما يلي¹:

- 1- تمكن مخطط التسويق الإستراتيجي من وضع أولويات للأجزاء المختلفة من السوق، وبالتالي إكتشاف فرص تحقق له مزايا مختلفة ومتنوعة في السوق.
- 2- تجعل المخطط في موقف أفضل لإقتناص الفرص.
- 3- تزود البنك بالمعرفة اللازمة لعرض خدمات تتناسب ورغبات وحاجات الأجزاء المختلفة من السوق، أي أن المنتجات يمكن تطويرها للتناسب مع رغبات وإحتياجات العملاء.
- 4- توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأفضل طريقة ممكنة، والتنسيق بين خصائص الخدمات المقدمة ونوعية الجهود التسويقية المستخدمة.²
- 5- تحديد العوامل المؤثرة في كل قطاع وتحديد تغيرات سلوك العملاء ومحاولة الإستجابة لها بإستخدام مزيج تسويقي ملائم لذلك.

ثالثا: متطلبات تجزئة السوق المصرفية

¹ . هشام جبر ، التسويق المصرفي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007، ص 70.

² محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 193.

- تعد عملية تجزئة السوق المصرفية إحدى الأساليب الإستراتيجية التي تستطيع بها إدارة البنك مواجهة آليات السوق، ولكي تكون التجزئة فعالة يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:¹
- 1- أن تكون خصائص القطاع السوقي مشخصة وقابلة للقياس؛
 - 2- أن يكون حجم القطاع السوقي المختار كبير بصورة كافية بحيث تخلق حجم من التعامل والأرباح التي يرغب البنك في تحقيقها؛
 - 3- أن يستجيب كل قطاع من القطاعات السوقية بشكل فريد للجهود التسويقية المختلفة؛
 - 4- أن تكون عملية الوصول إلى القطاع السوقي المعني ممكنة، ومعنى ذلك أن تكون عملية الوصول إلى هذا القطاع من خلال الإستراتيجيات التسويقية الملائمة الممكنة؛
 - 5- توفر الإمكانيات اللازمة، بمعنى أن تتوفر للبنك الإمكانيات والقدرات المالية الكافية لكي يتمكن من وضع برامجه موضع التنفيذ، مثل توافر الكفاءات الإدارية والتسويقية اللازمة لقياس الخصائص المميزة لكل جزء من أجزاء السوق؛
 - 6- تجاوب القطاع: يجب أن يكون القطاع السوقي المختار متجاوبا ويتأثر بالأنشطة التسويقية الموجهة له على إعتبار أنه يمثل سوق مستهدفة².
- المطلب الثاني: أسس تجزئة السوق المصرفية**

تمثل أسس تجزئة السوق المصرفية مجموعة من المتغيرات التي تستخدم في تقسيم العملاء المحتملين إلى مجموعات متجانسة، حيث هناك مجموعة من الأسس يمكن الإستناد عليها في تقسيم السوق ويمكن فصلها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الأسس العامة، وتضم المتغيرات الجغرافية والديمغرافية والسلوكية؛
- الأسس الخاصة، والمرتبطة بالمنتج أو الخدمة، مثل المنافع المتوقعة ومعدل الإستخدام للخدمة والبنك.

أولاً: تجزئة السوق وفق الصفات العامة

يعتمد البنك في تجزئة السوق وفق الصفات العامة على العوامل الجغرافية والديمغرافية، والخصائص النفسية للعملاء، وتحديد القطاعات فيه كما يلي:

¹ هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص70.

² ردينة عثمان ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص172.

1- الخصائص الجغرافية: يتم تقسيم السوق المصرفي إلى وحدات مختلفة مثل أرياف، أقاليم، مدن وأحياء، وذلك لكون الأفراد الذين يعيشون في نفس المنطقة الجغرافية لهم نفس الحاجات والرغبات والتي يختلفون بها عن سكان المناطق الأخرى. إن هذا النوع من التقسيم يلعب دوراً أساسياً في تحديد نقطة الإنطلاق وفي تحديد وسائل الإتصال بالمناطق الجغرافية المختلفة وتحديد الوسائل الترويجية المناسبة لكل منطقة، كذلك يساعد في رسم السياسات التوزيعية للخدمات المصرفية وفي تحديد عدد الفروع ومناطق توزيعها وإيجاد خدمات تتناسب وطبيعة كل منطقة جغرافية، ويعتبر هذا التقسيم من أسهل وأبسط الأسس الممكنة إتباعها في التجزئة¹.

2- الخصائص الديمغرافية: يتم تجزئة السوق إلى قطاعات على أساس واحد أو أكثر من المتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، الدخل، الحالة الإجتماعية، المهنة، الدين، الجنسية، المستوى التعليمي... إلخ، وتعتبر هذه العوامل الأكثر إستخداماً لسهولة التعرف عليها وسهولة قياسها ولتأثيرها على حاجات ورغبات الكثير من المستهلكين، حيث يقوم البنك بإختيار ودراسة تأثير واحد أو أكثر من تلك المتغيرات على العملاء، أما بالنسبة للبنوك الإسلامية فيعتبر عامل الدين عاملاً مهماً تركز عليه في توجيه مزيجهما التسويقي وبشكل كبير على المسلمين، ويمكن تقديم هذا النوع من التجزئة حسب الشكل الموالي وفقاً لخاصيتين هما الدخل والعمر.

الشكل رقم 1-7: نموذج تجزئة السوق المصرفية وفقاً للأسس الديمغرافية

فوق 60 سنة		60-40 سنة		تحت 39 سنة		
متقاعد ذوي دخل منخفض	متوسط العمر ذوي دخل منخفض	شباب منخفض الدخل	شباب متوسط الدخل	شباب متوسط الدخل	شباب ذوي دخل عالي	أقل من 16000 دج
متقاعد ذوي دخل متوسط	متوسط العمر ذوي دخل متوسط	شباب متوسط الدخل	شباب متوسط الدخل	شباب متوسط الدخل	شباب ذوي دخل عالي	16000 - 44000 دج
متقاعدي ذوي دخل عال	متوسط العمر ذوي دخل عالي	شباب ذوي دخل عالي	شباب متوسط الدخل	شباب متوسط الدخل	شباب ذوي دخل عالي	44000 دج فوق

المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 244.

¹ كنجو كنجو وآخرون، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 77.

3- الخصائص السلوكية:

ويقصد بها خصائص التكوين النفسي للأفراد والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد وعلى تجزئة السوق ومن أصعبها قياسا ولا يمكن التعرف عليها بسهولة أو ملاحظتها، وإنما يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهر وردود أفعال العملاء¹، والتي تتأثر بمجموعة من العوامل منها الشخصية، نمط المعيشة، المحفزات أو الدوافع... إلخ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 1-1: أسس تجزئة السوق المصرفي

متغيرات التجزئة	التقسيم
1-العوامل الجغرافية:	
المنطقة	البلد، المدينة، القرية.
الحجم	أقل من 1000 عميل، 5000 عميل، 10000 عميل، 20000 عميل، 40000 عميل... إلخ
2-العوامل الديمغرافية:	
العمر	تحت 15 سنة، 15-18 سنة، 18-21 سنة، 21-35 سنة، 35-45 سنة، 45-60 سنة، 60-65 سنة، 65 فما فوق.
الجنس	ذكر، أنثى.
حجم الأسرة	1-2، 3-4، 5-6، 7 فما فوق
من حيث الحياة الاجتماعية	أعزب، متزوج، أرمل، مطلق.
الدخل السنوي	تحت 80000 دج، 80000-140000، 200000، 200000-350000، 350000-500000، 500000 دج فما فوق.
الوظيفة	مهني، تقني، مزارع، طالب، ربة بيت، موظف، طبيب، محامي، متقاعد، عاطل عن العمل.

¹ كنجو كنجو وآخرون، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 80.

إبتدائي، ثانوي، كلية، جامعة، دراسات عليا.	المستوى التعليمي
مواطن، أجنبي (مقيم، غير مقيم).	الجنسية
الطبقة الدنيا، الطبقة المتوسطة، الطبقة العليا.	الطبقة الاجتماعية
3- سلوكية العميل:	
الملاءمة، الأمان، السرعة... الخ.	المنفعة المتوخاة
عميل حالي، عميل مرتقب.	من حيث درجة التعامل
راضي، غير راضي، قلق.	من حيث درجة الرضا
قليل، متوسط، عالي.	معدل الإستخدام للخدمة المصرفية
لا يوجد، متوسط، قوي.	الولاء
الصدقة، الإعتدالية، المسؤولية، السعر، النوعية... الخ.	الحساسية لعناصر التسويق

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 114-115 (بتصرف)

ثانيا: تجزئة السوق حسب الصفات الخاصة بالخدمة

وهنا تتم تجزئة السوق للمنافع المتوقعة من الخدمة وإمكانية إستخدام الخدمة والولاء للخدمة، أو البنك ومعدل إستخدام الخدمة.

1- المنافع المتوقعة: تعتمد تجزئة السوق فيها على تحديد المنافع الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها العملاء من الخدمة المصرفية، وتحديد نوع المنفعة التي تبحث عنها كل فئة من فئات العملاء، ويعتبر هذا العامل مهم جدا من وجهة نظر تسويقية بإعتباره يساهم في تخطيط الحملات الترويجية وتطوير خدمات مصرفية جديدة تحقق أكبر قدر ممكن من المنفعة للعملاء.

2- معدل الإستخدام: ويشير إلى حجم أو كمية تعامل العميل بالخدمة، حيث تم تجزئة السوق حسب¹:

أ- عملاء ذوي إستخدام عالي.

ب- عملاء ذوي إستخدام متوسط.

¹ ردينة عثمان ومحمود حاسم الصميدعي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 179.

ج- عملاء ذوي إستخدام محدود.

د- عملاء لا يستخدمون الخدمة حالياً.

وقد يركز البنك إهتمامه هنا إما على الفئة الأولى، أو على عدة فئات حيث يتعامل مع كل فئة بمزيج تسويقي لكل منها، وقد يلجأ إلى دراسة الفئة الأخيرة والعمل على حثهم وإقناعهم على إستخدام خدماته مستقبلاً.

3- درجة الولاء: وهي تعني مدى تكرار شراء الخدمة المصرفية من طرف العملاء ، وكذلك مدى إستمرار تعاملهم مع البنك.

المطلب الثالث: إستراتيجيات السوق المستهدفة

إن الهدف من التجزئة هو تحديد البنك للأسواق المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي يرغب ممارسة أنشطته التسويقية المختلفة فيه، والذي يتم على أساسه وضع إستراتيجياته التسويقية التي يجب أن تتوافق مع خصائص وطبيعة كل سوق مستهدف على حدى.

أولاً: تحديد الأسواق المستهدفة

إن من أولويات إعداد وتصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة وإختيار الأسواق المستهدفة منها، وذلك بإتباع الخطوات التالية¹:

- 1- التركيز على حاجات السوق؛
- 2- إختيار أسس تقسيم السوق سواء كانت ديمغرافية أو جغرافية أو سلوكية، أو التي تكون مرتبطة بالخدمة في حد ذاتها؛
- 3- تحديد القطاعات السوقية التي يكون بإمكان البنك خدمتها؛
- 4- التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع سوقي، وذلك من أجل معرفة احتمالات فرص بيع الخدمة المصرفية من قبل جميع البائعين؛
- 5- التنبؤ بمصير المؤسسة المصرفية في كل قطاع من القطاعات السوقية التي تم تحديدها؛
- 6- تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع، وإجراء مقارنة بينهما لتوضيح مدى إمكانية تحقيق النجاح في ذلك القطاع؛
- 7- تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات السوقية لأهداف المؤسسة المصرفية؛

¹ ردينة عثمان ومحمود حاسم الصميدعي، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص181.

8- إختيار القطاعات السوقية المستهدفة.

ثانيا: تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة

إن تحديد إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدفة يمكن أن يتم من إختيار أحد الإستراتيجيات الثلاث الموضحة كما يلي¹:

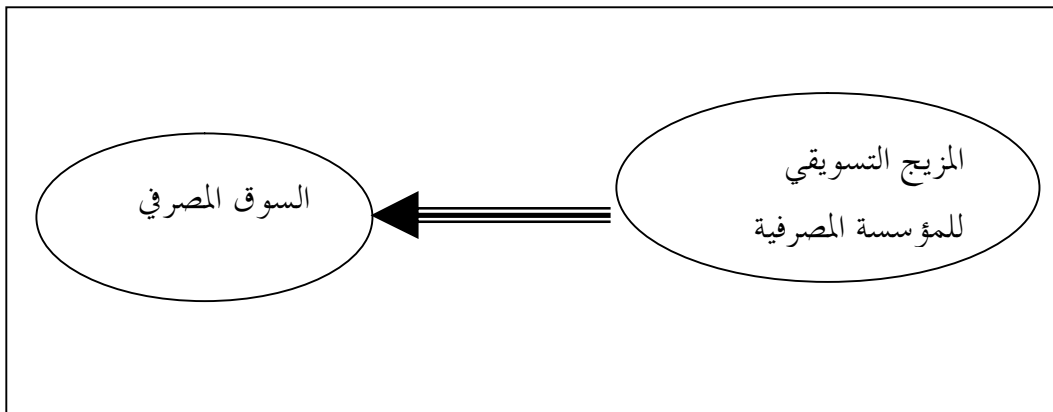
1- إستراتيجية التسويق الموحد:

يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجهه إلى جميع القطاعات السوقية بإعتبارها أسواق مستهدفة، تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات متشابهة وتستهلك نفس المنتج، وهذه الإستراتيجية يمكن إعتماؤها وبشكل فعال تحت ظل حالتين هما²:

أ- يكون عدد الأفراد كبير ومتناسب مع حجم السوق وأن تكون حاجاتهم متشابهة، وبالتالي تسميته بالسوق المتجانس والبنوك يستخدمون مزيج تسويقي واحد ولجميع العملاء في ذلك السوق.

ب- على البنوك أن تطور مزيجها التسويقي المعتمد بما يحقق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم من خلال تحديد الإحتياجات العامة للعملاء في إجمالي السوق، وتطوير مهارات العاملين لديها بما يحقق ذلك، وعدم الإكتفاء في الإبقاء على ذات النمط في التعامل مع المزيج التسويقي. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1-8: إستراتيجية التسويق الموحد



المصدر: من إعداد الباحثة

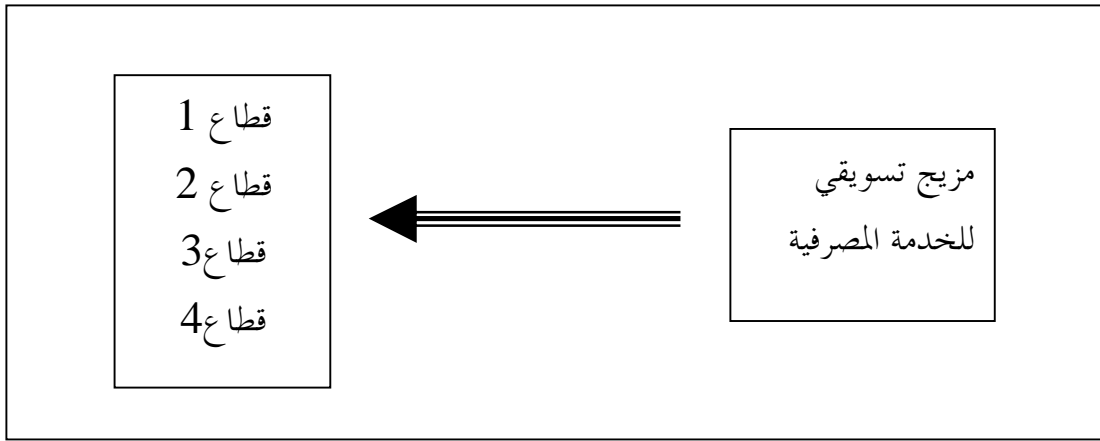
¹ Md seghir djitli, **marketing**, berti editions , alger, 1998, p p :81-83.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص ص 74-75.

2- إستراتيجية التسويق المركز:

وتعني وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع واحد أو (عدد قليل من القطاعات السوقية) بحيث يكون تركيزها عليه، ومن أبرز مزايا هذه الإستراتيجية التخصص وتحقيق مركز قوي في السوق بالإضافة إلى تحقيق وفورات إقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج، أما عيوبها فتتمثل في احتمال هبوط (أو تغيير) الطلب الخاص على هذه الخدمة لأي سبب من الأسباب مما يؤثر سلبا على المؤسسة، وكذلك فإن نجاح أحد المنافسين في دخول السوق قد يخلق للمؤسسة مشاكل ويبطئ نموها وأخيرا فإن تخصصها قد لا يتيح لها الفرصة لدخول أسواق جديدة أو إنتهاز فرص سوقية بديلة أخرى جذابة¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1-9: إستراتيجية التسويق المركز



المصدر: من إعداد الباحثة

3- إستراتيجية التسويق المتنوع:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعتبر سوقا مصرفية مستهدفة منفصلة عن القطاعات الأخرى، وتقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المؤسسة المصرفية مع أكثر من منتج خدمي واحد، وأن كل منتج خدمي موجه لقطاع معين، وتأتي هذه الإستراتيجية في مرحلة لاحقة من اعتماد إستراتيجية التركيز في مرحلة سابقة، ويحقق البنك من اعتماد هذه الإستراتيجية

¹ ناجي معلا، إدارة التسويق " مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل"، دار إثراء، الأردن، 2008، ص 71.

فرصة الحصول على تحقيق مبيعات أكبر لأنها تتوجه إلى عملاء مستهدفين أكثر، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1-10: إستراتيجية التسويق المتنوع



المصدر: من إعداد الباحثة

إن إختيار أي من الإستراتيجيات الثلاث يتوقف على الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-11: العوامل المؤثرة في إختيار الإستراتيجية المناسبة لكل سوق مصرفية

إقتصاديات الحجم الإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانيات المصرف	الحصة السوقية للمصرف	الخدمة/ السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				المهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبير	صغير	بسيط	متشابهة
لا	عالية	محصورة	صغير	كبير	معقد	مختلفة

هنا إستراتيجية للسوق المعممة

منطقة الوسط تختار الإستراتيجية المتنوعة

هنا نختار التركيز على قطاع معين

المصدر: ردينة عثمان ومحمود الصميدعي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 185.

خلاصة الفصل الأول:

لقد أثبت التسويق المصرفي أهمية تبنيه في أي بنك سواء كان تقليدياً أو إسلامياً، من خلال الدور الذي يلعبه في تحديد متغيرات البيئة التي يمارس فيها البنك نشاطه ومن بينها التغيرات التي تحدث في سلوك العملاء والتي تتميز بالتطور السريع والمستمر، ومواجهتها بتقديم خدمات مصرفية متنوعة تتلاءم مع الإحتياجات المختلفة لهم باعتبارهم أساس الوظيفة التسويقية، والتي تساعد دراستها والتعرف عليها في إعتقاد إستراتيجية تجزئة السوق التي من مزاياها أن البنك يستعمل طاقاته وموارده بفاعلية أكبر طالما أن هناك مجموعات من العملاء ترغب في خدمة متميزة وهي على إستعداد للدفع لقاء ذلك، كما أنها تمكنه من إيجاد الفرص السوقية والإستفادة منها بسرعة أكبر، مما يساعد في الوصول إلى أهدافه وإرضاء عملائه وتعزيز ولائهم له.

والبنك ليس له أي دور بدون العميل الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، حيث أصبح على أي بنك يرغب في البقاء والإستمرار في السوق أن يعمل على إرضاء العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لإشباعها.

كما أن نجاح أو فشل أي بنك في السوق أصبح يعتمد على قدرته في الإستجابة والتكيف مع ما يحدث في بيئته الخارجية، وتحديد الفرص التي يمكن إستغلالها ومراقبة التهديدات مما يتطلب ضرورة الإستعداد لها وإعداد الإستراتيجية والسياسة الملائمة للتعامل مع هذه المتغيرات.

الفصل الثاني

جودة الخدمات المصرفية

(مفهومها، طرق قياسها وأثرها في

إكتساب ميزة تنافسية)

تمهيد:

يستوجب على البنوك أن تقتنع بأهمية العملاء ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم والمحافظة عليهم وإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم ورغباتهم، وقد بدأ الإهتمام بتسويق الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة يزداد في الوقت الراهن، وفي زمن يتعاقب به تقديم الخدمات على شتى أنواعها ومنها الخدمة المصرفية فإن الجودة هي مفتاح الدخول والنجاح في السوق المعاصر، الذي يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للعملاء بمستوى متميز، حيث أن عملية تقديم الخدمة المصرفية بدرجة عالية من الجودة أمر بالغ الأهمية للبنوك بشكل خاص وللمؤسسات الخدمية بشكل عام، فهي تمكنها من تحقيق الربح وإكتساب ميزة تنافسية وإستمرارها في دنيا الأعمال.

فالجودة هي إلتزام طويل الأجل لإشباع حاجات ورغبات العملاء المستمرة والمتزايدة، ومسؤولية كل من إدارة البنك والعاملين فيه، لذلك تظهر حاجة إدارة البنك إلى بلورة إتجاهات ومفاهيم جديدة لتسويق خدماتها المصرفية، والعمل على توفير عاملين يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية للعمل والإستعداد للإستجابة والإهتمام بالعملاء وحل مشاكلهم ولديهم المهارات والكفاءات اللازمة لخدمة العملاء.

ولالإمام بكافة جوانب الموضوع سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها.

المبحث الثاني: أهمية جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الرابع: أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك.

المبحث الأول: مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها

تنفرد الخدمات عموماً، ومنها الخدمات المصرفية، بوجود ملامح مميزة يجب أن يأخذها رجل التسويق في الحسبان، هذه الملامح المميزة تتسبب في ظهور مشاكل تسويقية تؤثر في البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف عن تلك المتعلقة بالسلع المادية.

كما أن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، حيث يوجد العديد من التعاريف للخدمة، سنحاول عرض بعضها مع التركيز على مفهوم محدد للخدمة المصرفية يشمل كافة الخصائص.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمات

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات للخدمة، إلا أنه سيتم ذكر بعضها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات وذلك لوضع مفهوم محدد يشمل كافة الخصائص.

أولاً: مفهوم الخدمات

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة¹.

ولقد عرف staton الخدمة بأنها النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى².

أما kotler & Armstrong فيعرفا الخدمة بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية، وإنتاجها قد يرتبط وقد لا يرتبط بنتائج مادي ملموس³.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص. 213.

² محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2002، ص. 397.

³ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص. 165.

و يرى zeitaml & bither أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الإقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقديم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة¹.

الخدمات هي تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير مقابل دفع مبلغ معين من المال، من دون أن تقترن هذه الخدمات مع بيع سلع².

ثانيا: خصائص الخدمات

للخدمات أربع خصائص رئيسية والتي يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وهي: عدم ملموسية الخدمة، غير قابلة للإفصال، التنوع، هلاكية الخدمة المقدمة.

1- الخدمات غير ملموسة: أي أن الخدمة ليس لها وجود مادي، أي لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها.

2- التلازمة (عدم الانفصال): أي الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها³، أي أن من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية مقدمها، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت إستهلاكها، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك، لذلك فإن مقدم الخدمة يعتبر جزء من الخدمة نفسها سواء كان إنسانا أو آلة.

3- عدم التماثل أو التجانس: أي عدم القدرة على تمييز الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، مما يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متجانسة أو متماثلة في كل مرة، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة، فموظف البنك يختلف أسلوبه وتعامله مع المستخدمين وفقا لظروفه النفسية والإجتماعية.

¹ هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، مرجع سابق، ص32.

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2002، ص207.

³ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، 2007، ص197.

ويمكن الرقابة على جودة الخدمات وبالتالي التقليل من التباين وعدم التجانس فيها من خلال إتباع ثلاث خطوات هي⁴:

- الإختيار الجيد للعاملين وتدريبهم على أفضل طرق تقديم الخدمات؛
- تنميط خطوات وإجراءات تقديم الخدمات على مستوى المنظمة ككل؛
- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوى المقدمة.

4- تلاشي أو فناء الخدمة (هلاكية الخدمة المقدمة): إن العديد من الخدمات غير قابلة للتخزين، كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة إنخفضت فرصة تخزينها، فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، فهي تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط، حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق، ونتيجة لهذه الخاصية فإن المؤسسات الخدمية قد تحقق خسائر كبيرة نتيجة عدم الإستفادة الكاملة من إمكاناتها.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات

نظرا لتنوع وتعدد الخدمات، فإنه من الصعب دراستها جملة واحدة، لهذا أوجد علماء الاقتصاد والتسويق بعض الأسس أو المعايير لتصنيف الخدمات وفقها، والتي نوجزها في الآتي:

1- نوع السوق:

تنقسم الخدمات وفقا لهذا المعيار إلى خدمات موجهة إلى السوق الإستهلاكية، وخدمات موجهة إلى السوق الصناعية، إذ تختلف عملية إتخاذ القرار الشرائي حسب نوع السوق، والتمييز بينهما يكون وفقا لهدف المستفيد من هذه الخدمة.

فإذا كان يرغب في إدخال هذه الخدمة في العملية الإنتاجية، فإن هذه الخدمات تكون موجهة إلى السوق الصناعية كما هو الحال بالنسبة للخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء أعمالها، مثل: خدمات التركيب والصيانة والحراسة وغيرها، ولكن الحراسة

⁴ أيمن فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص36.

والأمن لأحد المنازل الخاصة هو خدمة موجهة إلى السوق الاستهلاكية كما أن إصلاح ماكينة للخياطة للإستعمال الذاتي ليس كإصلاح ماكينة للخياطة في مصنع النسيج.¹

2- درجة كثافة العمالة:

يمكن تقسيم الخدمات تبعا لهذا المعيار إلى:

أ- خدمات كثيفة العمالة: وهي تلك الخدمات التي يلعب العنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها مثل: خدمات التعليم، التصليح، الخدمات المصرفية.

ب- خدمات كثيفة المعدات: وهي الخدمات التي تلعب الآلة دورا هاما في تقديمها مثل: خدمات الإعلام الآلي، خدمات الاتصالات ومراكز اللياقة البدنية.

وهناك من أضاف تقسيم ثالث لهذا المعيار وهو:

ج- خدمات كثيفة العمالة والمعدات: وهي الخدمات التي تعتمد على العمالة والآلة معا كالخدمات المصرفية وخدمات النقل وبعض الخدمات الطبية.

3- درجة الاتصال بالعميل:

تقسم الخدمات من خلال هذا المعيار إلى:

أ- خدمات تحتاج اتصال منخفض: مثل خدمات الإصلاح، الخدمات البريدية.

ب- خدمات تحتاج اتصال عال ومكثف: مثل الخدمات الصحية، الفندقية وكذا خدمات المطاعم.

نلاحظ أن الصنف الأول غالبا ما يوجه نحو ممتلكات العميل إذ لا يتطلب الأمر ضرورة وجوده لتقديم الخدمة، بينما الصنف الثاني غالبا ما يوجه نحو العملاء إذ لا يمكن إتمام الخدمة في غيابهم.

4- مهارة مقدم الخدمة:

يمكن تقسيم الخدمات حسب هذا المعيار إلى:

¹ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان، 1998، ص246.

أ- خدمات تحتاج إلى مهارة وإحتراف القائم عليها: وهي تلك الخدمات التي تمتاز بالتعقيد ، حيث عادة ما يحمل مؤديها شهادة تعطي له حق القيام بها، ويتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: الخدمات القانونية والطبية والخدمات المصرفية.

ب- خدمات لا تحتاج إلى مهارة وإحتراف: وهي خدمات تمتاز بالبساطة ولا يتطلب من مؤديها ضرورة الحصول على شهادة تعليمية أو مهنية، ويعتمد أصحابها في أدائها على خبرتهم الشخصية التي غالبا ما يتوارثونها عن آبائهم، ولا يتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: خدمات التصليح والتنظيف والطلاء... الخ .

نلاحظ أن النوع الأول أكثر تنظيما ويتطلب الإحاطة بقدر من العلم والمعرفة لأداء الخدمة في حين النوع الثاني لا يحتاج سوى الرغبة في أدائه.

5- هدف مقدم الخدمة:

تبعا لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات تهدف إلى الربح، وأخرى لا تهدف إلى الربح¹.

أ- خدمات تقدم بهدف الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة أو العامة مثل: الخدمات الفندقية، والصحية وخدمات التصليح... الخ.

ب- خدمات تقدم لا بهدف تحقيق الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح ذات طابع حكومي أو منظمات خيرية حيث لا يتم التعبير عن أهدافها في صورة مالية " العائد على الإستثمار" بل تنعكس على الجانبين الثقافي والاجتماعي مثل قطاع الصحة والتعليم.

6- السلوك الشرائي لطلب الخدمة:

تقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي²:

أ- الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي يغلب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل دون مجهود شرائي من أقرب مكان، مثل: خدمات الحلاقة وخدمات تنظيف الملابس وخدمات التصليح... الخ.

¹ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص245.

² عبید عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص269.

ب- خدمات التسوق: وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء أي لا يحصل عليها إلا بعد بذل مجهودات مثل: خدمات النقل، تأجير السيارات خدمات التأمين... الخ.

ج- الخدمات الخاصة: وهي تلك الخدمات التي يبذل مستخدميها مجهودا خاصا في سبيل الحصول عليها أو يتحمل تكلفة إضافية ومثال ذلك الخدمات التي يقدمها طبيب مختص أو محام مشهور... الخ.

المطلب الثالث: مفهوم الخدمات المصرفية ومميزاتها

تعتبر الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقي وأحد الركائز التي يعتمد عليها في الإستراتيجية التسويقية للبنك بل في وضع الإستراتيجية العامة للبنك، وهي تتميز بمجموعة من المواصفات تختلف عن السلع المادية وباقي الخدمات الأخرى وتجعلها تحدد المعالم الرئيسية للبنك.

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية

إن الخدمة المصرفية تمثل مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها غير خدمات الإيداع والإئتمان والإستثمار، وهي خدمات عديدة ومتنوعة، وتشمل مجموعتين من الخدمات وهما مجموعة الخدمات المصرفية التقليدية ومجموعة الخدمات غير التقليدية أو المستحدثة¹.
إن الخدمة المصرفية تتمثل في:

- نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والأجهزة؛
- أن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بمنتجها مثلا إن عملية إستقبال الزبون وأسلوب المعاملة مرتبط بالشخص الذي يقدمها، أو سحب زبون للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.

وبشكل عام إن مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسيين هما البعد المنفعي والخصائص.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق)، مرجع سابق، ص104.

البعد المنفعي للخدمة المصرفية يختلف من عميل لآخر وذلك لإختلاف الإحتياجات والرغبات ولعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق وإنما تعتمد عملية التقييم على العميل وعلى مستوى الإشباع الذي يحصل عليه، وهذا راجع إلى إختلاف أذواق العملاء مما يدفع بمقدم الخدمة إلى إستخدام أساليب وطرق مختلفة تنسجم مع شخصية وأذواق العميل لكي يشعر هذا الأخير بأنه حقق المنفعة التي كان يبحث عنها².

ثانيا: خصائص الخدمات المصرفية

الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء بمقابل مادي أو بدونه.

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، ولكنها تختلف عنها فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها، ويضاف إلى ذلك أن نمطية المضمون الذي تتصف به الخدمة المصرفية والتي تملي على البنوك تطبيق أشكال أخرى من المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المصرفية.

و ضمن هذا السياق، برزت للخدمة المصرفية مجموعة من السمات المميزة نوجزها فيما يلي:¹

1- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها:

من المستحيل إنتاج الخدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز عناصر إنتاج الخدمة، وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل.

2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

لا يستطيع الموظف إنتاج عينات من الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل إستعماله لها، كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا

² ردينة عثمان يوسف ومحمود حاسم الصميدعي، التسويق المصرفي - مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سابق، ص58.

¹ أنظر في ذلك :

- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، مرجع سابق، ص ص 43-48.

- ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص ص 53-56.

إلى العميل، ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره للبنك.

3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عن هذه الخدمة.

4- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس اللحظة:

لا يستطيع العميل أن يتناول هذه الخدمة مع طرف ثالث بسبب إستهلاكه للخدمة في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها، وما يستطيع وصفه للآخرين هو الشعور بالسعادة أو التعاسة من الخدمة المقدمة.

5- الخدمات غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى:

إن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد وهي غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى لأجل تحسينها أو بسبب خطأ فيها، ولهذا فإن إهتمام البنوك ينصب في توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين. هذه الحالة تفرض على البنك إنتهاج سياسة البيع المباشر باعتبارها الأكثر ملاءمة لتسويق الخدمة المصرفية، ورغم ذلك فإن إبتكار بطاقة الإئتمان المصرفي (credit cards) أمكن المصارف من التغلب على كثير من المشكلات التي تواجهها وهي بصدد توزيع خدماتها ونشرها في مناطق واسعة.

6- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء:

فالسلع قابلة للفحص من حيث إستبعاد الوحدات المعيبة أثناء الفرز، ولكن موظف البنك يتعامل مباشرة مع العملاء، وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل، وبطبيعة الحال لا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج، ومن ثم لا يمكنه إستبعاد الوحدات المعيبة فالإستهلاك قد تم بالفعل، والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات

الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف، ومن الأهمية أن يستعد ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة¹.

ثالثا: العوامل المميزة للخدمات المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الموصفات تختلف عن بقية الخدمات الأخرى يمكن تلخيصها فيما يلي²:

1- تشابه ما تقدمه البنوك من الخدمات:

إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها البنوك الأخرى، وهذه أول وأهم مشكلة تسويقية تواجه أي بنك حيث يعمل على التميز عن المنافسين بمستوى جودة ما يقدمه من خدمات.

2- إتساع مجموعة الخدمات المقدمة: يقدم البنك الواحد العديد من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها مشكلاتها الخاصة، ولكل خدمة عملاء ذوي خصائص ورغبات معينة وعلى البنك بذل جهودات من أجل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الإستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب وبالجودة المطلوبة.

3- شدة المنافسة بين البنوك: تشتد المنافسة بين البنوك في الإنفراد بتقديم خدمات متميزة تستقطب عن طريقها أكبر عدد من العملاء، لكن يصعب على البنك المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظرا للظروف البيئية التي ينشط فيها البنك.

4- الإعتماد على التوزيع المباشر: لا يستطيع البنك إنتاج الخدمة مركزيا ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع وسيطة كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية ولكن يقدم البنك خدماته مباشرة عن طريق فروعه المنتشرة لتلبية رغبات عملائه من الخدمات، بأن يكون قريبا منهم ولأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يستخدم البنك طرق حديثة في تقديم بعض الخدمات.

5- أهمية السرعة والثقة في البنك: لأن الأموال هي أحد أهم إهتمامات العميل، فحسارة البنك في أحد العمليات المالية قد تنشئ تخوف لدى عدد كبير من العملاء يؤدي إلى عجز البنك عن

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص54.

² محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص ص 67-68.

توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية الناتجة عن تخوفات العملاء، كما أن عجز البنك عن تحقيق العائد المناسب والناتج عن إدخارهم يؤدي إلى نفس النتيجة.

6- الإرتباط بالسياسة الإقتصادية والنقدية للدولة: إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الإقتصادي تجعل كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، فبناء على الحالة الإقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والإئتمانية للتأثير على النواحي الإقتصادية حسب الأهداف الموضوعة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات بطريقة مباشرة حيث قد تكون مفاجئة لها في بعض الأحيان، كما تتأثر بقية الأعوان الإقتصادية بهذه القرارات (منها أسعار الصرف، أسعار الفائدة، السوق الإئتمانية، نسبي السيولة والإحتياطي، معيار كفاءة رأس المال...)، إلا أن تأثيرها مباشر على البنوك .

المبحث الثاني: أهمية جودة الخدمات المصرفية

تسعى البنوك إلى تحسين جودة ما تقدمه من خدمات بإعتبارها المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز فيها، ولكي يستطيع البنك الصمود في وجه المنافسة التي أصبحت أكثر تزايدا وشدة عليه أن يقدم خدمات متميزة، لذا فإن جودة الخدمة تعد نقطة حرجة لنجاح البنك أو فشله.

لقد تصدر موضوع جودة الخدمة المصرفية إهتمامات الكثير من الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع، فمنها ما إنصب إهتمامها على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، ومنها ما ركزت على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردتها الكتاب بموضوع جودة الخدمة، حيث يرى البعض أن جودة الخدمة تعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة وإلى أي مدى تلي هذه الخدمات رغباته وإحتياجاته.

تعتبر جودة الخدمة المصرفية عن نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا العملاء، إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى

الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.

يعرف Crosby الجودة بأنها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات وعليه سيكون العميل راضيا عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمتطلباته¹.

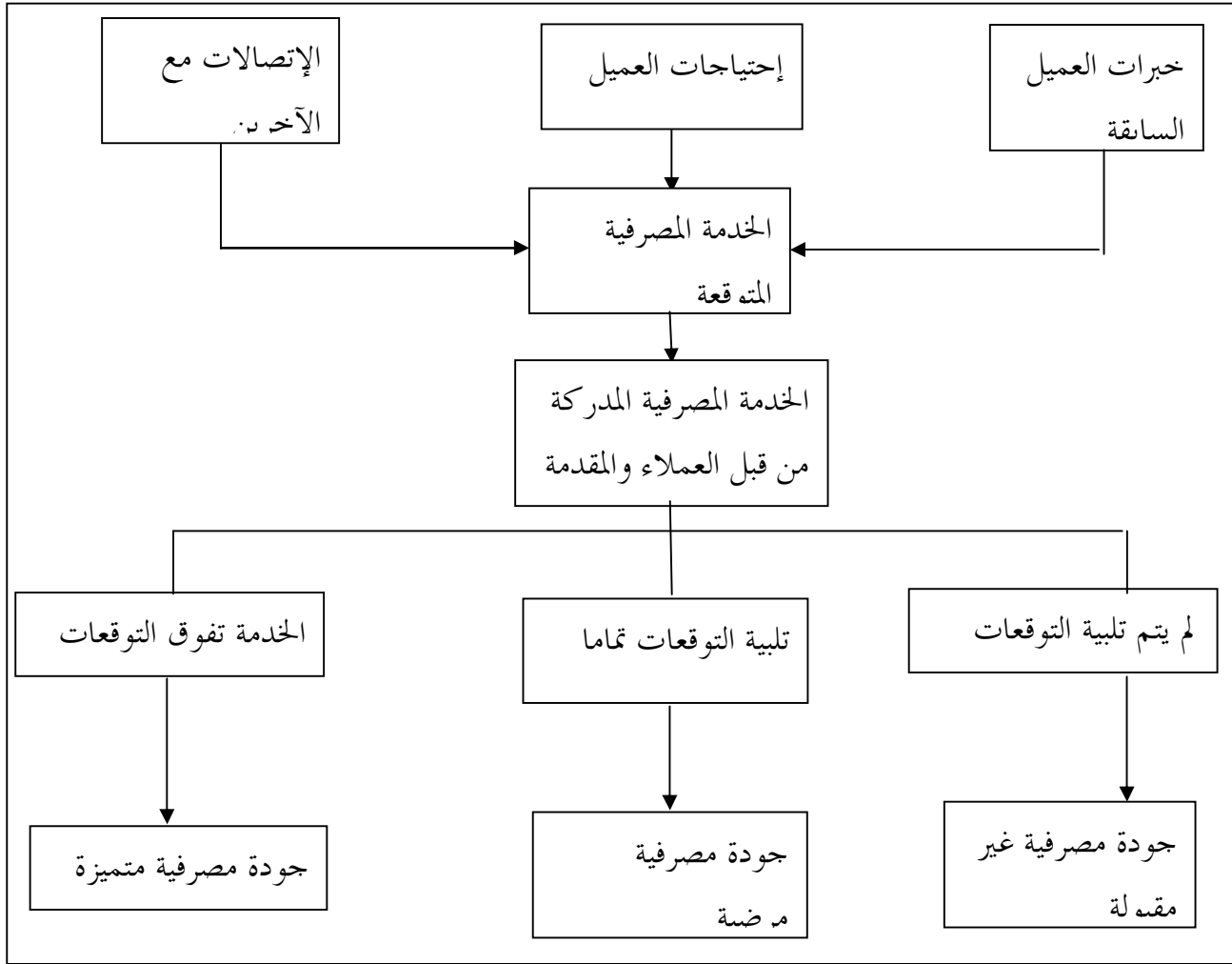
كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين².

إن الجودة المصرفية هي البحث عن إحتياجات عملاء البنك ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، ومن ثم العمل على تلبية هذه الإحتياجات والرغبات ضمن موارد المصرف وقدراته، ومتابعة تطور هذه الإحتياجات وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الإحتياجات. وأن الخدمة التي يتوقعها العميل إنما تتشكل من خبراته السابقة وإتصالاته مع الآخرين، ويقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل أو تقديم خدمات تفوق توقعاته، في حين أن عدم الوفاء بهذه التوقعات تعني جودة غير مقبولة، والشكل الموالي يلخص محددات جودة الخدمة المصرفية.

¹ Crosby. Ap, **quality is free**, mc graw- hill book co. inc, 1979,p:6.

² أيمن فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)، مرجع سابق، ص

الشكل رقم 2-1: محددات جودة الخدمة المصرفية ومكوناتها



Source: parasuraman, zeithand and berry, conceptual model of service quality and it's implications for future research, op cit, p:48.

لقد أشار بعض الباحثين أن فلسفة التوجه بالعملاء هو قلب عنصر الجودة في مجال الخدمات وخصوصا الخدمات المصرفية¹، كما ركز هؤلاء على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في مجموعة من العناصر وهي تحقيق الرغبة، الوقت، التكلفة.

ثم أبرز هؤلاء الصعوبة في قياس جودة الخدمات المصرفية التي ترجع إلى أن الخدمات في مضمونها غير ملموسة، فعند إتخاذ قرار شراء منتج ما من أحد المحلات يستطيع المشتري تقييمه وتحديد جودته وتكلفته بسهولة من خلال النظر إليه، وحتى في الحالات التي يصعب عليه إصدار الحكم

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية، العدد2، عمان، 1998، ص 359.

بشأنها فإنه يستطيع الإستعانة بأهل الخبرة في هذا الصدد، بينما في الخدمات لا يستطيع طالب الخدمة أن يعرف طبيعتها قبل إتخاذ قرار الشراء ، بالإضافة إلى أن العنصر البشري يلعب دور هام في إنتاج الخدمة، فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة، وتشير الدراسات إلى صعوبة قياس أداء الجودة في بعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات، كذلك تأثر الجودة المدركة للخدمات بالبيئة المحيطة، لأن أداء مقدمي الخدمة يساهم لدرجة كبيرة في تحديد جودة الخدمة بإعتبار أن معظم الخدمات كثيفة العمل، كذلك إختلاف مراحل الخدمة من صناعة خدمية إلى أخرى²، كذلك فإن الدرجة التي شارك بها العملاء في عمليات الخدمة تؤدي إلى صعوبة رقابة البنك على جودة تقديم الخدمة. هناك عدة مزايا وفوائد تعود على المنظمة الخدمية ومنها المصارف من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات ومن هذه المزايا:

- 1- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية؛
- 2- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية؛
- 3- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك للحصول على أسعار وخدمات أكبر؛
- 4- أن الخدمة المصرفية المتميزة تزيد قدرة البنك على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، كما تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية؛
- 5- زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي؛
- 6- إكتساب قدرة على الإستمرار والتواصل السليم في السوق المصرفي.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

لقد تعددت المحاولات لتحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية ، فقد تم التمييز بين ثلاثة أبعاد للجودة هي:¹

- 1- الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

² أيمن فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)، مرجع سابق، ص41.
¹ أنظر في ذلك:

- عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق - المفاهيم والإستراتيجيات - (النظرية والتطبيق)، مؤسسات هورس الدولية، 2002، ص498.
-Parasuraman , zeithmal and berry, a conceptual model of sevice quality and it's implications for furme research, op cit, p p:42-43.

2- جودة المنظمة (البنك): تتعلق بصورة البنك والانطباع العام عنه من قبل العملاء.

3- الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانين هما²:

1- جودة العمليات: يتم فيها حكم العميل أثناء تقديم الخدمة.

2- جودة المخرجات: يتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.

لقد أثبتت هذه النتائج مدى اتفاتها مع ما توصل إليه باحثون آخرون من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في³:

1- الجودة الفنية: والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسئولي البنك - ما الذي يتم تقديمه للعميل؟- وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

2- الجودة الوظيفية: وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح - كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟- حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر البنك الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك. ويبدو أن هذا البعد مهما وحاسما في الحكم على جودة الخدمة¹.

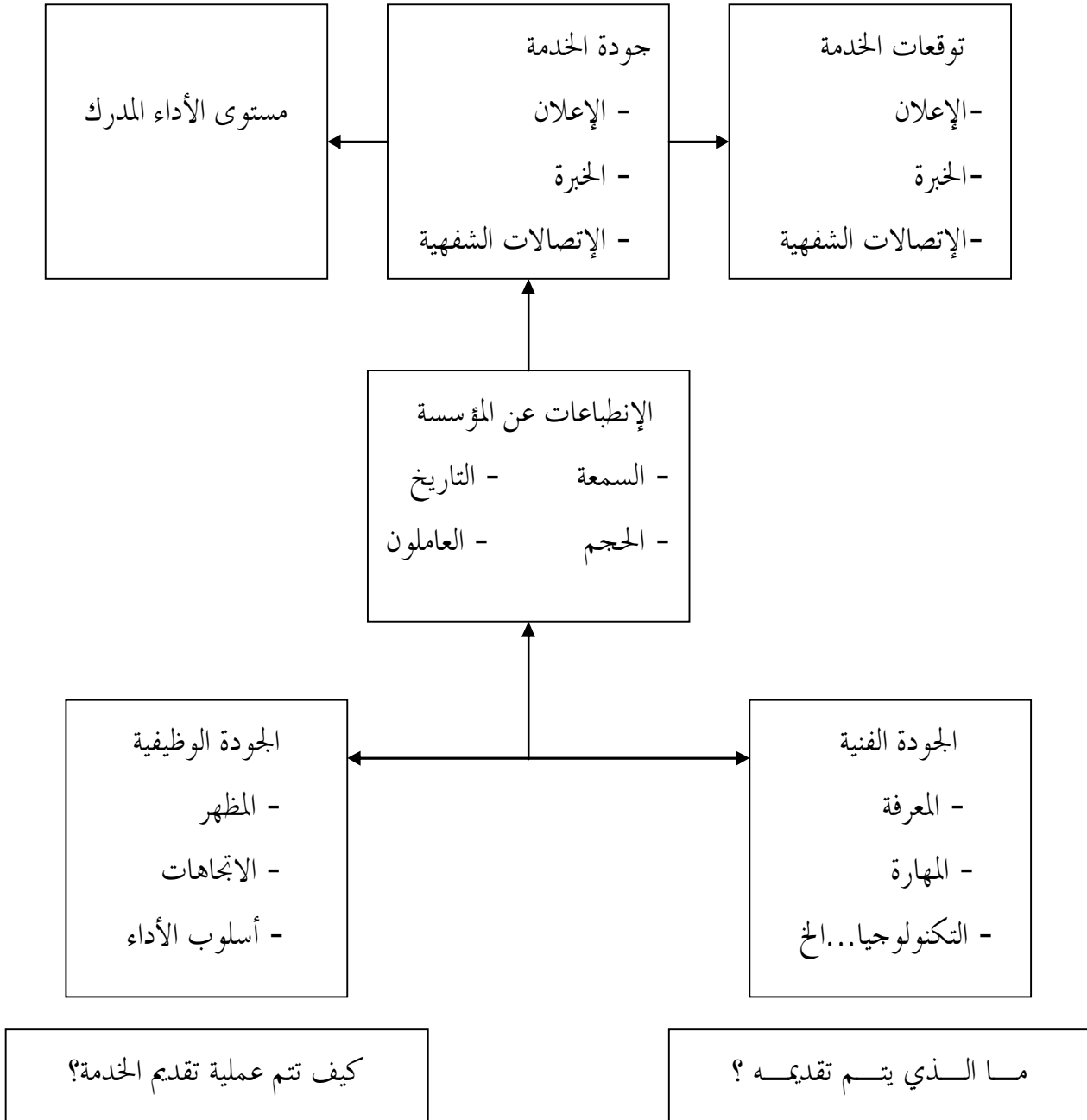
3- الصورة الذهنية للبنك: وهي الصورة التي تعكس إنطباعات العملاء حول البنك، وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص360.

³ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص342.

¹ Parasuraman , zeithmal and berry, a conceptual model of service quality and it's implications for furme research, op cit, p:43

شكل رقم 2-2: الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية والجودة المدركة)



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص499.

كما توصل باحثون آخرون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتشتمل هذه الأبعاد على:¹

1- الإعتماضية:

وتعني قدرة البنك على الوفاء بالوعود السابقة بدرجة عالية مما يضمن تحقيق درجة عالية من الإعتماضية والثقة في الخدمة، وتعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة، ولقد أثبتت الدراسات أن هذا البعد هو الأول في الأهمية من حيث الحكم على جودة الخدمة ، وهو مرتبط بجودة المخرجات وكذلك يعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق إشباع رغبات وإحتياجات العملاء فهو بالنسبة لمعظم العملاء يعد الخدمة الرئيسية.

2- سرعة الإستجابة من قبل العاملين:

وتعني توافر الرغبة والإستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة، وتشمل على المبادرة في إتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، والرد على إستفسارات العملاء، وملاحظة العملاء بصفة دورية.

3- القدرة أو الكفاءة:

وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمر من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وإمتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4- سهولة الحصول على الخدمة:

ويتضمن هذا سهولة الإتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة إنتظار الحصول على الخدمة وملائمة مواعيد عمل البنك ، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

¹ أنظر في ذلك:

- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، ديسمبر 2005، ص 256 ، 257.

- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 343-345.

5- اللباقة:

وتعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة، وتوافر روح الصداقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة، وحسن مظهر العاملين، وتوافر الإحترام والمستوى الإجتماعي اللائق، والمبادئ والأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء.

6- المصدقية:

وتعني إلتزام الصديق والأمانة في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة ، الأمر الذي يؤدي بهم إلى أخذ صورة حسنة وإنطباع جيد نحو البنك.

7- الأمان:

وتعني خلو المعاملات مع البنك من الشك والمخاطر، ويتضمن الأمان المادي والمالي والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء.

8- الإتصال:

بمعنى أن يحافظ البنك على الإتصال بالعملاء بالطريقة وباللغة وبالأسلوب الذي يتناسب معهم، كما يتضمن هذا العنصر الإستماع الجيد للعميل وشرح الخدمة وتفسير عناصر التكلفة للعملاء.

9- الفهم:

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الإهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.

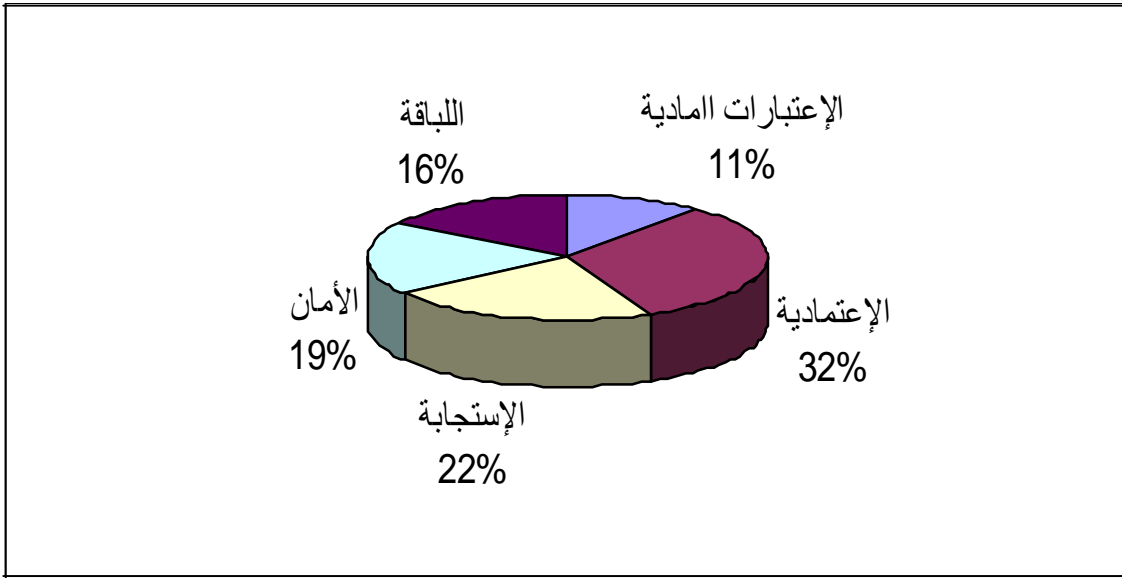
10- الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية):

بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة ، وكافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها، والمتمثلة في الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة، المظهر المناسب للعاملين بالبنك، التصميم والتنظيم الداخلي للبنك، جانبية المباني.

وقد تم تلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Servqual)، وتشمل النواحي المادية المتطورة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان واللباقة، ومن ناحية أخرى فقد

ثبت أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة، وذلك مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 2-3: الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



Source : parasuraman, zeithmal and berry, a conceptual model of sevice quality and it's implications for furme research, op cit, p:28.

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ناجي معلا¹ وهي:

- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء، وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة.
- 2- الجودة المدركة من قبل إدارة البنك والتي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.
- 3- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
- 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
- 5- الجودة المروجة للعملاء.

¹ ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مرجع سابق، ص 361 .

فإذا تم تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس أن البنك يجب أن يكون موجه بالعملاء، فإنه يتم تدعيم مفهوم الخدمة المصرفية كما يدركها العملاء، ويعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب نوردتها فيما يلي:

1- أن إدارة البنك قد لا يكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير.

2- أن إدارة البنك ربما تخطيء في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس في تقديمها الكثير من البنوك.

3- أن إدارة البنوك قد لا تعترف بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه من خدمات يعتبر مناسباً.

بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك مشكلات تعيق مسار تحقيق جودة الخدمة وهي¹:

1- عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة).

2- قصور وضعف كفاءة مقدم الخدمة.

3- قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية.

4- عدم إعطاء العميل الإهتمام الكافي وإشعاره بالتفرد والخصوصية.

5- الإهتمام بالربحية في الأجل القصير، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج وتسويق الخدمة والتضحية بالجودة.

6- قصور وضعف إتصال البنك بعملائه.

7- الفشل في تحديد توقعات العملاء.

8- عدم الإنصات لشكاوى العملاء وإهمالها.

9- بطئ حل مشكلات جودة الخدمة وعدم متابعتها.

10- المبالغة في تحديد منافع التعامل مع البنك.

ويرى بعض الباحثين أنه على البنك أن يضع مبادئ يتبعها في تحسين جودة الخدمة ويغطي

بها النقص الوارد فيها، والتي أوجزوها في الآتي²:

¹ عصام الدين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص. 507.

² نفس المرجع السابق، ص 508.

- 1- حسن إختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم.
- 2- إعتبار جودة الخدمة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.
- 3- إعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت.
- 4- توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية، خاصة الموردين ومصممي ومقدمي الخدمة.
- 5- تشجيع الأفكار الجديدة الحديثة.
- 6- وضع خطط تحسين بناء على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم السابق تحديدها.
- 7- وضع موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس كم وجود ووقت وتكلفة الأداء.
- 8- تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية.
- 9- تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمؤسسة وعملائها الداخليون والخارجيون.
- 10- إستخدام التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة الخدمة.
- 11- تحليل تكلفة الجودة وإعتبارها أداة إدارية.
- 12- التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين.
- 13- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة.

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات المصرفية

يعني مفهوم جودة الخدمة العمل على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء، خاصة وأن هذه الأخيرة في تزايد مستمر، وأن العملاء اليوم يتصفون بالدراية والعلم إضافة إلى تنوع الخدمات المقدمة لمستوى جودة الخدمة المقدمة، فهم يطالبون بما يلي إحتياجاتهم ورغباتهم بأفضل الخدمات وذات الجودة العالية.

إزدادت أهمية جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك، وأصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الإستمرار والنمو للبنوك للأسباب التالية:

1- تحقيق الربح: إن توفير خدمات مصرفية ترضي العملاء من شأنها أن تزيد من ربحية البنك وذلك من خلال تخفيض تكاليف الخطأ، وتخصيص موارد أقل لمعالجة الانحرافات عن العمل، ومعالجة وإدارة الشكاوي، كما أن الربح يتحقق من خلال الإحتفاظ بالعميل الذي يساعد على جذب عملاء جدد، الأمر الذي يقلل من تكاليف إستخدام الوسائل الترويجية، وإن ترسيخ صورة البنك لدى العملاء من شأنه أن يحقق زيادة حجم الودائع¹.

2- الإحتفاظ بالعميلين: إن تحسين أداء ومهارات العاملين وكفاءتهم وإستخدام طاقاتهم الخلاقة والمعاملة الجيدة لهم يساعد على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبهم، وحقيقة أن البنك الأكثر نجاحاً هو الذي يسعى لتوجيه عمل موظفيه نحو خدمة العملاء وإرضائهم.

3- الإحتفاظ بالعملاء: لقد أدركت البنوك أهمية التركيز على العميل بإعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الإحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها البنك من ذلك، فجودة الخدمة المصرفية تسعى للإحتفاظ على العميل وضمان إستمراره في التعامل.

4- الحصول على ولاء العملاء: ويظهر ذلك من خلال إصراره على التعامل مع نفس البنك.

5- خلق صورة إيجابية واضحة للبنك في أذهان العملاء.

6- تحسين التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطويرها بإستمرار.

7- المساهمة في تحقيق المنفعة الإجتماعية.

إن تحقيق الجودة المصرفية يعتبر من أنجع الطرق لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، ومحددات إستراتيجيا لبقاء البنك وإستمراره.

المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

إن جودة الخدمة المصرفية تعتبر ميزة نسبية يجب على إدارة البنك توظيفها في الإتجاه الذي يعزز من مكانة البنك في السوق، والحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحسينها يعتمد على مدى توفر المعلومات عن مستويات الجودة من منظور عملاء البنك.

¹ عطا الله فهد السرحان، دور الإبتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2005، ص38.

إن تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة ، ومن هنا برزت بعض النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد على نموذجين رئيسيين هما: نموذج الفجوات، ونموذج الأداء الفعلي.

المطلب الأول: نموذج الفجوات

ويسمى بـ "Servqual"¹ ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها الباحثين (parasuraman, zeithmal et berry) وذلك محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة، ويستند هذا النموذج في تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الجودة المتوقعة والخدمة المدركة.

وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين إل أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل مستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة ، وقد تضمن هذا النموذج أنواع من الجودة وهي²:

أ- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على إحتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته وإتصاله بالآخرين.

ب- **الخدمة المدركة:** وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل ، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلا) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها منخفضة الجودة.

ج- **الخدمة الفعلية المقدمة للعميل:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر ، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

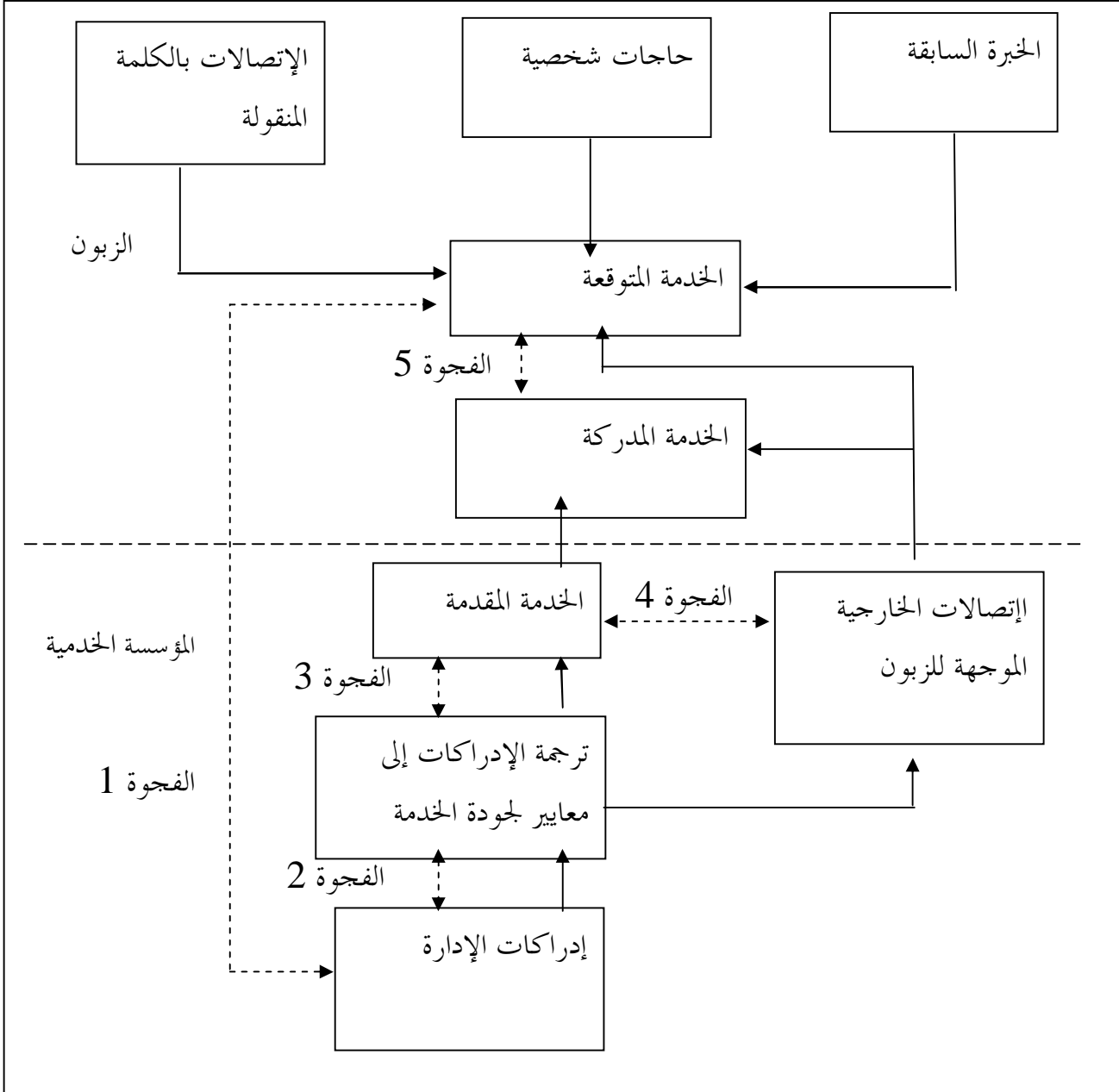
¹ "servqual" يقصد بها جودة الخدمة، وهي ناتجة عن دمج عبارتي: (service) التي تعني الخدمة و (quality) التي تعني الجودة.

² محمد كمال أبو عمشة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك الإسلامي،

www.isegs.com/forum/showthread.php.

ويوضح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 2-4: نموذج الفجوات حسب مقياس Servqual



Source :kotler et dubois, marketing management, op cit, p :452.

إن النموذج السابق مكون من مجموعة من الفجوات، والتي يمكن أن تكون حاجزا في إيصال الخدمة للعميل وبجودة عالية، وأهم هذه الفجوات:

الفجوة الأولى: الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، فقد لاتدرك إدارة المؤسسة الخدمية بدقة رغبات العملاء وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة ، وترجع لعدة أسباب أهمها¹ :

- قصور وضعف البحوث التسويقية
- قصور وضعف الكفاءات التسويقية
- قصور وضعف نظم الإتصال داخل المؤسسة
- تعدد المستويات الإدارية التي يتعامل معها العميل.

الفجوة الثانية: الفجوة بين مواصفات الخدمة المقدمة فعليا وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها²:

- قصور وضعف الإمكانيات المادية
- عدم كفاية المخصصات المالية
- عدم كفاية الكفاءات البشرية.

الفجوة الثالثة: الفجوة بين إدراك الإدارة لمواصفات الجودة والخدمة المقدمة فعليا، وتشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها³:

- سوء التنسيق بين رجال التصميم والإنتاج والمبيعات
- عدم توافر روح الفريق بين العاملين
- قصور وضعف الرقابة
- عدم ملائمة التكنولوجيا المستخدمة والكفاءات البشرية لمتطلبات العمل.

^{1,2,3} عصام الدين أبو علفة، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات - النظرية والتطبيق -، مرجع سبق ذكره، ص 513، 514.

الفجوة الرابعة: وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة ، والخدمة المروّجة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- سوء التنسيق بين رجال الإنتاج ورجال المبيعات

- عدم إدراك مجالات التفوق وتميز المنافسين

- عدم إدراك رجال التصميم والإنتاج لمحتوى الإعلانات الموجهة للعملاء.

الفجوة الخامسة: تتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة، وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة ، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية ككل.

المطلب الثاني: نموذج الأداء الفعلي

يعرف هذا النموذج بـ "servperf"¹ ظهر سنة 1992 وينسب إلى كل من الباحثين (Taylor et Cronin)، وتمثل الجودة في إطار هذا النموذج مفهوماً إيجابياً يتصل بالرضا، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي، بمعنى أن الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

المطلب الثالث: الإنتقادات التي وجهت إلى طرق قياس جودة الخدمة

لقد واجهت طرق قياس الجودة العديد من الإنتقادات التي يمكن إيجازها كما يلي²:

أولاً: نموذج الفجوات

هذا النموذج له عدة مزايا يمكن حصرها في:

¹ "servperf" يقصد بها أداء الخدمة، وهي ناتجة عن دمج عبارتي: (service) التي تعني الخدمة و (performance) التي تعني الأداء.

² عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق، ص45.

1- سهولة إستخدامه وبساطته.

2- منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته.

3- يقلل أبعاد الجودة.

إلا أن قيمة النتائج المستخدمة في هذا النموذج محددة نظرا لتجاهله قياس التوقعات إضافة إلى تجاهل التعرف على أسباب حدوث الفجوات وطرق التغلب عليها.

ثانيا: نموذج الأداء الفعلي

يمتاز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص نوجزها في التالي:

1- عمومية مجالات التطبيق على مختلف المؤسسات الخدمية.

2- درجة عالية من الثبات والصلاحية.

3- القبول والتأييد من قبل الباحثين.

4- القدرة على تفسير العلاقة ما بين جودة الخدمة ورضا العملاء بشكل كمي.

5- القدرة على تعميم نتائج الرضا.

أما عيوبه فتتمثل في:

1- تعقيد العمليات الإحصائية التي ينطوي عليها.

2- ضعف قدرته التنبؤية.

3- تفاوت مقدراته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من صناعة إلى أخرى.

المبحث الرابع: أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك

عرفت الصناعة المصرفية تحولات سريعة في بداية هذا القرن أثرت على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم مما يحتم عليها التأقلم مع هذا المناخ الإقتصادي الجديد ، وإعتماد إستراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة ، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية والإهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أو نموذجا إرشاديا وتغيرا كبيرا في التفكير

والممارسة الإداريين، إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما أن تطبيقها يؤدي إلى إكتساب وتنمية الميزة التنافسية للبنوك. يهدف هذا المبحث إلى محاولة تحليل الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في إكتساب وتطوير الميزة التنافسية للبنوك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إكتساب وتطوير الميزة التنافسية

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إكتساب وتطوير الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ذو أهمية كبيرة، حيث أنها تقدم للمؤسسات فرصا لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة المصرفية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز"¹.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل البنك إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².

كما عرف علي السلمي الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين³:

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 8.

² M.porter, l'avantage concurrentiel , dunod , paris , 1999,p49 .

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء- في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة - تلي إحتياجاتهم أعلى مما يحققه المنافسون.

- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها ¹.

إن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج ، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن ².

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تكون في قدرة المؤسسة على التمييز والاختلاف مع المنافسين، إضافة إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق هذين البعدين سيتحقق للمؤسسة مبتغاهما في إكتساب مكانة في السوق وزيادة الربحية.

كما أنها تتمثل في مدى قدرة البنك على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل من منافسيه.

ويمكن القول أن للميزة التنافسية شقين، الأول وهو قدرة التميز على المنافسين، والثاني هو القدرة على مغازلة فاعلة مؤثرة للعملاء ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين معا إلى نجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم إرضاءه وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية. وعليه يمكن للمؤسسة المصرفية تحقيق نشاطاتها بأفضل تكلفة وتدعيم تميزها في السوق من خلال معرفة سلسلة قيمها.

1- نموذج porter لسلسلة القيمة:

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها ، وذلك بهدف فهم سلوك

¹ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص 117.

² أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة، 2003، ص 12.

التكلفة لديها ومصادرهما الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم وإكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر ، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما¹:

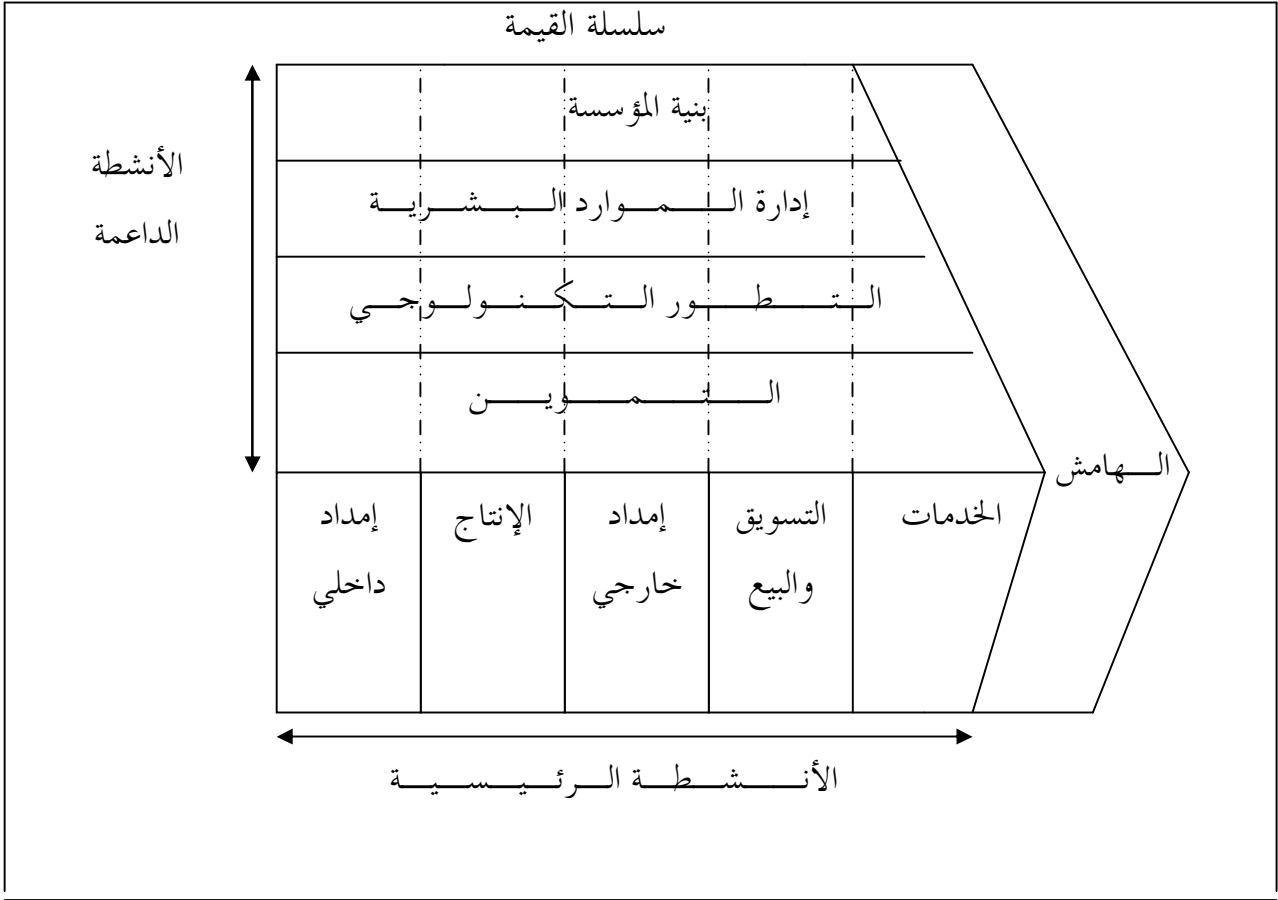
أ- **أنشطة القيمة الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها²، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

ب- **أنشطة قيم الدعم:** وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة. تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي.

¹ بن نافلة قدور و عرابية رابح ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية- واقع و تحديات- ، جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص 512.

² معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق، 2002، ص 10.

شكل رقم 2-5: سلسلة القيمة



Source :M. porter, *la concurrence selon porter*, édition village mondial, paris, 1999:p85.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية في البنوك

إن إكتساب الميزة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية ، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين .

فلقد أكد m.porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإمكان البنك أن يخلقها لعملائه، ويمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم خدمات مصرفية متميزة مقارنة بالمنافسين ، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأدنى:

وهي الميزة التي يمكن للبنك أن يجوز عليها إذا ما كانت تكاليف إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته أقل مما يمكن ولا يمكن أن تنخفض التكاليف إلى حدها الأدنى بصفة آلية، بل ينتج ذلك عن تسيير قدرات ومهارات المسيرين تسييرا فعالا وهذا بالإستناد إلى مجموعة من العوامل كالتحفيز، التكوين... الخ.

2- ميزة الجودة العالية:

حيث يتفوق البنك بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة وذات قيمة كبيرة في نظر العملاء على المنافسين.

ثالثا: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

تسعى البنوك على إختلاف أنواعها إلى إمتلاك الميزة التنافسية وذلك برفع كفاءة وفعالية أدائها، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والحفاظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء بإستمرار أو من خلال تبني أساليب الإبتكار والتطوير.

1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

لكي تنجح البنوك في إختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد عليها أن تعمل بإستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات المصرفية والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء وإستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يستوجب دراسة وتحليل تلك الإحتياجات من خلال بحوث التسويق ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي¹:

¹ محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، مرجع سابق، ص.107

أ- تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة بإستمرار من خلال الخدمة المقدمة.

ب- سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أي:

- تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وفي حدود إمكانيات العملاء.

ج- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد أو بنك الجلوس وغيرها.

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك ، حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما، وتمثل تلك القدرات في¹:

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

ب- الإنتاجية: يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

¹ سمالي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ،يومي 22-23 أفريل 2003، الكتاب الثالث ،ص 176.

ج- الزمن: يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس عنصر الزمن كالاتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

د- الجودة العالية: إن تبني البنوك لنظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها، يزيد من قدرتها على البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي لها.

رابعاً: شروط فعالية الميزة التنافسية ومحدداتها

1- شروط فعالية الميزة التنافسية :

- حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:
- أ- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - ب- ممكن الدفاع عنها، خصوصاً من تقليد المنافسين لها.
 - ج- مستمرة ، أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن.
- وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

2- محددات الميزة التنافسية:

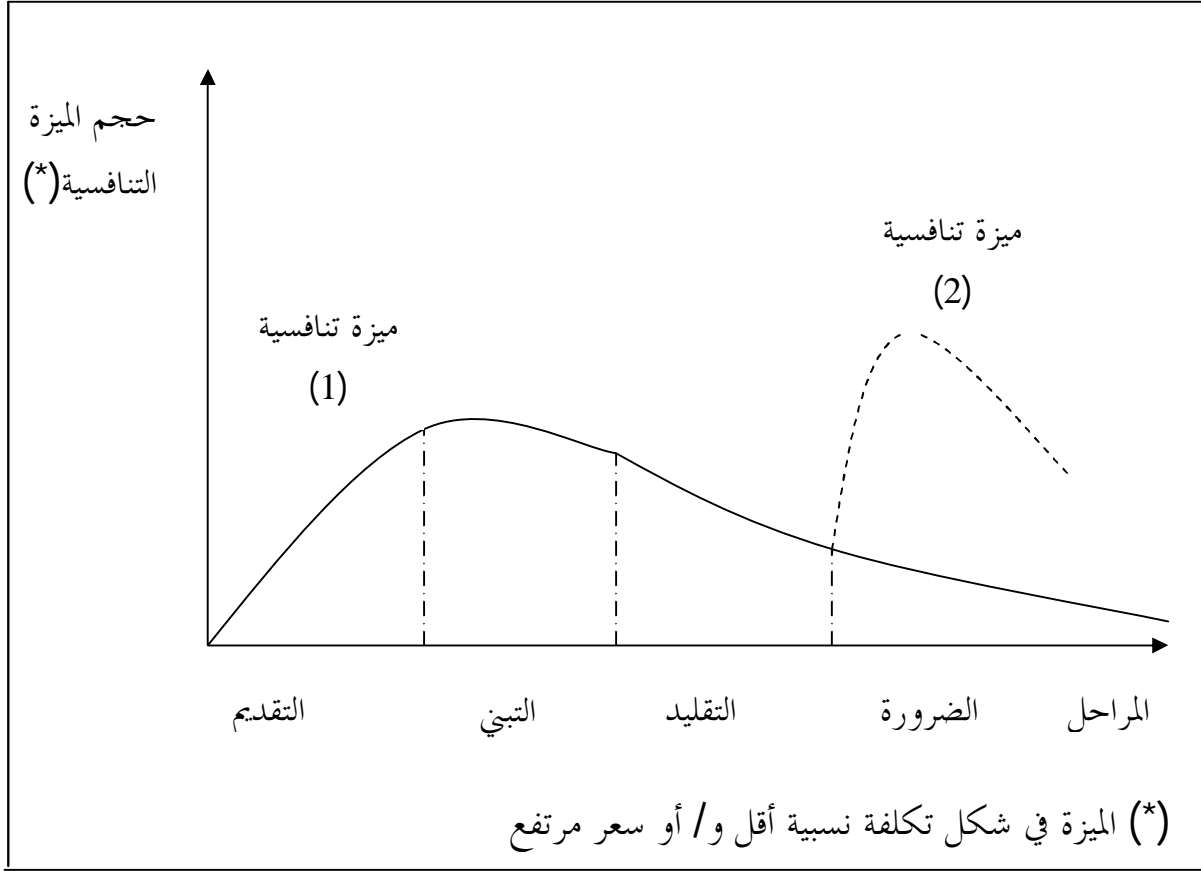
تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:

أ- حجم الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل دورة حياة المنتجات والخدمات كما هو مبين في الشكل

الآتي:

شكل رقم 2-6: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.
يمكن إيجاز دورة حياة الميزة التنافسية في المراحل التالية¹:

- مرحلة التقديم:

تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، بإعتبارها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن تزايداً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من طرف عدد متزايد من العملاء.

- مرحلة التبني:

في هذه المرحلة تعرف الميزة إستقراراً نسبياً من حيث الإلتشار بإعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87، 88.

- مرحلة التقليد:

تعرف الميزة خلال هذه المرحلة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد. إن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية لأنه من غير الممكن الحيازة على ميزة تنافسية إلى الأبد ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

ب- نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **درجة التكامل الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **البعد الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

خامساً: معايير القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك، والتي يمكن إعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات لجودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي¹:

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص 50.

- 1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مدى تفويض وتمكين العاملين.
- 3- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر بالعاملين ، وحجم المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ووحدة المنافسة.
- 4- مدى الإهتمام ببحوث التطوير وحجم المخصصات التي ترصد لبرامجه ضمن موازنة المؤسسة.
- 5- مدى وجود توجه تسويقي، أي:
أ- إستلهاهم حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ، كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية.
ب- السعي المستمر للإستجابة لحاجات وتوقعات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- 6- مدى زرع وتنمية روح الفريق ، على مستوى البنك وإدارته وفروعه.
- 7- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- 8- مدى توافر العمالة المصرفية الماهرة.
- 9- مدى فاعلية إدارة التكاليف.
- 10- حجم الحصة السوقية في القطاع السوقي ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال.
- 11- مدى فاعلية التكنولوجيا المستخدمة.
- 12- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والإقليمية والعالمية الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة ، التي تبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية، كما أنها توجيه للسلوك، وإلتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المؤسسة.

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أو خدمة) حتى الإنتهاء منه، وهي " شاملة " لتأثيرها على كل شيء في المؤسسة ، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله ، وهي " كلية " لأنها تتطلب الإلتزام والممارسة في كل نشاطات المؤسسة ومن العاملين كافة.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم ، إلا أنهم إتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية، ومن هذه التعريفات:

تعريف crosby الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة ، إضافة إلى الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم ذلك أن تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة¹.

بينما يعرفها kaluzny بأنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للخدمات التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالإتناء لدى العاملين ، ودعم فكرة المشاركة في إتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات البنك لتسهيل عملية الإتصال وإتخاذ القرار.

كما أن الجودة الشاملة حسب Juran ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة ، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الإلتزام طويل الأجل بالجودة².

وحسب تعريف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة فهي نظام تسيير إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين ، ويقوم بإستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.

¹ Crosby.p, **quality is free**, opcit, p:23.

² سملاي مجديه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، يومي 22-23 أفريل 2003،الكتاب الثالث، ص.178

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الأركان الثلاث التي يتكون منها المصطلح كما يلي:³

1- إدارة: ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

2- الجودة: تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتج/ الخدمة في تصميمه مناسب للإستعمال.

3- الشاملة: مشاركة وإندماج كافة العاملين بالمؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

وكخلاصة لهذه التعاريف يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يستخدم مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية إحتياجات العملاء ، مع الإلتزام بإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية وإمتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ نوجزها فيما يلي¹:

1- التركيز على العميل:

يعتبر العملاء هم مفتاح نجاح المؤسسة المصرفية فهي تعتمد عليهم، لذا فلا بد لها أن تقوم بدراسة إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلي هذه الإحتياجات بل وأن تقدم أكثر مما هو متوقع لإرضائهم.

2- القيادة:

تتجلى مسؤولية القيادة في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد على الوصول إلى أهداف المؤسسة المصرفية، كما أنها تقوم بإنشاء هذه الأهداف وتوجيه أعضاء المؤسسة بالشكل السليم والصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

3- اندماج الأفراد:

يعتبر العاملون في المؤسسة المصرفية باختلاف مستوياتهم الوظيفية هم الأساس، وعليه فإن اندماجهم واهتمامهم بالمؤسسة يمكنها من استخدام قدراتهم ومواهبهم لصالحها.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة- مدخل إستراتيجي تطبيقي- ط1، دار إئراء، عمان، 2010، صص 29-30.
¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الأردن، 2009، صص 309، 311 (بتصرف).

4- أسلوب إدارة العمليات:

إن الوصول إلى أهداف المؤسسة المرغوبة بأكثر فعالية يكون عندما تدار نشاطاتها ومواردها على أساس منهج العمليات فالتركيز حسب هذا الأسلوب يكون على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد.

5- أسلوب النظم في الإدارة:

إن إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات على أسلوب النظم يؤدي إلى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف، فتكامل العمليات يعطي فهم أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته لتحقيق الأهداف.

6- التحسين المستمر:

إن التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون من بين الأهداف الدائمة التي تسعى إلى الوصول إليها.

7- الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات:

إن فعالية القرارات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات، لذا يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها بالإضافة إلى ضرورة أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

ثالثاً: الميزة التنافسية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها

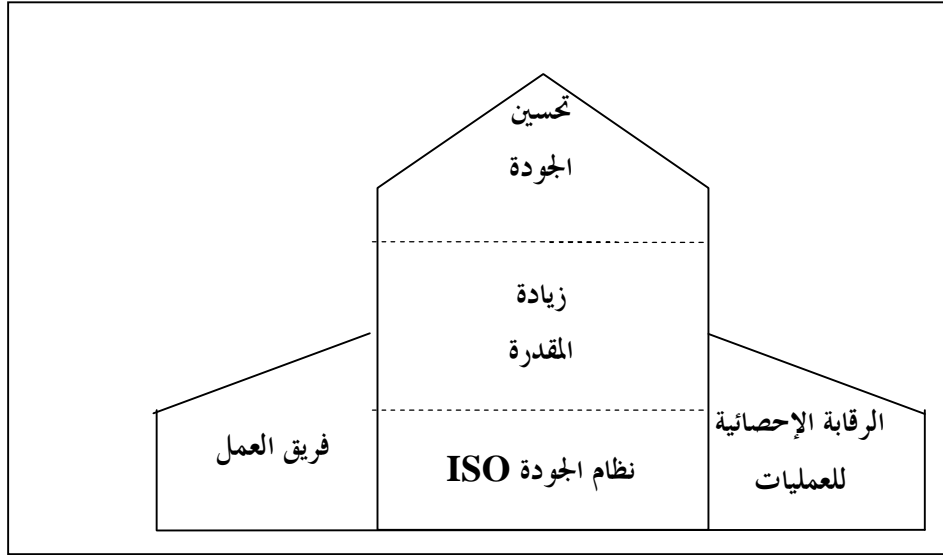
لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة¹.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تسعى المؤسسة المصرفية من خلاله إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس، وقدرة الالتزام في جميع مجالات العمل.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 30.

إن هذا الأسلوب الإداري الحديث من شأنه أن يعطي المؤسسة موقعا متميزا سيما في ظلّ المنافسة الحادة داخليا وخارجيا، ويكون ذلك بتحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات وهو ما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة المصرفية في نظر عملائها ويعزز ثقتهم بها، وضمان ولائهم لها، وطبعا هذا كله يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تدعم قدرة المؤسسة المصرفية على بقاءها وتفوقها وهو ما يوضحه الشكل التالي .

شكل رقم 2-7: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 49

من خلال الشكل السابق يتضح أن اعتماد نظام الجودة، وكذا إجراء الرقابة الإحصائية للعمليات مع تشكيل فرق عمل، تعتبر أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والهادفة إلى تحسين جودة الخدمات بما يرضي أذواق ورغبات العملاء وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى كسب المنافسة والترقب على قاعدة صلبة من السوق داخليا وخارجيا.

إن تطبيق إدارة الجودة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المؤسسة أثناء تبنينهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق، والتي يمكن إنجازها في الآتي:¹

- 1- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛
 - 2- إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين الموظفين؛
 - 3- إختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال؛
 - 4- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
 - 5- سهولة قياس أداء الموظفين وفق معايير واضحة؛
 - 6- رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة؛
 - 7- تدريب الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد؛
 - 8- إستبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة؛
 - 9- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين الموظفين والعملاء؛
 - 10- إشراك كافة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل؛
 - 11- خفض تكاليف تقديم الخدمة؛
 - 12- تحقيق رضا وتوقعات العملاء.
- أما عن المزايا التي تتحقق من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي¹:
- 1- تحسين نوعية الخدمات المنتجة.
 - 2- تخفيض تكاليف التشغيل.
 - 3- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص 48-49.

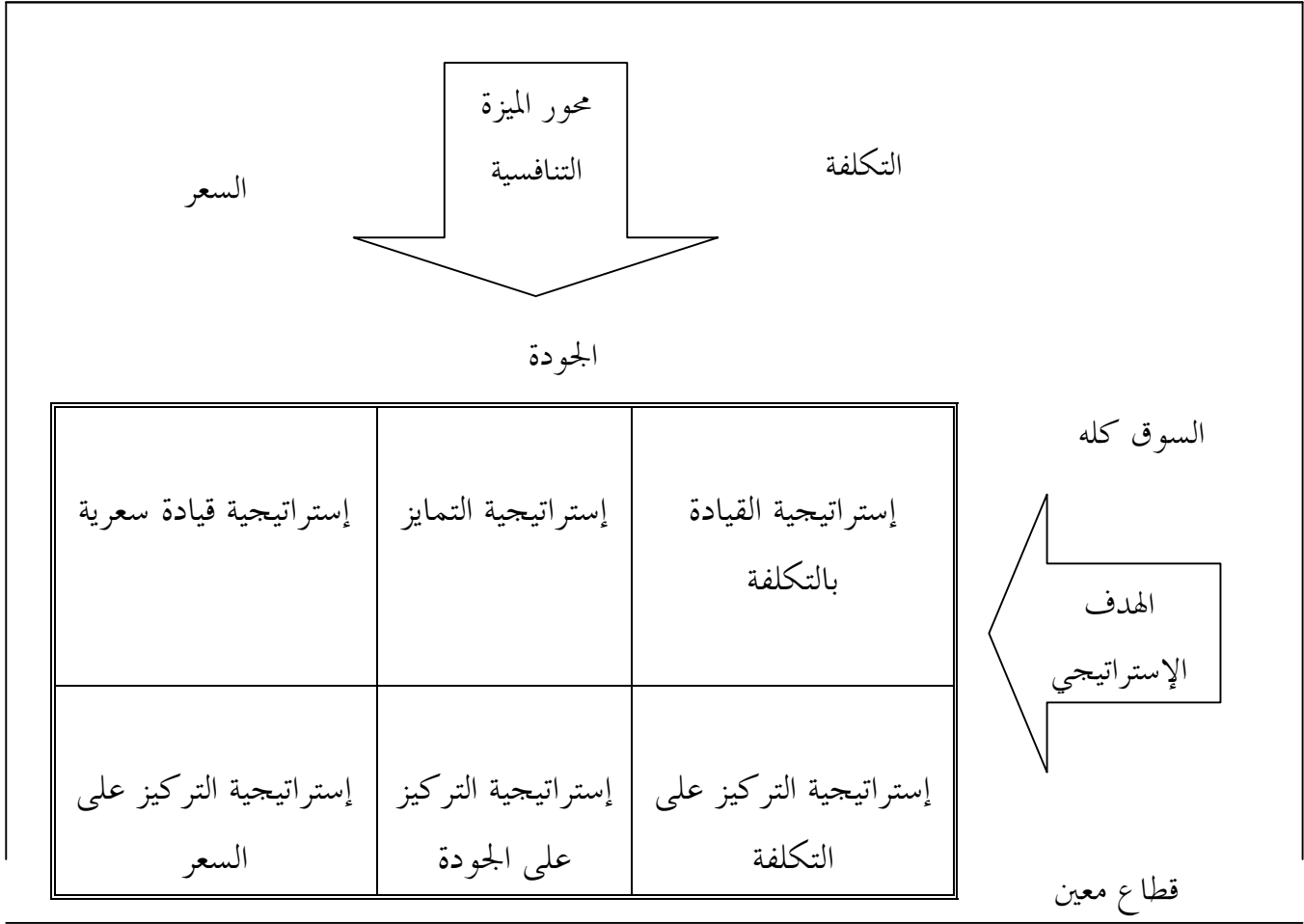
¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، عمان، 2003، ص 243.

- 4- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة من خلال إعطائهم الوقت لاستخدام خبراتهم وقدراتهم، وتنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب العمل إلى جانب تدريبهم وإعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- 5- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. إن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

شكل رقم 2-8: البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر : محمد سعيد المصري ،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2002، ص 202.

أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة إلتزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز¹ ، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين البنوك بالمنحنى "منحنى الخبرة التكاليفية" الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن إستخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على

¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا.

ثانيا: إستراتيجية التمايز

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء ، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:¹

1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.

3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية. لذلك يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون إعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.

2- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ محمد سعيد المصري ، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية ، مرجع سابق ، ص ص 202-203.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

جدول رقم 2-1: الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

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

المصدر: السيد غراب ك، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120.

خلاصة الفصل الثاني:

تعد المنافسة أهم عامل يساعد البنوك على النمو والتطور ويجفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية، كما تعتبر الميزة التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنك على تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية مختلف حاجاتهم ورتبائهم بتقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائما، فالعملاء لا يحكمون على مستوى الخدمة المصرفية من خلال معايير فنية فقط، بل يستخدمون معايير تتعلق بكيفية تقديم الخدمة.

لقد أصبح موضوع جودة الخدمات المصرفية من المواضيع التي لقيت إهتمام الكثير من الباحثين، حيث يعد من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي أصبحت تتبعها البنوك في ظل المتغيرات الإقتصادية الراهنة، فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة الجودة الشاملة التي من شأنها تمكين البنوك من إكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار في ظل هذه المتغيرات وتطويرها وتلبية إحتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

إن تقييم أبعاد جودة الخدمة سوف يختلف باختلاف مجموعة العملاء وإختلاف الثقافات في الوقت نفسه، وكذلك في بيئة تتسم بجدة المنافسة سوف يتغير نوع العنصر وأهميته النسبية بمرور الزمن.

الفصل الثالث

المزيج التسويقي المصرفي

تمهيد:

إن مزيج التسويق المصرفي هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويعتبر مزيج التسويق المصرفي الإستراتيجية العامة التي يجب أن تتبناها الإدارة المصرفية في تسويق ما يتم إنتاجه من خدمات، وبالتالي لابد من دراسة مزيج تسويق الخدمات المصرفية لما له من أثر كبير على سلوك العملاء، إذ يتكون المزيج التسويقي من العناصر الأربعة التقليدية المعروفة 4ps، المنتج، السعر، المكان والترويج، ولكن نظرا للخصائص التي ترتبط بطبيعة الخدمات المصرفية ظهر في الفكر التسويقي المعاصر إتجاهها جديدا يرى أن العناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج لم تعد كافية لتكوين المزيج التسويقي للخدمات المصرفية¹، حيث يشير هذا الإتجاه إلى أنه بالإمكان إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح مزيج التسويق المصرفي مكونا من سبعة عناصر 7ps وهذه العناصر المضافة هي: الأفراد مقدمي الخدمات المصرفية (personnel)، والمكونات المادية (phisical assets) اللازمة لأداء وتوزيع الخدمة المصرفية، إضافة إلى آليات جمع الخدمة (process) وهي كافة السياسات والإجراءات المؤدية إلى تقديم الخدمة المصرفية.

وإنطلاقا مما سبق، خصصنا هذا الفصل الذي يهدف إلى إبراز عناصر المزيج التسويقي المصرفي مع إظهار الترابط والتكامل بينها، وإبراز الضوابط الشرعية الإسلامية في كل مكون من هذه المكونات وصولا إلى بناء سياسة تسويقية خاصة بالبنوك الإسلامية حيث قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مزيج الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: تسعير وتوزيع الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: الترويج للخدمات المصرفية.

المبحث الرابع: العناصر المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي.

¹ christopher lovelock et autres, **marketing des services**, 5ème édition , peason éducation, paris, p :21.

المبحث الأول: مزيج الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية أهم عنصر من عناصر مزيج التسويق المصرفي لما تتمتع به من خصائص مميزة تنعكس آثارها على بقية العناصر، الأمر الذي يحتم على إدارات البنوك ضرورة تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات المصرفية بحيث يتم تقديم مزيج خدمي متكامل بأفضل جودة ممكنة، ويقصد بالمزيج الخدمي مجموعة الخدمات التي يقدمها ويوزعها البنك لعملائه في السوق بحيث تتمتع بالتوافق والتلاؤم مع حاجاتهم ورغباتهم بما يضمن إستمرار تعاملهم معه.

المطلب الأول: مفهوم المزيج الخدمي ودورة حياة الخدمة المصرفية

أولاً: مفهوم المزيج الخدمي وأبعاده

يقصد بالمزيج الخدمي مجموع الخدمات التي يقدمها البنك للبيع ويتكون عموماً من عدد خطوط للخدمات وهي عبارة عن مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها البعض، إما لأنها تشبع حاجات متشابهة أو تستخدم أو تسوق عن طريق منافذ التوزيع، وعليه فإن مزيج الخدمات المصرفية يحتوي على:

- مجموع الخدمات التي يؤديها ويوزعها البنك وتشمل خدمات الإيداع والقروض والاستثمار.
 - خدمات تؤدي وتوزع خلال فترة زمنية محددة، أي فترة دورة نشاط البنك، حيث يمكن أن تظهر خدمات مصرفية في فترة معينة ثم تختفي وتظهر خدمات جديدة أخرى، أو يتم تحسين الخدمات الحالية بإضافة تغييرات أو تعديلات عليها بما يلائم حاجة ورغبة العميل، مما يؤدي إلى إختلافها من دورة نشاط إلى أخرى (وهي عادة سنة واحدة).
- وينطوي المزيج الخدمي للبنك على أربعة أبعاد أساسية هي:

أولاً: الإتساع

ويقصد بالإتساع الخاص بالمزيج الخدمي عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، فمثلاً تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل وتعتبر الإعتمادات المستندية خط خدمة آخر، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى¹.

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 62.

ثانيا: الطول

يشير طول المزيج الخدمي إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة الخطوط الخدمية، ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي للبنك بقسمة طول المزيج الخدمي على مدى إتساع هذا المزيج¹.

ثالثا: العمق

ينظر إليه من زاويتين، الأولى أنه يشير إلى عدد الخدمات الفرعية داخل خط الخدمة الواحد وكمثال يتكون خط خدمة توظيف الموارد من توظيف الموارد لإشعار، وحسابات التوفير، وتوفير الموارد المخصص، وبالنظر إلى الزاوية الثانية فهو يمثل متوسط عمق المزيج وهو حاصل قسمة المجموع الكلي لعدد الخدمات التي يقدمها البنك على عدد خطوط الخدمة².

رابعا: التوافق

ويعني درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء من حيث إستعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها³. وعلى العموم تستطيع إدارة البنك إستخدام مفهوم المزيج الخدمي بأبعاده المختلفة لإتخاذ قرارات على درجة عالية من الأهمية في المجالات التالية:

- إضافة خطوط خدمة مصرفية جديدة وبالتالي توسيع المزيج الخدمي للبنك، وتساهم سمعة البنك المكتسبة من خلال خطوط الخدمة القديمة في تبني إستراتيجية التنويع في ما يقدمه البنك من خدمات .
- إضافة خدمات مصرفية جديدة إلى الخدمات المصرفية الموجودة حاليا داخل الخط الخدمي بمعنى تعميق الخط وتشكيله .
- الإبتعاد كلية عن بعض الخدمات المصرفية من بعض الخطوط بمعنى التبسيط في الخط الخدمي.

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ،مرجع سابق، ص 62.

² محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال،الخدمات في المصارف الإسلامية (آليات تطوير عملياتها)، دار صفاء، عمان،2010، 74.

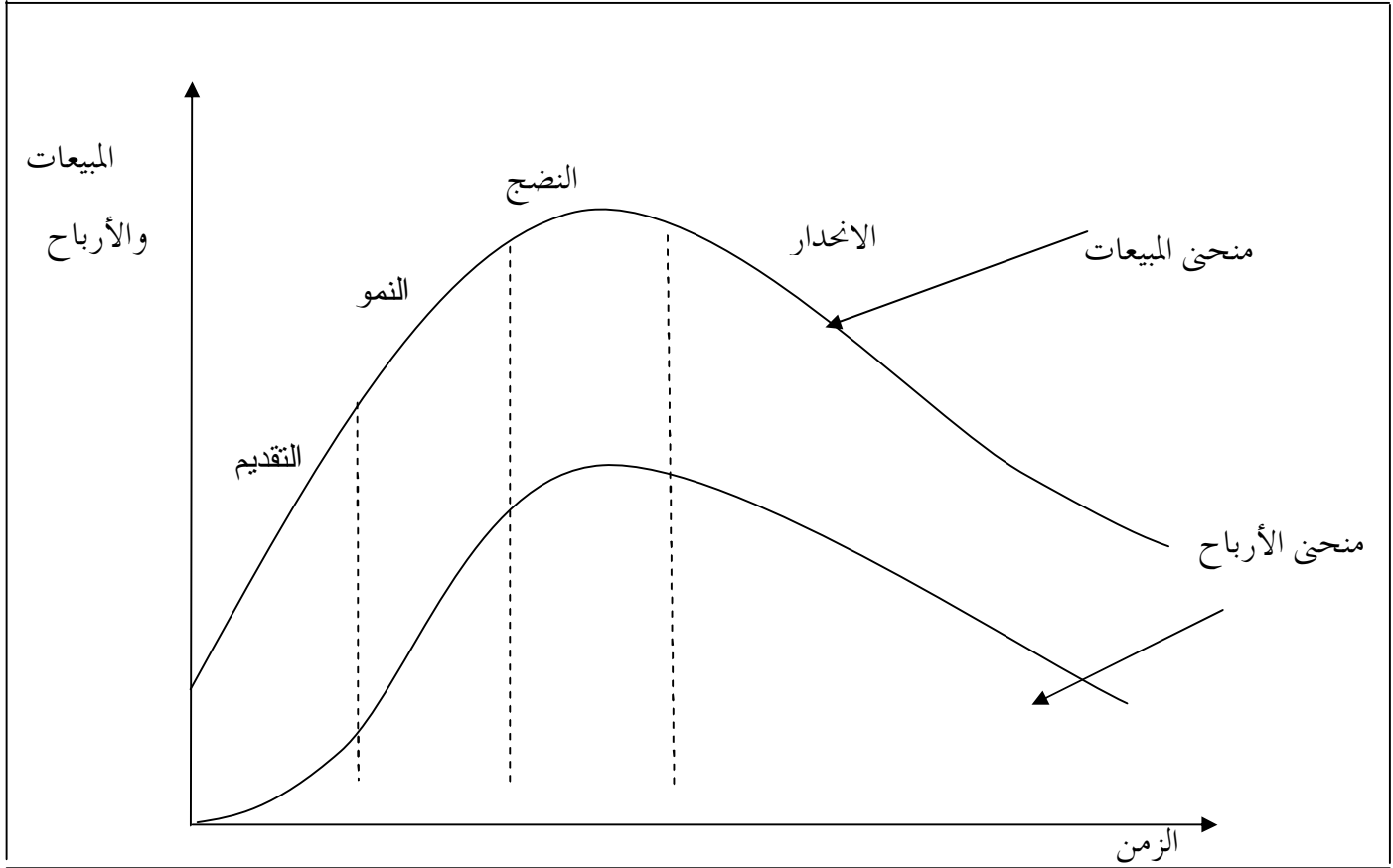
³ محمود حسين الوادي وعبدالله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2012،ص182.

إضافة تعديلات على الخدمات المصرفية الحالية وتطويرها لأجل أن تكون قادرة على تلبية إحتياجات العملاء المتطورة.

ثانيا : دورة حياة الخدمة المصرفية

إن الخدمات المصرفية شأنها شأن أي منتج مادي ملموس تمر بعدة مراحل يطلق عليها دورة حياة الخدمة المصرفية، لكن تختلف في طول كل مرحلة ، وسياساتها التسويقية المتبعة في كل مرحلة، حيث يظهر في كل مرحلة مدى التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن موضحا تاريخها البيعي، وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 3-1: دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 174.

1- مرحلة التقديم:

هي المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، وفيها يتم تقديم الخدمة وطرحها في الأسواق لأول مرة، وهذا ما يفرض ضرورة الدقة في العمل وتوخي الحذر وخاصة فيما يتعلق بالتوقيت المناسب للتقديم، وتتميز هذه المرحلة بعدة مؤشرات أهمها:

أ- إنخفاض نسبي في حجم التعامل إذ يتعرف الجمهور عليها لأول مرة.

ب- معدل نمو بطيء يستمر لحين إدراك العملاء لمزاياها وما تقدمه من إشباع.

ج- إنخفاض الأرباح وإرتفاع التكاليف وخاصة تكاليف الترويج.

لذلك من المهم جدا أن يقوم البنك بدراسة الإنطباع الأولي للعملاء لمعرفة مدى تقبلهم لهذه الخدمة الجديدة ورضاهم عنها، ومن ثم معرفة النقائص فيها ومعالجتها، والجوانب الإيجابية وتعزيزها، ويعتبر من المهم جدا بالنسبة لرجال ومسؤولي التسويق معرفة وتحديد نهاية هذه المرحلة، حيث من الممكن الإعتماد على معيارين أساسيين لتحديد نهاية هذه المرحلة هما¹:

* وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل والخاصة بهذه المرحلة.

* ظهور المنافسة.

2- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، وأهم ما يميزها مايلي:

أ- زيادة حجم التعامل والأرباح تدريجيا.

ب- دخول منافسين جدد إلى السوق لتقديم خدمات مماثلة.

ما يفرض على إدارات البنوك إدخال المزيد من التحسينات على الخدمات المقدمة، وبالتالي الإهتمام بجودتها وتوزيعها في كافة فروع البنك وإتباع سياسات ترويجية من شأنها إبراز المزايا التنافسية لهذه الخدمات، مما يجعل البنك بحاجة إلى حجم هائل من المعلومات والبيانات في هذه المرحلة، ومن أهمها:

● بيانات عن حجم التعامل مقارنة مع الخدمات المنافسة.

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص 71.

- بيانات عن الخدمات المنافسة ومزاياها.
- بيانات عن مستوى الإشباع الذي حققته للعملاء بالمقارنة مع الخدمات المنافسة.
- بيانات عن التغيرات في البيئة التكنولوجية الخاصة بالخدمة المقدمة والخدمات المنافسة.
- بيانات عن الحصة السوقية التي حققتها.

ومن الجدير بالذكر هنا أن الإعلان يلعب دورا هاما في هذه المرحلة.

3- مرحلة النضج:

تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية ، لذلك تعتبر من أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي حيث يهدف رجال التسويق إلى الوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت والبقاء فيها أطول فترة ممكنة، وأهم ما يميز هذه المرحلة مايلي:

- أ- وصول حجم التعامل بالخدمة إلى المستوى المتوقع حيث الذروة.
- ب- يتصف حجم التعامل بالثبات وبالتالي يستقر التعامل عند هذا الحجم.
- ج- يتم معرفة الحصة السوقية للبنك.
- د- إستقرار السياسات التسويقية نظرا لثبات حجم التعامل.
- هـ- إزدیاد شدة المنافسة، وخاصة في مجالي السعر والجودة.
- و- زيادة الإنفاق على الحملات الترويجية.

تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل بالنسبة للتنبؤ بما نظرا لأنها تأتي متأخرة عن مرحلتي التقديم والنمو اللتين تستغرقان فترة طويلة فضلا عن أي المتغيرات التي تحدث في المناخ والسوق المصرفية قد تكون من الحدة والسرعة بحيث يصعب الحكم على أن إحدى الخدمات المصرفية قد دخلت هذه المرحلة أم لا وبشكل قطعي¹.

¹ - محسن الخضيري، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص245.

4- مرحلة الإنحدار:

وهي آخر مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، وتبدأ مع وصول حجم التعامل بالخدمة إلى مستويات ثابتة واتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض تدريجياً لدرجة أن البنك يبدأ بالتفكير بسحبها من السوق تدريجياً مع التحضير لعملية إدخال خدمات مصرفية جديدة لتحل محلها بحيث تكون أكثر قدرة تنافسية، وأهم ما يميز هذه المرحلة مايلي:

- انخفاض حجم التعامل والأرباح تدريجياً.
- تقلص نفقات الترويج والحصة السوقية للبنك.

في هذه المرحلة يجب على البنك أن يقوم بالتركيز على منافذ التوزيع التي تحقق له أعلى نسبة مبيعات، والبدء بسحب الخدمة من المزيج الخدمي تدريجياً ابتداءً من منافذ التوزيع الأقل نسبة في المبيعات.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية وأشكالها

يعمل البنك الإسلامي على تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها لعملائه مثل:

- خدمات الإيداع
- خدمات الإيداع الإستثماري
- خدمات الإدخار والتوفير
- خدمات التمويل والإستثمار
- خدمات التكافل الإجتماعي
- خدمات مصرفية
- خدمات أمناء الإستثمار

ثم يقوم البنك الإسلامي ببيان الأشكال المتعددة بكل نوع من أنواع الخدمات السابقة، فالإيداعات الإستثمارية قد تأخذ عدة أشكال على النحو التالي:

أ- حساب الإستثمار

ب- حساب الإستثمار المخصص

ج- صكوك التمويل

كما قد تأخذ خدمات التمويل والإستثمار أشكالاً متنوعة مثل المضاربة والمشاركة والمراجحة والمساهمة في شركات قائمة أو المساهمة في شركات جديدة ، وفي هذا الصدد يقوم البنك الإسلامي بتحديد خط المنتجات الذي يشير إلى مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية التي تربط بينها رابطة معينة، سواء لأنها تقدم بطريقة أو تقدم لنفس العملاء أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها... الخ، مثال ذلك خدمات الإيداع المصرفية بالبنك الإسلامي بمختلف صورها الجارية والإستثمارية والإدخارية.

ويقوم البنك الإسلامي أيضا ببيان مزيج المنتجات، وهو يشير إلى مجموعة خطوات المنتجات التي يقدمها البنك لعملائه، أي كل الخدمات التي يقدمها للأفراد ويراعي أنه عند تعدد خطوات المنتجات وزيادتها، فإن ذلك يعرف بالإتساع، أما إذا كان التعدد والتنوع بداخل خط المنتجات الواحد فحينئذ يعرف بالعمق، ويمكننا إيضاح ذلك كالتالي:

جدول رقم 3-1: أنواع الخدمات المصرفية

خدمات التمويل	خدمات الإيداع	الخدمات التكافلية	الخدمات العقارية
الإستثمار المباشر	الحسابات الجارية	مساعدة الطلبة الفقراء	شقق ومحلات تجارية
التجارة المباشرة	الحسابات بالعملة الأجنبية	رعاية الأرامل واليتامى	بيوت سكنية
المضاربة	حسابات الخدمة الآلية	الرعاية الصحية	إدارة وصيانة العقار
المشاركة	حسابات التوفير	والمستشفيات	تقييم العمارات
المراجحة المحلية	الإستثماري		والمجمعات السكنية
المراجحة الدولية	الودائع الإستثمارية المطلقة		البناء للغير.
	الودائع الإستثمارية محدودة الدخل.		

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره ،ص 386.

المطلب الثالث: الضوابط الشرعية للمنتج المصرفي الإسلامي

أولاً: رفض التعامل بالسلع والخدمات غير الحلال

هذا من أبرز ما يميز البنوك الإسلامية عن غيرها ، ومن أبرز هذه السلع والخدمات التي ترفض البنوك الإسلامية التعامل بها: المشروبات الكحولية والمسكرات، المواد الضارة بالصحة ، والخدمات التي تشمل القمار والربا وكذلك المعاملات المتضمنة الغرر الفاحش والجهالة والإحتكار.

ثانياً: إلتزام الأولوية في إختيار المنتجات

تم عملية الإنتاج في الإسلام وفق ضوابط تنظيمية مرتبة حسب ترتيب المصالح التي تنظمها الشريعة الإسلامية، وعليه يجب أن تكون عملية إختيار المنتجات والخدمات مراعية لتحقيق مقاصد الشريعة وظروف المجتمع وأحواله ، فيبدأ أولاً بإنتاج السلع والخدمات الضرورية ثم يتجه لتأمين السلع والخدمات الحاجية ومن ثم التحسينية.

ثالثاً: أن تكون المنتجات معبرة عن حاجات حقيقية لأفراد المجتمع

بهذا الضابط يكون الإعتدال وعدم التبذير في إستخدام عناصر الإنتاج، وكذلك الإعتدال في الإستهلاك.

وعليه يمكن وضع الضوابط التالية للإنتاج:

- عدم جواز تقديم المنتج أو الخدمة المصرفية بسعر مرتفع (إرتفاعاً باهضاً) وأعلى من سعر السوق منعا للغبن.
- عدم جواز إستغلال حاجات المستهلكين لعدم إدراكهم للسلعة.
- عدم جواز الإضرار بالمنتجين الآخرين ، وذلك من خلال تقديم السلعة أو الخدمة بسعر يقل عن سعر السوق (بهدف إخراجهم من السوق)
- لا يجوز التوقف عن إنتاج السلعة أو الخدمة إن كانت من السلع أو الخدمات الضرورية للمجتمع ولم يكن لها بديل في الأسواق.

رابعاً: لا ضرر ولا ضرار

على البنوك الإسلامية أن تبتعد عن إلحاق الضرر بكل من عملائها أو منافسيها، فمن حيث عملائها فإنها تقوم بتقديم أفضل المنتجات والخدمات المصرفية لهم، كما تقوم بتقديم النصح والمشورة لهم إذا تطلب الأمر. في حين على البنوك الإسلامية الإلتزام بعدم إلحاق الضرر بمنافسيهم من خلال عدم العمل على إخراجهم من السوق، بل المحافظة على قواعد المنافسة الشريفة الضرورية للإرتقاء بالعمل المصرفي الإسلامي.

المبحث الثاني: تسعير وتوزيع الخدمات المصرفية

يعتبر سعر الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء من أهم عناصر مزيج التسويق المصرفي لما له من أثر مباشر على ربحية البنك من جهة، وسلوك العملاء من جهة ثانية، كذلك تعتبر قرارات التسعير من أصعب القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة التسويق بشكل خاص وإدارة البنك بشكل عام ، حيث يعتبر السعر أحد أهم الأدوات التي يمكن إستخدامها لإستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين ، وبشكل خاص بعد التغيرات الإقتصادية والتكنولوجية التي شهدها القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة والتي ساهمت في زيادة شدة المنافسة فيما بين البنوك في مجالات عديدة، ومن هنا كان لا بد أن تتبع البنوك سياسة سعرية تساهم في الحد من شدة المنافسة وتحافظ على مستوى معقول من الربحية في نفس الوقت، لاسيما وأن أهمية السعر (من الناحية العملية) تبرز في كونه يشكل أحد ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي: السعر، التكلفة وكمية المبيعات، هذا من ناحية، وإعتبار بعض العملاء للسعر على أنه أحد محددات الحكم على جودة الخدمة المقدمة من ناحية ثانية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تحديد السعر وإستراتيجيات التسعير

أولاً: العوامل المؤثرة في تحديد السعر

1- تعريف السعر:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم السعر وإختلفت تبعاً لتعدد الكتاب وإختلاف وجهات نظرهم إتجاه هذا الموضوع، غير أن معظم هذه التعاريف على إختلافها تتفق أن السعر هو عبارة عن قيمة نقدية تدفع للحصول على خدمة أو منتج، فقد عرف البعض السعر على أنه " ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة، وبعبارة أخرى فإن السعر يمثل مجموع القيم التي يكون المستهلك على إستعداد لمبادلتها مع مجموعة من المنافع أو الفوائد المرتبطة بإمتلاكه لسلعة أو إستخدامه لخدمة معينة"¹، كما عرفه آخرون على أنه " متغير هام في المزيج التسويقي، وهو يحدد كمية المال التي يجب على الزبون دفعها مقابل الخدمة أو المنتج"²، في حين عرفه البعض على أنه "عبارة عن القيمة النقدية لسلعة أو خدمة كما تتحدد في السوق"³، كما عرف السعر أيضاً على أنه "فن ترجمة القيمة في وقت معين وفي مكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع"⁴.

2- العوامل المؤثرة في تحديد السعر:

تقسم هذه العوامل إلى : عوامل داخلية وعوامل خارجية. فالعوامل الداخلية تتعلق بـ: أهداف التسويق، إستراتيجيات المزيج التسويقي، التكلفة، إعتبرات مؤسساتية. في حين أن العوامل الخارجية تتعلق بـ: السوق والطلب، تكاليف المنافسين وأسعارهم وعروضهم ، بالإضافة إلى عوامل أخرى كحالة الإقتصاد والقوانين والتشريعات¹.

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص153.

² بالوز حنا، الإتصالات التسويقية المدججة ، ج1، دار الرضا، سوريا، 2000، ص86.

³ حسن أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء، مصر، 2001، ص206.

⁴ عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال، مطبعة النيل، مصر، 2003، ص384.

¹ P kotler and others, **principles of marketing**, 2nd European edition, Italy, prentice hall Europe, 1995, p:682.

ثانياً: الإستراتيجيات التسعيرية وفق المفهوم الإسلامي

الإستراتيجيات التسعيرية تبين الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف التسعير، بحيث تشكل الإستراتيجية التسويقية العامة، ولتحقيق قبول العملاء للتعامل بالخدمة، والمحافظة على القدرة التنافسية للبنك في السوق، وتحقيق الربح، فلا بد من إتباع إستراتيجية مناسبة، وتمثل الإستراتيجيات فيما يلي:

1- إستراتيجية قشط السوق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على وضع أسعار مرتفعة للخدمات المصرفية الجديدة وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، وبالتالي فإنها تكون موجهة إلى فئة معينة من العملاء (قطاع صغير في السوق)، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات فاعلية على المدى القريب حيث بإمكان المنافسين أن يلاحظوا ردود فعل العملاء إزاء الأسعار العالية مما يمكنهم من طرح نفس الخدمات بنفس المنافع ولكن بأسعار أقل¹. وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في المراحل الأولى من دورة حياة الخدمة المصرفية حيث تكون المنافسة ضعيفة. وبالتالي يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تكون مناسبة في الحالات والأوضاع التالية²:

أ- إذا كانت درجة تأثر المبيعات من الخدمات المصرفية الجديدة بالسعر قليلة، وهي الحالات التي يتصف بها الطلب على تلك الخدمة بدرجة عالية من المرونة.

ب- تساعد هذه الإستراتيجية على إستمالة القطاعات السوقية ذات الحساسية المنخفضة للسعر قبل محاولة جذب تلك القطاعات ذات الحساسية الأعلى للسعر عن طريق تخفيض السعر، حيث يصبح تخفيض السعر لاحقاً مبرراً كافياً لتلك القطاعات للإقبال على الخدمة المصرفية ذات السعر الأقل.

ج- إن السعر المرتفع من شأنه أن يعطي إنطباعاً أولياً بأن الخدمة المصرفية ذات جودة عالية.

¹ حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي - مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2004، ص 175.

² ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 179.

د- تمثل هذه الإستراتيجية وسيلة لإختبار الطلب على الخدمة المصرفية الجديدة فغالبا ما يكون البدء بالسعر المرتفع ثم تخفيضه إستجابة للمقتضيات التي تفرضها قوى السوق، أسهل من البدء بالسعر المنخفض ثم رفعه بعد ذلك وخاصة إذا كان ذلك لتغطية إرتفاع التكاليف.

ه- إن إستراتيجية قشط السوق غالبا ما تساعد إدارة البنك على جني أكبر قدر ممكن من الإيرادات، وهذا ما يساعد على دعم وتعزيز الجهود التسويقية للبنك وحصوله على حصة أكبر من السوق¹.

2- إستراتيجية التمكّن (التغلغل):

إن هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية قشط السوق، فبدلا من التوجه إلى قطاع صغير من السوق من خلال فرض أسعار مرتفعة يتم التوجه إلى قطاعات واسعة من خلال فرض أسعار منخفضة للخدمات المصرفية الجديدة بحيث تساهم في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء وبالتالي تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وتكون هذه الإستراتيجية جيدة في الحالات التالية:

أ- إذا كانت المنافسة قوية، فقد يساعد السعر المنخفض على تجنب هذه المنافسة.

ب- إذا كان الطلب على الخدمة مرنا.

ج- عندما تكون التكاليف منخفضة.

غير أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية أنها قد تعطي إنطبعا لدى العملاء بأن الخدمة ذات جودة منخفضة وذلك نظرا للعلاقة المدركة بين السعر ومستوى الجودة، مما قد يؤثر سلبا على كمية المبيعات، وهنا تلعب الجهود الترويجية دورا هاما لإبراز مزايا هذه الخدمة وجودتها وما يميزها عن الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة.

3- إستراتيجية التسعير النفسي:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإعتبارات النفسية للعملاء وتعطيها الأهمية أكثر من الإعتبارات الإقتصادية، وبالتالي يعتقد العميل بأنه كلما دفع أكثر حصل على جودة أكثر، ولعل أهم المؤشرات التي تؤثر على قرارات الشراء للمستفيد من الخدمة هي²:

¹ محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي - مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 280.

- أ- طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة وسعرها.
- ب- طبيعة العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها العميل وقيمة الخدمة المعبر عنها بالسعر.
- ج- مقارنة السعر الحالي الذي يدفعه العميل للخدمة مع السعر السابق الذي قد يكون دفعه لنفس الخدمة أو لخدمة مشابهة في وقت سابق.
- د- حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن العميل.

4- إستراتيجية السعر التقليدي:

لا يتغير سعر الخدمة مع تغير الظروف المحيطة بالبنك، بحيث تؤدي لزيادة الولاء لهذا البنك، لكن قد يعدل عليه مرة أخرى بحسب الظروف ليصبح سعرا تقليديا آخر.

5- إستراتيجية التسعير بحسب الخطوط:

بفرض عدة أسعار مختلفة لنوع من الخدمات بتشكيلة مختلفة من ناحية الجودة، وذلك لجذب عدة مجموعات من العملاء بخصائص ومواصفات نفسية مختلفة.

6- إستراتيجية التسعير الترويجي:

حيث يرتبط السعر بطريقة الترويج، فقد تقدم خدمات منخفضة السعر نسبيا مقابل جذب المتفاعلين على أن تبقى باقي المنتجات بنفس السعر، بحيث تحقق الربح من حجم كمية بيع المنتجات الأخرى، وكذلك إستغلال الأحداث الخاصة للبيع بأسعار منخفضة تزيد حجم المبيعات².

المطلب الثاني: طرق تسعير الخدمات المصرفية والضوابط الشرعية للتسعير في البنوك الإسلامية

أولاً: طرق تسعير الخدمات المصرفية

إن عملية تسعير الخدمات المصرفية تتأثر بمجموعة من العوامل والإعتبارات ، وإذا ما أدركت إدارة البنك هذه العوامل ودرستها جيدا فإنه سيكون أمامها عدة طرق بديلة لتسعير خدماتها، وتختلف هذه الطرق تبعا لهذه العوامل والتي من أهمها: التكاليف، العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المصرف، أسعار الخدمات المنافسة، والإدراكات الحسية للعملاء اتجاه الخدمة المقدمة، وقد حدد p.kotler وزملاؤه عدة مداخل لتحديد الأسعار المناسبة كما يلي¹:

² محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص217.

¹ p kotler and others, marketing for hospitality and tourism, 2 ed prentce- hall,inc,1999,p193.

* مدخل يعتمد على التكاليف.

* مدخل يعتمد على المشتري.

* مدخل يعتمد على المنافسة.

1- طريقة التسعير على أساس التكلفة:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً وتطبيقاً، وخاصة في مجال إنتاج السلع الملموسة، غير أنها بدأت تحظى بإهتمام أكبر في مجال الخدمات المصرفية، حيث يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربح معين ليؤدي إلى السعر النهائي، غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدة نقاط أهمها:

أ. صعوبة تحديد التكاليف الكلية بدقة في معظم الخدمات.

ب. لا تأخذ بالحسبان السعار المنافسة في السوق.

ج. لا تأخذ بالحسبان الطلب على الخدمة في السوق .

د. لا تأخذ بعين الإعتبار حساسية العملاء للسعر.

2- طريقة التسعير على أساس نقطة التعادل والربح المستهدف:

تعتمد هذه الطريقة على الأسس التالية:

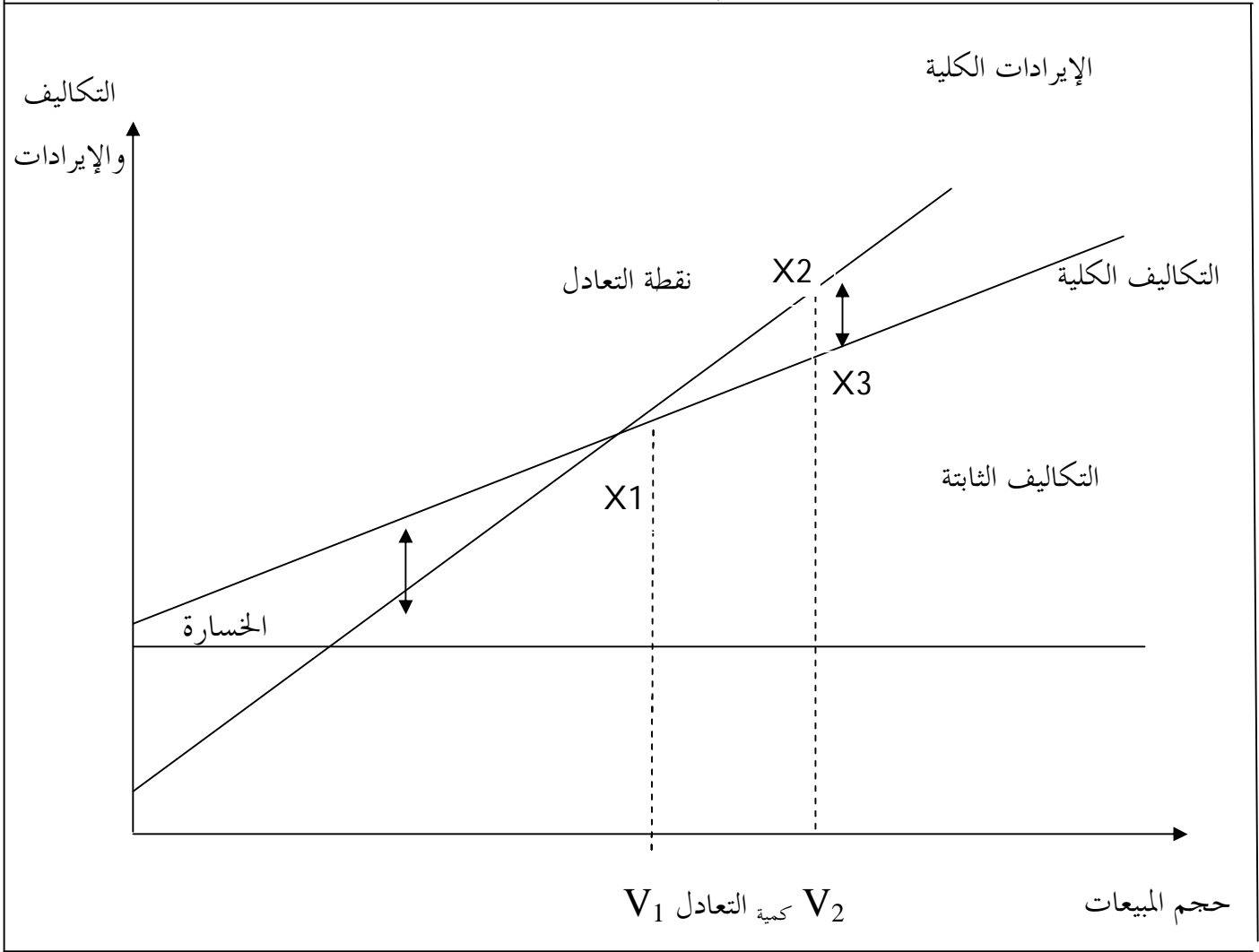
أ. تحديد عنصر التكاليف الكلية.

ب. تحديد مستوى الربح الذي تهدف إدارة البنك إلى تحقيقه وبالنسبة لكل خدمة على حدة.

ت. تحليل نقطة التعادل.

والشكل الموالي يبين تحليل نقطة التعادل:

شكل رقم 3-2: تحليل نقطة التعادل



Source : channon,fderek,bank strategic management and marketing, jhon wiley and sons, 7ed,1995,p :152.

يبين تحليل نقطة التعادل مايلي:

- مستوى التكاليف الثابتة الخاصة بالخدمة.
- التكاليف الكلية (ثابتة + متغيرة)
- منحني الإيراد الكلي الذي يبدأ من الصفر ويزداد تدريجياً مع زيادة حجم التعامل بالخدمة.
- نقطة التعادل للتعامل بالخدمة عند مستوى حجم التعامل $V1$.

وبناء على تحليل نقطة التعادل فإنه لكي يتمكن البنك من تحقيق الربح المستهدف لا بد من العمل على رفع حجم التعامل بالخدمة إلى المستوى $v2$ ، وبالتالي تكون المنطقة المحددة بالنقاط $x1$ ، $x2$ ، $x3$ ، هي عبارة عن الربح المستهدف، هذا ويمكن تحديد حجم التعادل لأية خدمة مصرفية رياضيا عن طريق المعادلة التالية¹:

السعر الذي يحقق نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)

السعر الذي يحقق هامش الربح = إجمالي الإيرادات / حجم المبيعات

3- التسعير على أساس القيمة المتوقعة للعميل:

تختلف هذه الطريقة عن الطريقتين السابقتين في أنها تبني سياساتها السعرية بإتجاه العميل والقيمة المتوقعة التي يدركها في الخدمة المصرفية ، أي أن عملية التسعير تتم وفق التشخيص والمعرفة والإدراك والوعي الذي يحسه العميل عن طريق أحاسيسه ومشاعره التي تحرك بواعثه على إتخاذ قرار شراء الخدمة، وبالتالي فإن هذا القرار يكون نابعا من أن هذه الخدمة تلبى منفعة أو قيمة مذكورة تدور في ذهنه.

وعند إتباع هذه الطريقة لا بد من التركيز على النقاط التالية:

أ- الإهتمام بجودة الخدمة المصرفية لأنها تلعب دورا هاما في قرار العميل.

ب- محاولة تقدير حجم التعامل المتوقع بالخدمة.

ج- محاولة تقدير القيمة التي يكون العميل على إستعداد لدفعها مقابل الخدمة.

غير أن هذه الطريقة صعبة ومعقدة جدا حيث تحتاج إلى دراسات ميدانية لسلوك العملاء وبالتالي الإستعانة بخبراء علم النفس والتسويق لصياغة نموذج من الأسئلة الدقيقة والموجهة لدراسة سلوك العملاء الشرائي وتشخيص القيم والمنافع التي يرغبون الحصول عليها عند شرائهم للخدمة.

4- التسعير على أساس السعر السائد في السوق:

¹ m.badoc , e- marketing de la banque et de l'assurance ,2 éme tirage, edition d'organisation, paris, 1999,p234.

يقوم البنك طبقاً لهذه الطريقة بوضع الأسعار لخدماته وفقاً للأسعار السائدة في السوق والتي تفرضها البنوك الأخرى وخاصة الكبيرة والقائدة في السوق، ويكون أمام إدارة البنك أحد الاحتمالات التالية:

أ- وضع أسعار تعادل الأسعار السائدة في السوق، وبالتالي تنعدم المنافسة السعرية، ويتم اللجوء إلى فرض هذه الأسعار إذا لم يكن لدى إدارة البنك الخبرة الكافية في تحديد الأسعار.
ب- وضع سعر أقل من الأسعار المنافسة، ولكن بنسبة قليلة وتكون هذه الطريقة جيدة إذا كان الطلب على الخدمة مرناً وهناك رغبة بالدخول إلى السوق بشكل قوي وخلق مزايا تنافسية.
ج- وضع سعر أعلى من الأسعار المنافسة، وتكون هذه الطريقة ذات فاعلية إذا كان البنك يتمتع بسمعة قوية في السوق وخدماته ذات مزايا تنافسية جيدة والطلب عليها مرتفعاً، وبالتالي يكون العميل مستعداً لدفع سعر أعلى.

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تأخذ التكاليف بعين الاعتبار ولتجنب هذا الضعف يتوجب على إدارة البنك الإهتمام بجوانب أخرى كالجودة والإستراتيجيات التنافسية.

ثانياً: الضوابط الشرعية للتسعير في البنوك الإسلامية

إن ربحية البنوك التقليدية تعتمد على:

- الفرق بين سعر الفائدة على الإيداعات وسعر الفائدة على القروض.
- التسهيلات الائتمانية.
- الخدمات المصرفية الأخرى.

بينما النظام البنكي الإسلامي يعتمد في ربحيته على عمليات المضاربة والإتجار في السلع والخدمات الحقيقية ، حيث أن:

- الفرق بين سعر الشراء وسعر المبيع في البيوع
- وحصة المضارب من الأرباح
- وعائد عمليات الوكالة بأجر
- والأجرة على الخدمات المصرفية الأخرى

هذه العمليات هي التي تحدد وبشكل أساسي ربحية البنك التي يجب أن تركز عليها السياسة التسعيرية للبنك الإسلامي.

1- العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند التسعير:

- هناك العديد من العوامل الواجبة الأخذ في الاعتبار عند تحديد أسعار وتكاليف وأعباء الخدمات المقدمة من قبل البنوك الإسلامية، من بينها¹:
- أ. الإلتزام بالشروط الشرعية والمعايير والضوابط الإسلامية.
 - ب. أسس تحديد العمولة والأجر بالنسبة للخدمات التي تتطلب ذلك.
 - ج. أسس تحديد أتعاب البنك ومكافآته المالية نظير مجهوداته وإستشاراته.
 - د. معايير تحديد نصيب البنك في عوائد المشاركات والمراجحات والإستثمارات والمضاربات.
 - هـ. الجهد المبذول من قبل العاملين في البنك.
 - و. التمويل المقدم من البنك لإجراء المشاركات والمضاربات.
 - ز. المدد الزمنية اللازمة لإتمام عمليات التمويل والإستثمار.
 - ح. الإتفاقيات بين البنك الإسلامي وعملائه على نسب العائد وكيفية توزيعها.
 - ط. التنظيم والخبرة التي يقدمها البنك لعملائه وكذلك التي تتوافر لدى العملاء.

2- الضوابط الشرعية للتسعير في البنوك الإسلامية:

بالرغم من أن النظام المصرفي الإسلامي يتفق مع النظام المصرفي التقليدي من حيث العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التسعير وإستراتيجيته وطرق تحديد السعر، إلا أن عملية تحديد السعر تخضع إلى مجموعة من الضوابط والأحكام الشرعية، وبما يخدم تحقيق مصلحة البائع والمستهلك والمجتمع ككل، وتمثل هذه الضوابط فيما يلي:

أ- مبدأ التراضي:

فالبنوك الإسلامية تمارس العمل التجاري من بيع وشراء طبقاً لمبدأ التراضي، وهذا لا يعني الرضا المطلق بل المقيد بالربح المعقول (العادل) الذي تنتهي إليه إستشارة الخبرة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 389.

ب - نسبة الربح: وذلك أن تكون¹:

- يسيرة
- تمشي مع العرف الجاري
- تتلائم مع درجة المخاطرة
- تساعد على دوران رأس المال.

وفيما يلي قرار رقم: 46 (5/8) بشأن تحديد أرباح التجار الذي إتخذ في مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد في دورة مؤتمره الخامس بالكويت من 1-6 جمادى الأولى 1409 الموافق 10-15 ديسمبر 1988، فقد قرر ما يلي²:

- الأصل الذي تقرره النصوص والقواعد الشرعية ترك الناس أحرارا في بيعهم وشرائهم وتصرفهم في ممتلكاتهم وأموالهم، في إطار أحكام الشريعة الإسلامية الغراء وضوابطها.
- ليس هناك تحديد لنسبة معينة للربح يتقيد بها التاجر في معاملاته، بل ذلك متروك لظروف التجارة عامة وظروف التاجر والسلع ، مع مراعاة ماتقضي به الآداب الشرعية من الرفق والقناعة والسماحة والتيسير.
- تضافرت نصوص الشريعة الإسلامية على وجوب سلامة التعامل من أسباب الحرام وملابساته كالغش، الخديعة، التدليس، الإستغلال، تزييف حقيقة الربح والإحتكار الذي يعود بالضرر على العامة والخاصة.
- لا يتدخل ولي الأمر بالتسعير إلا حيث يجد خللا واضحا في السوق والأسعار، ناشئا من عوامل مصطنعة ، فإن أولي الأمر حينئذ التدخل بالوسائل العادلة الممكنة التي تقضي على تلك العوامل وأسباب الخلل والغلاء والغبن الفاحش.

المطلب الثالث: توزيع الخدمات المصرفية

إن نجاح البنك في أداء رسالته وتحقيق أهدافه يتوقف بشكل كبير على حسن إختيار منافذ توزيع خدماته بما يلي حاجات ورغبات وأهداف العملاء من جهة، ولا يحمل البنك تكاليف غير مناسبة من جهة ثانية ، مما يجعل توزيع الخدمات المصرفية يرتبط بجهود كافة الأفراد في البنك، فالخصائص

¹ - العيادي أحمد، فقه المعاملات وصيغ التمويل والإستثمار الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، دت ،ص101.

² www.fiqhacademy.org.sa 29/12/2010

التي تتمتع بها الخدمات المصرفية لها أثر كبير على مواقع أدائها وتوزيعها وقنوات التوزيع التي تستخدم، حيث أن تداخل وظيفتي الإنتاج والتسويق وعدم القدرة على التخزين وتداخل العميل مع البنك في أداء بعض مراحلها يجعل من أسلوب التوزيع المباشر للخدمة الأسلوب الرئيسي الذي يجب أن يستخدم، وهذا من شأنه أن يسقط مفهوم الوسطاء من عملية التوزيع ، وهو ما يمثل جوهر الفرق بين تسويق السلع المادية الملموسة وتسويق الخدمات المصرفية.

أولاً: مفهوم وأنواع قنوات التوزيع للخدمات المصرفية

1- مفهوم التوزيع المصرفي:

على الرغم من أن مضمون التوزيع في السلع المادية والخدمات يكاد يكون واحداً من حيث أنه يمثل كافة الوسائل التي يتم من خلالها إتاحة الفرص للمستهلك أو العميل للحصول على هذه السلع والخدمات، إلا أن هذه العملية تصبح أكثر صعوبة عندما يتعلق الأمر بالخدمات المصرفية وذلك بسبب الخصائص الفريدة التي تتمتع بها.

ويعرف التوزيع المصرفي على أنه " عبارة عن أية وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء بشكل ملائم وبصورة تساعد على زيادة التعامل بها وبالتالي زيادة الإيرادات المتولدة عنها"¹، كما عرف التوزيع المصرفي على أنه "عبارة عن أية وسيلة تستخدم لزيادة وجود البنك بشكل مريح وبما يمكن من الوصول إلى العملاء الحاليين ، المرتقبين وتقديم الخدمة لهم"²

من خلال التعريفين السابقين نستنتج بأن أهم أهداف التوزيع المصرفي هي:

أ. زيادة إيرادات البنك من خلال إيصال الخدمة إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.

ب. توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء بشكل مريح، وهذا ما يجعل إختيار موقع البنك وفروعه من أهم القرارات التي تواجه إدارة البنك، فقرار إنشاء فروع للبنك لا يقتصر على الوقت الراهن فقط بل يجب أن يعتمد على رؤية البنك المستقبلية، فمن خلال شبكة فروع البنك المنتشرة في السوق يستطيع توزيع وتقديم خدماته لأكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والمرتقبين، وبالتالي فإن نجاح البنك في إختيار مواقع فروعه وحسن توزيعها في الأماكن التي يتواجد فيها العملاء يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف البنك.

¹ كنجو كنجو وآخرون، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² عبد الحميد طلعت أسعد، إدارة البنوك المتكاملة - الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، مصر، 2004، ص 287.

2- قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

لتوضيح مفهوم قناة التوزيع المصرفي لابد من التمييز بين قناة التوزيع وهيكل التوزيع ، فقناة التوزيع هي الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة في حركتها من مركز الإنتاج إلى مركز الإستهلاك من خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية، في حين أن هيكل التوزيع هو عبارة عن كافة القنوات التوزيعية المتاحة¹.

وعليه فإن قناة التوزيع المصرفي هي عبارة عن أية وسيلة يمكن إستخدامها لتوصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء. بما يساعد على زيادة التعامل بها (المساعدة على جذب عملاء جدد للبنك. وفيما يلي أهم قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

أ- فروع البنك:

وتعتبر من أهم قنوات التوزيع ، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملائها وخدمتها مصرفيا بالشكل المناسب²، ونظرا لأن الفرع يعمل في مكان ثابت، فيجب الإعتماد بإختيار موقع الفرع بشكل جيد حيث يكون مناسباً لخدمة العملاء الحاليين والمرتبين، ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي³:

* **فروع الدرجة الأولى:** وهي تلك الفروع الرئيسية التي تمارس الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم مختلف الخدمات على نطاق شامل ، وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الإقتصادية الرئيسية سواءا التجارية أو الصناعية أو الخدمية.

* **فروع الدرجة الثانية:** وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى، وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، خاصة في المناطق البعيدة.

* **فروع الدرجة الثالثة:** وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها مثل: خدمات قبول الودائع سواء على شكل إيداعات جارية عادية أو حسابات توفير أو إيداع، وتقديم السلف والقروض بمبالغ صغيرة أو محدودة وفق نسب تحدد لها، وتوجد هذه الفروع في

¹ -عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002، ص119.

² هاني حامد الضمور ، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية ، دار وائل، عمان، 2002، ص407.

³ أنظر في ذلك :

- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص 281-282.

- محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص ص 138-139.

المناطق النائية والريفية حيث يقل عدد السكان والنشاط الإقتصادي، ويمكن أن تشغل هذه الفروع مبنى ثابتا أو تكون فروعاً متحركة حيث يقوم البنك بإعداد سيارات خاصة تخدم هذه المناطق البعيدة.

ب- وحدات الصراف الآلي:

شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي زيادة متسارعة في استخدام أجهزة الصراف الآلي، وأصبحت من أهم منافذ توزيع الخدمات المصرفية وخاصة عمليات الإيداع والسحب ومعرفة الرصيد على مدى 24 ساعة، وذلك بهدف توفير الوقت والجهد على العملاء، حيث تساعد على تحقيق المنفعة الزمانية للعملاء، كما أن هذه الوحدات تكون منتشرة في أماكن متعددة كالأسواق الإستهلاكية الضخمة، محطات القطارات، المجمعات التجارية، المطارات والجامعات، وهذا ما يحقق المنفعة المكانية للعملاء أيضا.

ج- خطوط الربط الذكية:

إن التقدم والتطور الذي شهدته العمليات الإلكترونية أدى إلى إدخال ما يسمى بخطوط الربط الذكية وعن طريق هذه الوسائل يستطيع محاسبو الشركات والمؤسسات الدخول إلى أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في البنوك التي تتعامل معها وذلك لأغراض إدارة النقدية الخاصة بها، أو لأغراض فتح الإعتمادات المستندية أو أية عمليات مصرفية أخرى، كما تتمكن إدارة هذه الشركات والمؤسسات من الحصول على البيانات المالية الخاصة بها أولا بأول.

د- التعامل المصرفي من المنزل:

ظهرت فكرة التعامل المنزلي مع البنك جنبا إلى جنب مع دخول نظام خطوط الربط الذكية إلى نظام العمليات المصرفية، ويتم ذلك عن طريق استخدام أجهزة الحاسب الآلي في المنزل أو المحلات التجارية التي تكون مرتبطة بشبكة الإنترنت أو الهاتف أو الفاكس، وقد مكنت خدمة التعامل المصرفي من المنزل العملاء من إنجاز الكثير من الخدمات المصرفية دون الذهاب شخصيا إلى البنك لإتمامها، ومثال ذلك¹:

- دفع الفواتير من خلال تحويل الأموال من حساب العميل إلى حساب المستفيد المطلوب

¹ سومر أديب ناصر، أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء -دراسة مقارنة-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص104.

سداد الفواتير له في نفس البنك أو في بنك آخر، ومتابعة كافة المدفوعات الأخرى التي يتولى البنك تسديدها نيابة عن العميل كأقساط التأمين أو العقارات المشتراة على أساس رهونات معينة.

- تخطيط أوجه الإنفاق من خلال إعداد كشوفات بمصروفات الأسرة ومتابعة وتحليل ميزانياتها وفقاً للتقسيمات الخاصة بأوجه الإنفاق.
- متابعة القروض فيما يتعلق بدفع المستحقات من الأقساط الدورية.

هـ- أنظمة البطاقات البلاستيكية:

بقصد تقديم القروض للعملاء من خلالها في أي مكان، ولكن ضمن سقف معينة بحسب ملائمة العملاء وفي ضوء الضمانات المقدمة، وهي توفر المزايا التالية:

- مزايا استخدام بطاقات الائتمان للعملاء:
 - توفير الأمان والضمان للعملاء خلال السفر
 - تجنب حمل النقود بما يحول دون التعرض للسرقة
 - التيسير على المتعاملين الذين ينتمون إلى بعض الدول التي تتبع نظام الرقابة على النقد الأجنبي.
 - إمكانية السحب النقدي من أي فرع من فروع أي بنك، حيث يستفيد العميل من الشراء، مع التمتع بمزايا الشراء من خصومات الفنادق والمحلات التجارية.
 - هي وسيلة سهلة الاستخدام، وتمكن من إجراء الاتصالات الهاتفية الدولية أثناء السفر.
- مزايا استخدام بطاقات الائتمان للبنك:
 - هي وسيلة لجذب العملاء، وإيجاد علاقات جديدة مع عملاء جدد.
 - تعتبر وسيلة للإستثمار بمخاطر محدودة.
 - تساعد في تسويق خدمات و سلع المؤسسات التي تقبل التعامل بها من عملاء البنوك، مما يزيد عائدها، ويقلل مخاطر البيع الآجل ويزيد المبيعات وتوطد العلاقة مع البنوك.

و- مكاتب التمثيل:

نشأ نظام مكاتب التمثيل كنتيجة للقصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية، حيث يعتبر المكتب الممثل للبنك أو الفرع أسلوباً آخر في توزيع الخدمات المصرفية الذي تلجأ إليه إدارة البنك عندما يكون الأمر متعلقاً بخفض التكلفة في تأدية الخدمات، ومن الناحية الفنية فإن مثل هذه

المكاتب لا تزال أية عمليات مصرفية فعلية ولكنها تعمل كواجهة أمامية للبنك أو فروع الخدمات الشاملة ، لهذا فإنها تعتبر حلقات وصل بين العملاء والفروع الأخرى للبنك، وتتصف هذه المكاتب بإنخفاض تكلفة تشغيلها كما أنها تعتبر بديلا مناسباً عن إنشاء فروع للخدمات الشاملة.

ي- الفروع المحمولة:

هي عبارة عن فروع متحركة لخدمة المناطق النائية والتجمعات السكانية المحدودة والبعيدة نسبياً، حيث تلجأ إدارة البنك وتحت إلهام الرغبة في توصيل خدماتها إلى بعض المناطق التي لا يوجد أية جدوى من إنشاء فروع فيها، إلى إعداد وتجهيز سيارات بمستلزمات العمل اللازمة إلى تلك المناطق وتقديم الخدمات المصرفية لها في أيام محددة من كل أسبوع.

3- الضوابط الشرعية للتوزيع في البنوك الإسلامية:

أ. من الواجب توزيع السلع والخدمات الضرورية بحيث يتيسر للمتعامل الحصول على هذه السلع والخدمات، وهو ما ينسجم مع مقاصد الشريعة الإسلامية القاضية بضرورة توفير الضروريات التي يكون بها حفظ الدين والنفوس والعقل والمال والنسل دون مشقة.

وبما أن البنوك الإسلامية أخذت على عاتقها القيام بمهام حفظ المال من جانبي الوجود بتنميته، والعدم بالمحافظة على المال وحفظه، فإن عليها ضمان توزيع خدماتها وسلعها بما يحقق كافة مقاصد الشريعة الواقعة ضمن إختصاصها بما ييسر على المتعاملين تحقيق مقصد الشريعة في الأموال .

ب. **تجنب الإحتكار:** حيث يتفق الفقهاء على أن الإحتكار محظور، لما فيه الإضرار بالناس

والتضييق عليهم وذلك من ناحيتين: إحتكار السلع وإحتكار العمل ، وكل ما من شأنه أن يسبب

الضرر والمشقة وإرتفاع الأسعار على الناس يدخل ضمن السلع والخدمات الواجب منع

إحتكارها، وعليه فعلى البنوك الإسلامية تجنب الإحتكار بكافة صورته ، وذلك ليس كواجب

شرعي فحسب ولكن كواجب إجتماعي وإقتصادي أيضاً¹.

المبحث الثالث: ترويج الخدمات المصرفية

إن نجاح الأهداف التسويقية للبنك لا يتوقف على تقديم مزيج من الخدمات وتوفيرها

للعلاء بسعر مناسب عن طريق إنتشار جغرافي واسع للوحدات المصرفية فقط ، بل لابد من

¹ محمد بهاء الدين حاججي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى قسم المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009، ص38.

وجود وسيلة إضافية للإتصال بالعملاء المتواجدين في السوق لتعريفهم بهذه الخدمات ومواصفاتها وأسعارها وأماكن تواجدها، هذه الوسيلة هي الترويج الذي يجب أن يتكامل مع العناصر التسويقية الأخرى للوصول إلى الأهداف المنشودة .

المطلب الأول: مفهوم الترويج وأهميته

أولاً: مفهوم الترويج

يعتبر الترويج أحد العناصر الرئيسية في مزيج التسويق المصرفي ، إذ لا يمكن لأي برنامج تسويقي أن يستغني عنه كعنصر أساسي لتحقيق تكامل المزيج التسويقي، ويعرف الترويج بأنه " مجموعة الجهود المبذولة من قبل البنك للإتصال بالعميل الحالي أو المرتقب بغرض التأثير في سلوكه اتجاه عملية الشراء أو الإستفادة من الخدمة الحالية أو الخدمة التي سيتم تقديمها من قبل البنك وذلك لتحقيق أعلى إشباع ممكن لحاجات العميل من الخدمة مع تحقيق أعلى ربحية ممكنة وأمان للبنك"¹. كما عرف البعض الترويج على أنه " نظام إتصال قائم بين البنك كمرسل لرسالة ترويجية، وما بين الزبون أو العميل كمستقبل لهذه الرسالة ويتم الإرسال والإستقبال من خلال وسيلة إتصالية يجد البنك أنهما فعالة لتحقيق الهدف الإتصالي"².

في حين عرفه آخرون على أنه " مجموعة الإتصالات التي يجريها المنتج (البنك) بالمشتريين المرتقبين (العملاء) بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء"³. من خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نعرف الترويج على أنه "عملية إتصال بين البنك والعملاء الحاليين والمرتقبين من خلال وسيلة إتصال يعتبرها البنك مناسبة ، ذات فعالية، وتضمن تدفق المعلومات والبيانات اللازمة عن البنك وخدماته لإقناع العملاء ، وعليه فإن نشاط الترويج يقوم على أساسين هما:

- 1- توفير كمًا مناسب من الحقائق والمعلومات والبيانات عن البنك وخدماته.
- 2- بذل كافة الجهود والأساليب لإقناع العملاء للتعامل مع البنك بالإستفادة من الحقائق والمعلومات المتوفرة.

¹ حامد الدسوقي أبو زيد ، إدارة البنوك¹، مرجع سبق ذكره، ص 243.

² محسن الخضيري ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

³ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 477.

ثانيا: أهمية الترويج

تتمثل أهمية الترويج المصرفي في النقاط التالية¹:

- 1- يعتبر الترويج أداة البنك في الإتصال بالعملاء الحاليين والمرتقبين.
- 2- تعريف العملاء الحاليين والمرتقبين بالخدمات التي يقدمها البنك.
- 3- حث العملاء وإقناعهم بالتعامل مع البنك من خلال توفير المعلومات والبيانات عن المزايا التي يمكن أن تحققها لهم هذه الخدمات.
- 4- تنشيط الطلب وخلق طلب جديد من خلال إثارة إهتمام العملاء .
- 5- المساهمة في زيادة الحصة السوقية للبنك.
- 6- خلق صورة وسمعة جيدة للبنك في السوق.
- 7- الإستمرار في تذكرة العملاء بمزايا خدمات البنك ومدى قدرتها على إشباع حاجاتهم.

المطلب الثاني: عناصر المزيج الترويجي

يعتمد مدير التسويق في البنك للتعريف بخدماته وإيصالها إلى العملاء على مجموعة من الوسائل الترويجية يطلق عليها المزيج الترويجي التي تساعد على جذب إنتباه العملاء وإعلامهم بالخدمات التي يقدمها البنك ثم عرض مميزات وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة وإقناعهم بها ، ومن ثم حثهم على إتخاذ قرار التعامل مع البنك، حيث أنه كلما كبر حجم البنك وتنوعت خدماته كلما إحتاج إلى العديد من العناصر الترويجية، كتنشيط وترويج المبيعات، الإعلان، البيع الشخصي، الإعلام والدعاية التجارية، العلاقات العامة.

أولاً: الإعلان المصرفي

يعتبر الإعلان المصرفي أحد الأدوات الرئيسية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف السياسة الترويجية من خلال مساهمته في توصيل الرسالة الإعلانية عن طريق نقل المعلومات والحقائق والبيانات التي من شأنها مساعدة العملاء في التعرف على البنك والخدمات التي يقدمها وخصائصها وميزاتها، وبالتالي المساهمة في إستقطاب العملاء الجدد.

¹ أنظر في ذلك:

- محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص249.

- سومر أديب ناصر، أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء، مرجع سبق ذكره، ص79.

ويعرف الإعلان بأنه " إتصال غير شخصي موجه، يعرض ويقدم رسالة عن أفكار أو خدمات محددة باستخدام وسيلة إتصال محددة ومصممة لإبلاغ وإقناع العملاء محددين للقيام بأفعال مرغوبة"¹.

كما عرف الإعلان على أنه " نوع من أنواع الإتصال غير الشخصي مدفوع القيمة، عن منظمة، خدمة، أو فكرة بواسطة وسيلة مناسبة"

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإعلان هو عبارة عن إتصال غير شخصي يقوم بنقل معلومات وبيانات عن أفكار أو خدمات أو منظمات، لإتمام عملية نقل المعلومات والبيانات والأفكار، بهدف إقناع العملاء للقيام بعملية الشراء.

وبالتالي يمكن تعريف الإعلان المصرفي بأنه " النشاط الذي يساعد كلا من البنك في التعريف عن خدماته، والعملاء في التعرف على هذه الخدمات وكيفية ودرجة إشباعها لرغباتهم، من خلال تقديم كم مناسب من المعلومات والبيانات والحقائق وذلك مقابل مبلغ مادي محدد"

1-أنواع الإعلان المصرفي:

مر إهتمام البنوك بالإعلان المصرفي بثلاث مراحل أساسية هي²:

أ.المرحلة الأولى: ركزت الحملات الإعلانية في هذه المرحلة على إسم البنك مؤكدة على بعد الأمان وضامنة له.

ب. المرحلة الثانية: وفيها بدأ الإعلان المصرفي يتجه في مضمونه ومحتواه إلى ترويج الخدمات المصرفية الهامة، وذلك لإبراز التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة والميزات النسبية التي يتمتع بها البنك في تقديمه لهذه الخدمات.

ج. المرحلة الثالثة: وفيها بدأت إدارات البنوك تدرك ضرورة إضفاء البعد الإنساني فيما يقدمه البنك من خدمات وذلك من خلال تكوين الصورة التي توحى بالثقة والسمعة والمعاملة الحسنة ، أي بدأ الإعلان المصرفي بالتركيز والإهتمام بالجانب الإنساني للعملاء.

يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من الإعلان المصرفي هما:

¹ channon, f derek, bank strategic management and marketing, op cit,p:88.

² كنجو كنجو وآخرون، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 176.

أ. الإعلان المؤسسي:

وهو الذي يهدف إلى بناء صورة محبة وإتجاهات تفضيلية للبنك في أذهان العملاء الحاليين والمرتبين وليس للخدمة المصرفية ذاتها، حيث يتم صياغة الرسالة الإعلانية بطريقة يتم من خلالها إعطاء معلومات عن البنك وإنجازاته ومساهماته وذلك بهدف بناء تلك الصورة. ويتصف الإعلان المؤسسي بالخصائص التالية¹:

- ينطوي على معلومات وبيانات ذات طبيعة إخبارية وذلك فيما يتعلق بمهمة البنك وسياساته والتسهيلات التي يقدمها بالإضافة إلى أهم إنجازاته.
- يهدف إلى تكوين رأي إيجابي للبنك من خلال التأكيد على كفاية البنك والإنجازات التي يكون قد حققها أو أسهم في تحقيقها بالإضافة إلى مساهمته في الحياة الاجتماعية.
- يجب أن يبرز الميزة التنافسية للبنك وذلك بالإشارة إلى أهم الفروقات بينه وبين البنوك الأخرى المنافسة.
- إن الإعلان المؤسسي يجب أن يروج للبنك كمكان مفضل للجميع.

ب. الإعلان التمييزي:

يهدف الإعلان التمييزي إلى ترويج الخدمات المختلفة التي يقدمها البنك، كما يساعد في الترويج لإسم البنك ككل أيضا، وفي الحقيقة فإن كلا من الإعلان المؤسسي والتمييزي يكملان بعضهما، ولهذا فإنهما يجب أن يستخدموا بصورة متتابعة، حيث إذا كان الإعلان المؤسسي يخبر العملاء بإسم البنك، يأتي الإعلان التمييزي ليعرض المنافع والمزايا التي يستطيع العملاء الحصول عليها. إن الهدف الرئيسي للإعلان التمييزي هو إبراز الميزة النسبية في هيكل الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك والتي تميزه عن غيره من البنوك التي تقدم نفس الخدمات بما يتضمنه ذلك من إبراز للاختلافات الموجودة في الخدمات التي يقدمها عن الخدمات في البنوك الأخرى.

1- أسس الإعلان الجيد:

حتى يحقق الإعلان الهدف المطلوب الوصول إليه بفعالية يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس والقواعد نذكر منها²:

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص227.

² أحمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 327(بتصرف).

- أ- مراعاة السياسات العامة للبنك وخططه وإستراتيجياته التسويقية المعتمدة؛
 ب- التخطيط السليم للحملات الإعلانية؛
 ج- إختيار وسيلة الإعلان المناسبة؛
 د- أن يراعى في الإعلان تحقيق الصالح العام للمجتمع ولكل من البنك والعميل؛
 هـ- الصدق والأمانة في التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية والواقع الخاص بالبنك.

ثانياً: تنشيط المبيعات

يتمثل تنشيط المبيعات بإستخدام الهدايا والعينات والحوافز للعملاء الدائمين، بحيث تؤثر في قرار العميل ودفعه للشراء مما يزيد مبيعات المنشأة، وتمثل أساليب تنشيط المبيعات بالعينات المجانية، والمسابقات، الهدايا التذكارية، الملصقات والمواد التدريبية. ولجذب العملاء للبنك فإن البنوك الإسلامية تلجأ لتقديم الجوائز من خلال مراعاة ضوابطها الشرعية المتمثلة بمفهوم الوعد بالهبة أو الجائزة، ومن هذه الجوائز الحصول على رحلات للعمرة أو الحج، ولتقديمها ضوابط وهي¹:

- 1- لا يكون توزيع الجوائز والهدايا ثابتة بحيث تصبح عرفاً بمرور الزمن.
- 2- لا تكون مشروطة في العقد بحيث عند إستخدام المنتفع للخدمات يحصل على الهدايا.
- 3- يكون تقديم الجوائز والهدايا من حصة البنك من الأرباح وليس حصة المنتفعين.

ثالثاً: البيع الشخصي

هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجها لوجه بغرض تعريفه بالخدمات المصرفية ومحاوله إقناعه بشرائها، إن البيع الشخصي في البنك يتميز بتحمل المسؤول عنه مهام متعددة وذلك نتيجة الأدوار التي يتحتم عليه القيام بها، فمن ناحية يتحمل رجل البيع مسؤولية إنتاج الخدمة وذلك بما يتفق ومواصفات كل عميل وإحتياجاته وأيضاً شخصيته وأسلوبه في التعامل، ومن ناحية أخرى تقع على عاتقه مسؤولية تحسين صورة البنك وخلق إنطباع جيد في ذهن العملاء عنه، أيضاً يتحمل رجل البيع مسؤولية الدفاع عن أهداف البنك وإقناع العميل بما يقدمه من خدمات²، ونظراً لأهمية الدور الترويجي لموظفي البنك

¹ محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال ، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² أحمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره، ص 333.

فقد أصبح من الضروري أن تهتم البنوك بموظفيها، إذ تقدم العديد من برامج التدريب العلمية والعملية للقوى البيعية فيها ليس فقط لتدريبهم على كيفية إنهاء العملية البيعية وإنما تمتد لتشمل كيفية التداخل مع العميل ومساعدته في تحديد احتياجاته المالية من البنك وكيفية مقابلتها عن طريق تقديم الخدمات المناسبة له، كما تعتمد البرامج التدريبية على بيان كيفية خلق حاجات جديدة للعملاء وتصميم خدمات جديدة لمقابلتها من قبل البنك.

1- مسؤوليات رجال البيع المصرفي:

إن أهم ما يميز رجال البيع المصرفي هو الإتصال المباشر الشخصي مع العملاء، لذا فإنه يقع على عاتقهم مسؤوليات ومهام متعددة تساهم في مجملها بإنجاح الخطة الترويجية، من أهم هذه المسؤوليات:

- أ. إقناع العملاء بخدمات البنك من خلال إبراز أهميتها والمزايا والمنافع التي تقدمها ومدى قدرتها على إشباع حاجاتهم؛
- ب. التعرف على احتياجات العملاء؛
- ج. جمع المعلومات؛
- د. زيادة حجم المبيعات.

2- أهم المعلومات التي يجب توافرها لرجال البيع المصرفي:

- من أهم الشروط والصفات والمعلومات الضرورية التي يجب توفرها لدى رجال البيع المصرفي حتى يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه¹:
- أ. الإحاطة بأهداف البنك وسياساته وبصفة خاصة السياسات التسويقية والطرق والوسائل المستخدمة في إدارة التسويق.
 - ب. الإحاطة بالمعلومات التفصيلية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ، وكذلك الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى.
 - ج. الإحاطة بالمعلومات الضرورية عن كل ما يتصل بالعملاء الحاليين والمرتقبين، وظروف السوق المصرفي.

¹ محسن أحمد الخضيرى ، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص 193.

د. الإحاطة بفنون البيع ومهاراته والتدريب المستمر على طرق التقدم للعملاء المحتملين وعرض خدمات البنك عليهم، وإدارة الحديث وإنهاء المقابلة بنجاح والحفاظ على رضا العملاء وثقتهم سواء برجل البيع أو البنك.

هـ. إجادة الأعمال الأخرى المساعدة مثل الأعمال التخطيطية والتنفيذية والمكتبية، والمعرفة بكيفية تنظيم الوقت والجهد وكتابة التقارير.

وعند توفر هذه المعلومات الأساسية والضرورية يستطيع رجال البيع المصرفي أن يستعينوا بقدراتهم القائمة على المعرفة بالخدمات التي يقدمها البنك وبفنون البيع، إذ يتوقف نجاح رجل البيع المصرفي على مدى قدرته وبراعته في إختيار الوقت المناسب للمقابلة وإستخدام فنون الحديث بإختيار الكلمات المناسبة في الوقت المناسب لنقل المعلومات المطلوب إيصالها.

رابعاً: العلاقات العامة

إن العلاقات العامة على مستوى البنوك لها أهمية كبيرة وذلك لأن الخدمات المصرفية تكاد تكون نمطية في جميع البنوك، والغرض من إستخدام البنك لها خلق جو يساعده على تحقيق أهدافه، كما أن رضا الجماهير عن البنك وتقديرهم لخدماته وجهوده يؤثر بصورة غير مباشرة عليه وعلى إنتظام أعماله، فالعلاقات العامة يقصد بها البنك بكامله وإبراز الخدمات المصرفية التي يقدمها للمجتمع الذي يعمل فيه، والفوائد التي يحصل عليها هذا المجتمع بمختلف أفراد وفئاته بصورة يصبح معها هذا المجتمع غير قادر على الإستغناء عن وجود هذا البنك، وهذا ماجعل البعض يعرف العلاقات العامة بأنها " الترويج لإيجاد نوع من الصلات القوية بين الشخص والمؤسسة، والأشخاص الآخرين أو المجتمع بصفة عامة من خلال الإتصالات المستمرة وتغيير الأحداث والتفاعل بين الأفراد والجماعات ثم تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الإتصال والتفاعل"¹.

أي أن العلاقات العامة تقوم على تبادل الآراء وعرض الحقائق وتحليل الإتجاهات للعملاء وذلك بإتجاهين هما:

الأول: من البنك إلى العملاء من أجل إعلامهم بحقيقة البنك ونشاطه وما يقدمه من خدمات مع توخي الصدق والأمانة في المعلومات والبيانات المقدمة.

¹ ناصر محمد، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلوي، الأردن، 1997، ص 175.

الثاني: من العملاء إلى البنك من أجل نقل وجهات نظرهم اتجاهه واتجاه نشاطه مستندا بذلك على المنهج العلمي لدراسة وقياس الرأي العام نظرا لما له من أثر كبير على نجاح أو فشل البنك. ويتم تقسيم جماهير العلاقات العامة في البنك عادة إلى¹:

1- جماهير العملاء:

ويقصد بهم العملاء الحاليين، إذ تقوم العلاقات العامة بالتعرف على مشاكلهم وآرائهم عن سياسات البنك وخدماته، والتأكد من صحة المعلومات الموجودة لديهم وذلك بما يؤدي إلى الإحتفاظ بهم أو جذب عملاء جدد للبنك عن طريقهم، ويتم ذلك عن طريق إشعار العملاء بأهميتهم وإحترام البنك لهم والحرص على أن تكون العمليات المالية سرا خاصا بهم، ومن أهم الوسائل المستخدمة في ذلك الهدايا التذكارية التي تقدم للعملاء في مناسبات خاصة وصناديق إقتراحات العملاء وتوفير الخدمات الخاصة مثل أماكن إنتظار السيارات وإستخدام الهاتف، وتصوير مستنداتهم مجانا وتخصيص موظف إستعلامات كفاء للرد على إستفساراتهم وتذهب بعض البنوك إلى إتباع وسائل أخرى في مقدمتها إستقصاء العملاء بصفة دورية وإستقصاء العاملين في البنك الذين يستلزم عملهم الإتصال بالعملاء ودعم تجهيزات البنك بالشكل الذي يجب العملاء بالبنك ويجذبهم للتعامل معه، وكذا إصدار مجلة خاصة بالعملاء ولا بد من التنويه إلى أنه من الضروري أن تبني فلسفة التعامل مع العملاء على مايلي:

أ. أن العميل هو أهم شخص في نظر البنك وأنه يأتي مختارا لإشباع رغبة معينة، ويجب أن يسعى البنك إليه ويلبي رغباته في التعامل المصرفي، وأن رغبات وأفكار ومعتقدات العملاء متباينة وأن كلا منهم يحتاج إلى معاملة خاصة.

ب. أن البنك يعتمد على العميل بينما تتعدد البنوك أمامه، والعميل هو صاحب ودائع البنك وعن طريقه يتم توظيف الأموال، وأن إشعار العملاء بإحترام البنك لهم ولرغباتهم وبصداقة البنك وتفهمه لمشاكلهم أمر ضروري يدعم العلاقة بالعملاء.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، أساسيات إدارة البنوك، مكتبة عين شمس، مصر، 1986، ص 245.

2- المجتمع الخارجي العام:

يعتبر الرأي العام المؤيد للبنك وخدماته من أهم الأسس التي يستند إليها في نشاطه، ويهدف البنك في علاقته مع المجتمع إلى إكتساب إحترام المجتمع وثقته وإندماج البنك مع مصالح وأهداف المجتمع ، بالإضافة إلى تحقيق التعاون مع الجمهور والأجهزة الحكومية والبنوك والمنشآت المالية المنافسة.

3- العلاقة مع العاملين:

من أهم برامج العلاقات العامة بالبنك إذ لا يمكن أن تقوم علاقات طيبة بين البنك وجمهوره ما لم تكن العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين بصورة جيدة وتهدف هذه العلاقات إلى خلق روح التعاون بين العاملين والإدارة من جهة، وبين الأفراد العاملين أنفسهم من جهة ثانية، ورفع الروح المعنوية للعاملين بما يساعد على زيادة إنتاجيتهم وتوفير إتصال قوي بين المستويات الإدارية العليا والدنيا وبالعكس.

وتشمل العلاقات العامة المجالين التاليين:

- العلاقات العامة الخارجية والتي تهدف إلى تقوية الروابط وإقامة العلاقات الجيدة بين البنك من جهة والمجتمع (بما فيهم الأفراد والمنظمات) من جهة ثانية.
- العلاقات العامة الداخلية التي تهدف إلى تقوية الروابط وإقامة العلاقات الجيدة بين إدارة البنك والعاملين فيه من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة ثانية، ذلك لإعتبارين رئيسيين:

الأول: أن العاملين في البنك يشكلون أحد الركائز الرئيسية لنجاح عمل البنك.

الثاني: أن العاملين في البنك قد يكونوا عملاء للبنك أيضا.

المطلب الثالث: الضوابط الشرعية على الترويج في البنوك الإسلامية

تتنوع الضوابط الشرعية على الترويج بتنوع أساليب الترويج، إلا أنه بالإمكان وضع بعض

الضوابط التالية الواجب التقيد بها في مجال الترويج¹:

1. الابتعاد عن:

التدليس: وهو كتمان عيب السلعة عن المشتري.

¹ محمد بهاء الدين خانبجي ، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية ، بحث مقدم إلى قسم المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009، ص ص 55-56.

الخلافة: وهي المخادعة، وهي أعم من التدليس لأنها كما تكون بستر العيب، قد تكون بالكذب وغيره.

التلبيس: وهو اختلاط الأمر. وقد يكون بإخفاء صفات أو وقائع أو غيرها ليست صحيحة.

الغرر: قد يكون بإخفاء عيب أو يكون بغير ذلك مما تجهل عاقبته.

2. عدم وضع مصاريف وأجور مخفية للخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية لم تكن موجودة عند الإعلان عن الخدمة. وأن تكون كافة تكاليف الخدمة ظاهرة وواضحة للعميل المصرفي عند توقيع العقد أو تقديم الخدمة. والابتعاد عن الإعلان عن تكلفة ظاهرة لخدمة معينة وهي في الحقيقة أعلى مما هو معلن عنه. علماً أن هذا الأسلوب متبع حالياً في بعض البنوك.

3. توخي الصدق والأمانة في التعريف بالمنتج المصرفي: وهذا من أبسط متطلبات بناء الثقة بين البنك والعميل عدا عن كونه مطلباً شرعياً.

4. الوفاء بما تم التعاقد عليه والوعد به

5. الترويج لما هو مباح شرعاً، وهذا يتفق أساساً مع ضوابط المنتج المصرفي الإسلامي¹.

6. استخدام وسائل ووسائط الترويج المباحة شرعاً. والابتعاد قدر المستطاع عن طرق الترويج التي تختلف حولها الآراء الشرعية.

7. تجنب إلحاق الضرر بالمنافسين من البنوك الأخرى عند القيام بالحملات الترويجية، بل العمل على التكامل فيما بينها إن أمكن. وعدم العمل على إظهار عيوب خدمات ومنتجات البنوك الأخرى، ولكن يتوجب التركيز على مزايا وإيجابيات الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي بغض النظر عن رداءة خدمات البنوك الأخرى، فالعملاء قادرون على التمييز بين جودة الخدمات بأنفسهم.

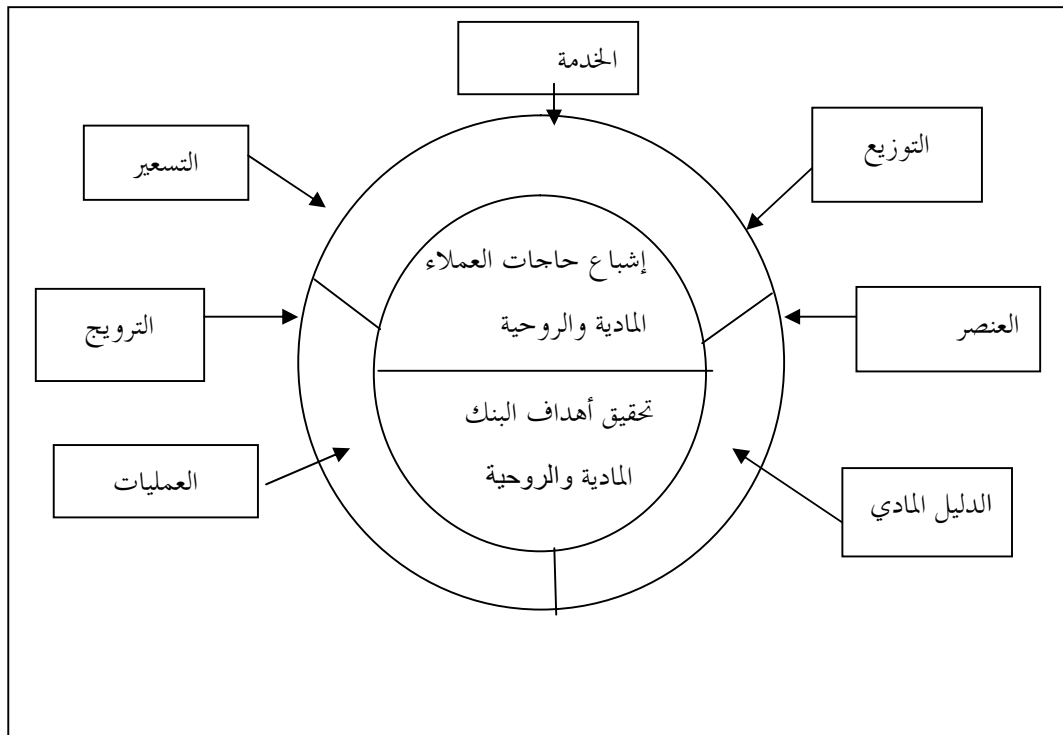
المبحث الرابع: العناصر المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي

إن التحولات العميقة والضخمة التي عرفها العالم في مجال التطورات التكنولوجية وثورة الإتصالات والمعلومات، أوجبت على إدارة التسويق في البنك بدفع تقدمها ليصبح مبدعاً تفاعلياً وفعالاً، لذا وجب عليه إستعمال الإمكانيات الجديدة للمعلوماتية المتطورة والإتصالات الحديثة

¹ عبد الله مصلح، التوجهات الإستراتيجية للإستثمار في المصارف الإسلامية وأثرها على تخطيط سياساتها التسويقية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007، ص141.

ليقترب إلى كل العملاء ، ليصل إلى أعماقهم تدريجيا، هذه النظرة الجديدة للتسويق أصبح يطلق عليها ما أسماه لفرنسيون le marketing de l'intimité ، وما بينه m.badoc تحت المصطلح الأكثر شمولا E marketing² وبهذا أصبح المزيج التسويقي المصرفي يتكون بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي من ثلاثة عناصر إضافية تشكل مزيج التسويق المصرفي المتمدد بإعتبار أن التسويق المصرفي مستمد من تسويق الخدمات حيث قام Judd في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد personnel ، كما أضاف kotler كل من العلاقات العامة public relationship واللباقة politics إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر ، في حين أضاف magrath في 1988 كل من العنصر البشري personnel والتسهيلات المادية physical assets والعمليات process التي يتم بمقتضاه تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق المصرفي¹. والشكل التالي يوضح عملية الانتقال من المزيج التسويقي الشائع إلى المزيج التسويقي الموسع.

شكل رقم 3-3: مزيج التسويق المصرفي الإسلامي



المصدر: محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 334.

² Michel badoc et autres ,e-marketing de la banque et de l'assurance, édition d'organization ,dixième tirage, paris, 1999: p81

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق ، 174.

المطلب الأول: الدليل المادي

ينبغي لرجال التسويق الاهتمام بالدليل المادي من خلال التجهيزات المستخدمة لإنتاج الخدمة لأن الخدمة المصرفية تتميز بعدم الملموسية ويعرف الدليل المادي بأنه: البيئة المادية للبنك المحيطة بالعاملين والعملاء أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافاً إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة.

وتؤدي عناصر الدليل المادي دوراً مهماً في راحة العملاء أثناء تلقيهم الخدمات المصرفية ولذلك تعد عاملاً مؤثراً في إدراك الزبائن للخدمة المصرفية من حيث جودتها والمستوى السريع في تنفيذها¹.

أولاً: مظاهر الدليل المادي:

1. المظهر الخارجي:

ويشمل تصميم المظهر الخارجي للبنك، واللوحة المكتوب عليها اسم البنك، وشعاره، والبيئة المحيطة لعملية تسليم الخدمة للعميل.

2- المظهر الداخلي للتسهيلات:

ويشمل تصميم المظهر الداخلي للبنك من حيث المكاتب وتوزيع العاملين، وصالة الانتظار وتجهيزاتها، والمعدات المستخدمة لخدمة الزبائن مباشرة، أو المستخدمة من قبل إدارة البنك.

3- مظاهر أخرى:

وتتضمن مفردات معينة مثل البطاقات التجارية والتقارير ومظهر العامل كاللباس الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات إيجابية عن العاملين في البنك.

إن مكونات الدليل المادي تؤثر في حكم العملاء على البنك، فالدليل يعد نقطة قوة للبنك، وذلك لأن البنك من خلال إبرازه للدليل المادي يستطيع إضفاء شيء من الملموسية أثناء تسويق خدماته. لذلك على مسوقي الخدمات المصرفية توظيفه واستعماله لخلق صورة إيجابية للبنك وخدماته لدى العملاء².

ثانياً: المفهوم الإسلامي للبيئة المادية في البنوك

¹ الجريري، صالح عمرو كرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، 2006، ص 34.

² نفس المرجع السابق، ص 35.

تعتبر البيئة المادية أحد المحددات السلوكية لتعامل العملاء مع البنوك الإسلامية من منظور فقهي، فالبنك الإسلامي يراعي الضوابط الشرعية في تحديد البيئة المادية المناسبة لتقديم الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، ويتحقق ذلك بمراعاة عدم الإختلاط بين العملاء الذكور والإناث لمراعاة أحكام الشريعة، وهذا يقتضي فصل خدمة النساء عن الرجال منعاً للإختلاط، كما يقتضي تقديم الخدمات من الموظفين بمقابلة العملاء الرجال من موظفين من جنسهم، كما يراعى فصل قاعات الإنتظار بين الجنسين، ومراعاة عدم وضع ما لا يتناسب مع الضوابط الشرعية في البيئة المادية كالتماثيل، وصور الحيوانات أو الإنسان.

إضافة لمراعاة القدرة التنافسية، منعاً للتقصير والتعدي، فالعملاء كما يهتمون بتحقيق الذات وبجودة الخدمة التي تعد وسيلة للمنافسة بسبب نمطية الخدمات العالية في جوهر الخدمات المصرفية، فإنهم يهتمون أيضاً بتوفير البيئة المادية، فالعملاء يتشكل لديهم الإنطباع عن البنك جزئياً من خلال الدليل المادي كالأثاث والمباني والنشرات والأجهزة، وتسويق الخدمات لابد أن يراعى هذا في تصميم الخدمة، والأخذ بالإعتبار في كيفية إستخدام البيئة المادية في تشكيل صورة البنك وخدماته¹.

المطلب الثاني: الأفراد

إن مقدمي الخدمات يلعبون أهمية بالغة في تسويق الخدمات المصرفية إذ يؤدي مقدم الخدمة المصرفية دوراً مهماً في إقناع العملاء على اعتبار أنه يمثل حلقة الوصل بين البنك والعملاء. يُعرّف الأفراد بأنهم مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة.

تزداد أهمية الأفراد في تقديم الخدمات المصرفية لكونها تتميز بعدم الملموسية، الأمر الذي يحتاج جهوداً إضافية لزيادة إقناع العملاء بأهمية وطبيعة الخدمات المقدمة. فالعملاء يحكمون على مستوى جودة الخدمات من خلال الكفاية والفاعلية في أثناء حصولهم على الخدمة، ولذلك فإن البنوك مطالبة بالعمل على تدريب الأفراد وتطويرهم لرفع درجة فاعليتهم، فالأفراد هم مصدر التميز في الإنتاج.

¹ محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص274.

فالعملاء الذين لا يحصلون على ما كانوا يتوقعونه من خلال الخدمات المقدمة لهم سيولد لديهم انطباع سلبي تجاه الخدمات، لذلك سيعرضون عن الشراء أو حتى التعامل مع البنك مرة أخرى²

1- تصنيف الأفراد:

يمكن تصنيف الأفراد العاملين في البنك بإعتبارهم عنصرا من عناصر مزيج التسويق المصرفي إلى الأنواع التالية:³

أ. **المتصلون:** وهم الأفراد الذين لديهم إتصال مباشر وبشكل دوري مع العملاء وهؤلاء يرتبطون بأنشطة التسويق التقليدية وهم مسؤولون عن بناء العلاقات مع العملاء، وكذلك تتضمن مهامهم المشاركة في تخطيط و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للبنك وبالتالي يتوجب تدريبهم وإعدادهم من أجل أن يكونوا قادرين على الإستجابة لحاجات ورغبات العملاء.

ب. **المحورين:** كموظفي الإستقبال وعلى الرغم من أنهم ليسو على إرتباط مباشر بدرجة كبيرة مع الأنشطة التسويقية التقليدية إلا أنهم يكونون على إتصال دائم مع العملاء وهم يحتاجون إلى رؤية واضحة للإستراتيجية التسويقية للمصرف ، والدور الذي يمكن أن يلعبوه في الإستجابة لإحتياجات العملاء هو دور حيوي خاص.

ج. **المؤثرين:** على الرغم من أنهم يرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي إلا أنهم لا يتصلون على الإطلاق مع العملاء ولكن في الوقت ذاته فإن جزءا كبير منهم ينفذون الإستراتيجية التسويقية للبنك ليشتمل دورهم على تطوير الخدمة وبحوث التسويق وتحفيز الأفراد المؤثرين مع الأفراد الأساسيين في تطوير إتجاه العميل ليستجيب لدرجة الإقناع.

د. **الإنعزاليين:** ويمثلون منجزوا الوظائف الداعمة الأخرى وليس لهم إتصال مع العملاء وليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية بل لهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة البنكن وهم يحتاجون لأن يكونوا على رؤية واضحة للإستراتيجية التسويقية الكلية للبنك كون وظائفهم تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في الجودة والقيمة المقدمة للعميل.

² الجريري، صالح عمرو كرامة ، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون ، مرجع سابق، صص 36-37.

³ علاء فرحان طالب وأخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن ، ط1، دار صفاء، عمان، 2010 ، صص 98.

2- الصفات الواجب توافرها في موظفي البنوك الإسلامية:

«قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» سورة القصص الآية 26.

لاشك أن هذه الآية الكريمة هي خير دليل على الصفات الواجب توافرها في أي عامل أو موظف ولا سيما موظفي البنوك. ونستطيع تحديد الصفات والشروط التي ينبغي على إدارة البنوك الإسلامية العمل على تحقيقها في موظفيها مع مراعاة خصوصية عمل كل موظف. ومن هذه الصفات والشروط¹:

- **مهارات التكيف:** ما بين الموظف والعميل ودرجة التجانس بينهما
- **المظهر:** وماله من أثر هام يتركه مظهر الموظف عند العميل
- **الصوت:** حيث أن رفع الصوت أو خفضه له أثر كبير على العملاء وتكوين انطباعاتهم.
- **الاعتمادية:** وتتمثل في الصدق والثقة التي يدركها العميل في موظف البنك.
- **الانضباط الداخلي:** حيث يعمل موظف البنك الناجح دائماً في ظل مستويات عليا من الروح المعنوية.
- **الاستعداد للاستماع (الإصغاء):** وهذا يعطي الانطباع بدرجة اهتمام الموظف بالعميل ووجهة نظره، كما يمكن أن يكون مصدراً لتقديم المعلومات للموظف.
- **الحماس للمهنة:** وذلك من خلال التزام الموظف بالأعراف المصرفية والسرية المصرفية، ويعتبر من العوامل المؤثرة في قبول العميل للخدمة المصرفية.
- **الثقة بالنفس:** وتنشأ من خلال المعرفة التامة بالإستراتيجية التسويقية للبنك، بل والإسهام في صياغة هذه الإستراتيجية من خلال تقبل إدارة البنك للملاحظات التي يديها الموظف.
- **الملاحظة:** وتتمثل في مقدرة الموظف على ملاحظة كل ما يديه العميل من آراء وأفكار.
- **التعاطف مع العميل:** على الموظف أن يظهر قدرًا من التعاطف والمراعاة لشعور العميل على أن لا يقود هذا التعاطف إلى اتخاذ قرارات تخل بالسياسة المصرفية.
- **القوة والأمانة:** وما يشمله مفهوم القوة من الناحيتين المادية والمعنوية، أما الأمانة فلا

¹ مصلح، التوجهات الإستراتيجية للإستثمار في المصارف الإسلامية وأثرها على تخطيط سياساتها التسويقية، مرجع سابق، ص 156-

تظهر إلا بالممارسة فهي صفة تطبيقية يصدقها أو يكذبها العمل.

• **الحفظ:** والحفيظ في عمله هو المواظب اليقظ، قليل الغفلة.

• **الخبرات:** وتشمل على الخبرة العلمية والعملية.

• **الكفاءة الصحية:** بما يمكنه من القيام بمصالح الناس والإقلال من التغيب الوظيفي.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تلافي النقص الحاصل في أي من هذه الصفات والشروط من خلال تأهيل موظفي البنك وفقاً لمتطلبات العمل المصرفي. كما يجب على الإدارة العليا في البنك العمل على تمكين الموظفين الأكفاء وترقيتهم والثقة بهم ومنحهم الصلاحيات الواجبة لأداء عملهم.

ويمكن تلخيص المهارات والمعارف التي يجب توافرها في موظفي البنوك الإسلامية في الشكل التالي:

الجدول رقم 3-2: المهارات والمعارف التي يجب توافرها بالعنصر البشري في البنوك الإسلامية

المعارف	المهارات
معرفة بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وفروعه إلى العملاء	مهارة الملاحظة
معرفة خصائص ومميزات كل منتج	مهارة عرض وتقديم الخدمات المصرفية
معرفة بالفوائد والمنافع التي يستفيد منها العميل	مهارة التحوار مع العملاء
معرفة بدورة إجراءات المنتج	مهارة توجيه الأسئلة وإستقطاب الخدمات المصرفية
معرفة بالشروط والسياسات الخاصة بالعميل في الفرع وكذلك بالنسبة لكل خدمة	مهارة تحديد إحتياجات العميل
معرفة الموظفين ممن لهم العلاقة ببيع الخدمات وإستكمال الإجراءات	مهارة التكيف مع أنماط العملاء
معرفة بالعملاء ومراكزهم المالية	مهارة الرد على الشكاوى والإعتراضات من العملاء
معرفة بالمنافسين	مهارة التفاوض البيعي
معرفة جيدة بخصائص السوق وحالته	مهارة إستمرارية العلاقة مع العميل

معرفة بأهداف البيع والتسويق بالفرع	مهارة خدمة ما بعد البيع ومتابعة العميل
معرفة بكتابة التقارير البيعية التي تطلب منه	مهارة إستخدام الهاتف والحاسوب
معرفة بالمزيج التسويقي	مهارة تخطيط البرامج البيعية
معرفة بالحاسوب وإستخدامه في مجال البيع	مهارة دراسة السوق وتحديد العملاء
معرفة بأساليب ممارسة عملية البيع والفنون المتعلقة بها	مهارات إحصائية وتخطيطية
معرفة دوره في خدمة العملاء بشكل مميز	مهارات تتعلق بالزيارات والإجتماعات مع العملاء
معرفة بالضوابط الشرعية الإسلامية، وأخلاقياتها	مهارة الممارسة العملية وفق الضوابط الشرعية

المصدر: محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص280

وعليه فإن تدريب الموظفين يقدم فوائد جمّة للبنك منها:

- 1- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
- 2- تخفيض التكاليف.
- 3- توفير الاحساس بالرضا ورفع الحالة المعنوية للموظفين.
- 4- تقليل معدل الغياب ودوران العمل.
- 5- تحسين الاتصالات وتوطيد أواصر التعاون.
- 6- تخفيف أعباء الإشراف.

المطلب الثالث: العمليات

تتضمن كافة الإجراءات والآليات التي تمكن إدارة البنك من توفير الخدمات المصرفية، وتوصيلها للعملاء حيث تشير إلى إنسياب عمليات أداء وتوزيع الخدمات، بما تضمن تقديم خدمة بجودة معينة تتماشى مع رغبة العملاء.

أولاً: إدارة العمليات وأهميتها

وتشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة المصرفية، أو هي جميع السياسات والإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، فالعميل المصرفي لا يكفي أن يقتنع بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها، بل يجب أن يقتنع أيضاً بالأسلوب الذي تؤدي به

الخدمة، لذا من واجب إدارة البنك الأخذ في الحسبان رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بكل خدمة.

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تُعد حاسمة بالنسبة للبنوك، إذ أن عملية تقديم الخدمة المصرفية تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، كما تشمل على نشاطات وإجراءات أخرى مثل المكننة وتدقيق النشاطات وحرية التصرف أو الإختيار الممنوحة للعاملين في البنك، وكيفية توجيه العملاء وتحفيزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المصرفية.

لذا ينبغي على إدارة البنك استخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تخفيض وقت إنتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة.

إن إدراك إدارة البنك لأهمية العمليات يضيف للبنك ميزة تنافسية لما تنطوي عليه العمليات من سرعة في تنفيذ وإيفاء الخدمة المصرفية، كذلك توفير وقت العميل والبنك على حد سواء.

ثانياً: العوامل المؤثرة في إدارة العمليات

هناك عدة عوامل تؤثر في أسلوب تقديم الخدمة المصرفية منها¹:

1. احترام النظام:

يعد احترام النظام أحد أهم عوامل رضا العميل عن جودة الخدمة المصرفية المقدمة، وذلك لما يحققه من عدالة بين العملاء، وكذلك اختفاء دور الوساطة أو المحسوبة أو المعرفة ما بين العميل وموظف البنك.

ولتحقيق هذا الهدف فإنه على إدارة العمليات أن تتبنى إدخال التقنيات الخدمية لتنظيم الدور آلياً، والبعد عن وضع الحواجز لتنظيم العملاء ضمن صفوف، حيث بات هذا المنظر يشكل مظهراً غير حضارياً في الخدمة المصرفية. كما يمكن تشكيل وحدة خاصة تتولى شؤون كبار العملاء، بهدف الإسراع في إنجاز معاملاتهم.

¹ محمد بهاء الدين خانجي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص63.

2. سهولة الإجراءات:

إن اختصار الإجراءات وتبسيطها دون الإخلال بجوهر العمل المصرفي من حيث الدقة والأمانة والرقابة يعد من العوامل المهمة لإبعاد الروتين والبيروقراطية عن الخدمة المصرفية، حيث أن ذلك يعد عاملاً آخر يقيس رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة. وقد ساعد تطور أنظمة المعلومات المصرفية على سهولة حفظ البيانات واسترجاعها ومعالجتها وبالتالي الوصول إلى المعلومة المصرفية الدقيقة؛ كما بدأنا نشهد التطور الحاصل في تقليل الاعتماد على النماذج والأوراق المكتوبة وكذلك توحيد الإجراءات المصرفية في مختلف الفروع. كما أنه يوجد بعض العناصر تراعيها البنوك الإسلامية في عمليات تقديم الخدمات تتمثل فيما يلي¹:

- مراعاة أثر إختيار إستراتيجيات عناصر التسويق المصرفي.
- مراعاة تناسب خريطة عناصر عملية تسليم الخدمة مع الضوابط الشرعية لتصميم الخدمة النهائية.
- مراعاة المفهوم الشرعي عند مكننة العمليات بإستخدام التكنولوجيا.
- مراعاة أثر مفهوم تحفيز العملاء طبقاً للمفهوم الشرعي.
- عدم التقصير والتعدي من خلال مراعاة بحوث العمليات.

¹ محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية ، مرجع سابق، ص 291.

خلاصة الفصل الثالث:

يتحقق التكامل من خلال الانسجام النشط بين عناصر التسويق المصرفي وهذا يعني عدم إمكان إستخدام عنصر بديلا عن عنصر آخر في تسويق الخدمات المصرفية، لذلك لا بد من إستخدام كل من عناصر التسويق المصرفي السبعة لتحقيق تسويق الخدمات بكفاءة .

فأداء تسويق الخدمات المصرفية يتأثر بالتسعير، حيث ينخفض مستوى تسويق الخدمات، في حال إرتفعت تكاليف الخدمات عن تكاليف مثيلاتها، كما يستخدم السعر كوسيلة للإتصال والتفاعل مع العملاء ومؤشر على قيمة جودة الخدمة، فكلما كانت الجودة مرتفعة يكون سعر الخدمة مرتفعة، ويستخدم السعر لمواجهة المنافسين.

كما يتأثر أداء تسويق الخدمات بالتوزيع، فعدم تقديم الخدمة في الزمان والمكان المناسبين، وبما يتفق مع قدرات وحاجات العملاء بحسب المناطق التي يتواجدون بها، فإنه لن تتحقق القيمة المضافة إلى الخدمة رغم جودتها.

ويتأثر أيضا أداء تسويق الخدمات بالترويج لتحقيقه الإتصال المستمر مع العملاء، وتحقيق إشباع حاجات العملاء من الخدمات في الزمان والمكان المناسبين، وبناء الثقة مع العملاء بحيث يتحقق دوام التعامل مع البنك من خلال الفروع، وتقليل التكاليف التسويقية على المدى الطويل، إضافة لذلك فإن أداء تسويق الخدمات يتأثر بالعنصر البشري، فأى تعامل غير أخلاقي في هذا الجزء الحيوي من المزيج التسويقي سينعكس سلبا على العناصر الأخرى، فضلا عن النشاط التسويقي في المؤسسة ككل .

كما يتأثر أداء التسويق بالعمليات بناء على إختيار الفن الإنتاجي الملائم ، سواء في المنافسة على جودة المنتج أو تقليل التكاليف، أو في إختيار الفن الإنتاجي الملائم والذي يعطي الأولوية لتشغيل العنصر البشري، وترتبط عمليات تقديم الخدمات بمفهوم الربح والتكلفة من مفهوم شرعي عن البنوك التجارية، ويراعي البنك الإسلامي في عملية تقديم الخدمات عدم الإختلاط، سواء على الشباك أو في قاعات والإنتظار، وأثر إختيار البيئة المادية على إتمام عمليات تقديم الخدمات المصرفية.

الفصل الرابع

علاقة التسويق بتطوير الخدمات

المصرفية

تلخيص:

يعتبر نشاط التسويق المصرفي من أهم الأنشطة التي تؤثر على أداء وكفاءة الخدمات المصرفية المقدمة، فالنشاط التسويقي عند تنفيذه بشكله الصحيح يساعد بالتنسيق مع الأنشطة الأخرى لدى البنك على استمرارية وتحسين سمعته وبالتالي استمراره وعدم تعثره، فالجانب البشري هو من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها، لأن حلقة الوصل الوحيدة التي يمكن أن تتم فيها عملية تبادل كامل لمختلف الأفكار والآراء هي تلك التي تحصل بين الموظف و العميل مباشرة .

إن بقاء البنك يعتمد ويرتبط بشكل مباشر على قدرته على تطوير الخدمات المصرفية بشكل مستمر لتصل إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار ، ولكن يحقق تطبيق التسويق المصرفي دوره الأساسي في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، كان من الضروري على إدارات البنوك القيام بممارسة بحوث التسويق المصرفي وتدريب عاملها في مجال التسويق المصرفي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : آليات تطوير الخدمات المصرفية**المبحث الثاني : دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية****المبحث الثالث: بحوث التسويق ودورها في تطوير الخدمات المصرفية****المبحث الرابع : تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي ودوره في تطوير الخدمات المصرفية .**

المبحث الأول: آليات تطوير الخدمات المصرفية

إن الهدف من عملية تطوير الخدمات المصرفية هو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، ومن ثم تطوير الخدمة المصرفية بالشكل الذي يحقق إشباع رغبات العملاء وتحقيق رضاهم واستمرار تعاملهم مع البنك، وتحرص البنوك بشكل كبير على إيجاد قسم خاص بها يختص بتحسين وتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك من خلال تدعيم الثقة والفاعلية و القدرة على الإشباع المتنامي لحاجات ورغبات العملاء الحاليين و المرتقبين، و لايتأتى هذا التحسين إلا من خلال تطوير الإجراءات و الخطوات التي يمر بها العميل لإشباع احتياجاته من الخدمة المصرفية، لتصبح أكثر يسرا وسهولة إضافة إلى تطوير التكنولوجيا المستخدمة لدى تلك البنوك .

المطلب الأول : مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

تعتبر عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملا حيويا وأساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبناها البنك بشكل فعال للمحافظة على استمرار نشاط البنك وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالعملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها، وتهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق الغايات التالية للبنك¹:

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

أولا : مبررات تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمات المصرفية غالبا ما يكون لتحقيق غرضين رئيسيين هما²:

- 1- تحديد الانحرافات في أداء النشاط المصرفي عن أهدافه الرئيسية : فمن خلال تحديد هذه الانحرافات يمكن تطوير استراتيجيات مناسبة لتصويبها والعمل على تجنبها مستقبلا ، ويتضح

¹ - محمود حاسم الصميدعي وردينة عثمان ، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص 245.

² Cheese , john et al , hand book of marketing and selling bank services , the international journal of bank marketing , vol 6 , N03 , 1988 , p: 93.

ذلك من خلال تطبيق تحليل الخدمة - السوق الذي يتضمن تقييما شاملا للبيئة الداخلية والخارجية للعمليات المصرفية .

2- تحديد مدى مساهمة كل خدمة مصرفية في تحقيق أهداف البنك الرئيسية :أي معرفة الأهمية النسبية لكل خدمة من خلال معرفة نسبة انجاز كل خدمة لأهداف البنك .

ثانيا: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية طرح منتجات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على البنك¹.

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التنافسي و بالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل، حيث تعمل البنوك على إتباع سياسات تطور بموجبها الخدمات المصرفية المقدمة وتمثل تلك السياسات في التالي²:

1- **التطوير بالإضافة** : تعتمد هذه السياسة على استخدام الابتكار وإضافة الجديد إلى مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك حاليا ، لتكون أكثر إشباعا لحاجات العميل ، أو إشباع حاجة جديدة لم يكن يعرفها من قبل .

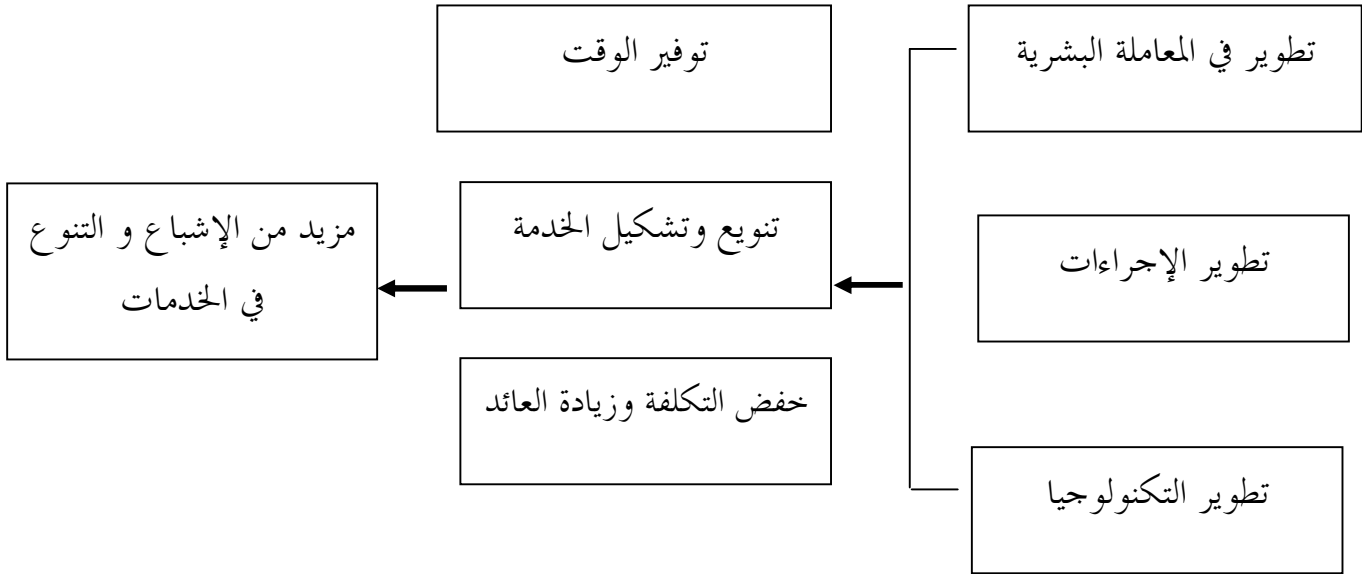
2- **سياسة التطوير بالدمج**: يتم دمج مزايا ومنافع خدمتين أو أكثر، وتقديمها على أنها خدمة مصرفية واحدة مبتكرة، كأن يتم دمج مزايا ومنافع خدمة الحساب الجاري وخدمة دفاتر التوفير والبطاقات الائتمانية في خدمة واحدة مثلا:

يخضع تطوير الخدمات المصرفية وتنميتها إلى منظومة ابتكاريه لها محاور ولها في نفس الوقت جوانب وأهمية وأهداف ويظهر ذلك في الشكل التالي:

¹ - ردينة وجاسم الصميدعي ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

² - احمد الخضيري ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 82-85.

شكل رقم 4-1: تطوير مزيج الخدمات المصرفية في البنوك



المصدر : محمود صبح ، الابتكارات المالية ، دار الكتاب ، القاهرة ، 1998 ، ص78.

هناك ثلاث محاور لتطوير الخدمات المصرفية تتمثل في¹ :

المحور الأول: تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة ويتحول معها العميل إلى صديق ، بل أكثر

من ذلك إلى شريك في إنتاج الخدمة المصرفية وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية

المحور الثاني: تطوير الأساليب و الإجراءات و المنافذ التي تمر بها الخدمة في اتجاه العميل

المحور الثالث: التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، بإدخال كل الأنظمة

الإلكترونية من أجل راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمنية والمكانية.

ثالثا : مراحل عملية تطوير الخدمات المصرفية

تتم عملية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مراحل متعددة تشتمل عادة على الخطوات التالية

التي تسمى خطوات تطوير الخدمات الجديدة²:

1- **توليد الأفكار:** و تشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية.

¹ -محمود صبح، الإبتكارات المالية، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

² - انظر في ذلك :

-ناجي معلا ، ورائق توفيق ، مبادئ التسويق ، ط1، جامعة القدس المفتوحة، عمان ، 1992، ص ص 220، 230.

-ناجي معلا ، ادارة التسويق ، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل ، ط1، اثراء ، الاردن ، 2008 ، ص ص 174-185.

- 2- **غربة الأفكار:** وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى اقل عدد ممكن، ثم تحديد الفكرة المناسبة و المهمة لتطوير الخدمة المصرفية .
- 3- **تطوير مفهوم الخدمة المصرفية:** لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للعميل
- 4- **اختبار مفهوم الخدمة المصرفية** لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- 5- **التحليل التجاري:** أي تحديد الجدوى التجارية من إنتاج هذه الخدمة المصرفية لتحديد مدى ربحيتها.
- 6- **التطوير النهائي للخدمة المصرفية :** ويتولى ذلك قسم البحوث و التطوير حيث يقوم بتصحيح نموذج حقيقي او نموذجين للمفهوم الخدمي.
- 7- **الاختبار التسويقي للخدمة المصرفية:** تعتبر هذه المرحلة التجربة الحقيقية للخدمة المصرفية التي يقف من خلالها البنك على الاستجابات وردود الفعل الأولية للعملاء اتجاهها والصعوبات والعقبات التي تواجهه على أرض الواقع .
- 8- **طرح الخدمة المصرفية الجديدة في السوق على نطاق واسع.**

المطلب الثاني: المداخل المختلفة إلى تطوير الخدمات المصرفية

يمكن للبنوك اتخاذ الخطوات التالية من أجل تطوير خدمات جديدة¹ :

1. الاتصال الجيد مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها البنك للتعرف على احتياجات العملاء بدقة؛
2. التعاون الجيد مع الإدارات المعنية في البنك وهي: دائرة البحث والتطوير، دائرة الإنتاج ودائرة التسويق؛
3. التخطيط الجيد و الرقابة الفعالة ؛
4. العمل الكفء للتطوير؛
5. الرغبة من قبل إدارة البنك العليا من اجل حسن تطوير وتقديم منتجات جديدة؛

¹ - هشام جبر ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

6. القيام بتثقيف مستخدمي الخدمات بعد بيعها لهم، أي التسويق و البيع الفعال؛

7. تكوين مجموعة من الموظفين الأكفاء للقيام بالعمل، ومتابعة هذا النشاط.

هناك ثلاثة مداخل أساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية وهي¹:

أولاً: إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتجات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات)

إن عملية توسيع نطاق الخدمات المعروضة تعد من الوسائل الفاعلة التي تضمن زيادة البيع إلى العملاء الحاليين، فتوسيع نطاق الخدمات المعروضة هي إستراتيجية موجهة في الغالب نحو هؤلاء العملاء ، أما الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرف، فإنه لم تبذل أي جهود لإبلاغهم بالعديد من الخدمات التي يقدمها البنك ، فالجهود الترويجية المصرفية تتم بشكل كامل في إطار الإتصال الشخصي المباشر بين مدير البنك والعميل، أو على الأقل من خلال ما يوفره البنك من منشورات وكتيبات في فروع المختلفة، ويوفر التوجه نحو توفير الخدمات المالية في محطة تسوق واحدة أو في مركز مالي واحد بمثابة إستراتيجية ممكنة لتطوير المنتج المصرفي من قبل البنك.

ثانياً: إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة

وذلك بأن يتولى البنك مهمة تقديم منتجات مصرفية منفصلة، كل منتج يحتوي على خدمات معدلة يمكن الترويج لها بفاعلية وتوجيهها إلى قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة، وطبقاً لإتجاهات المجموعة المستهدفة من العملاء المحتملين، ومحاولة إقناع العملاء بتحويل جوهر حساباتهم لن تتحقق إلا في حالة إقدام البنك على تمييز منتجاته المصرفية بشكل واضح وأكد. إن الهدف السوقي هذا يتحقق فقط عندما يقوم البنك بعملية تطوير منتجاته المصرفية، بحيث تنطوي هذه العملية على إختيار وإعادة النظر في تشكيلة الرزمة الخاصة بالخدمات المصرفية، وذلك للتوصل إلى منتج مصرفي متميز فعلاً، وواضح وموجه بدقة إلى قطاعات سوقية محددة.

¹ - أحمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

ثالثاً: إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة

بالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل ذلك زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الإئتمان.

المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

تقوم عملية تطوير الخدمة المصرفية أساساً على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة ومعرفة المتغيرات المتعلقة بها وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للبنك أن يتبناها لتطوير خدماته منها:

1- إستراتيجية تنمية وتطوير السوق: تركز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير برنامج جديد للإيداع و الإقراض يمكن من خلاله إشباع حاجات مالية و ائتمانية لدى قطاعات جديدة مختلفة من العملاء وتشمل هذه الإستراتيجية¹:

أ- قيام البنك بتوسيع شبكة توزيعية لخدماته لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛

ب- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من العملاء، وذلك من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمات المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف العملاء الجدد في السوق بتلك المواصفات؛

ج- البحث عن فئات جديدة من العملاء فضلاً عن العملاء الحاليين .

2- إستراتيجية اختراق السوق: تنطوي هذه الإستراتيجية على قيام البنك بمحاولة زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في السوق الحالية. وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة، ويتم ذلك عن طريق²:

أ- تشجيع العملاء الحاليين للبنك على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات البنك الحالية وذلك من خلال برنامج لتنشيط التعامل كتوزيع الهدايا والجوائز وغير ذلك.

¹ ردينة ومحمود جاسم الصميدعي ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 248.

² ناجي معلا ، استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية ، ط1، معهد الدراسات المصرفية ،الأردن، 1995، ص 162.

ب- محاولة جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للبنك.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:

وتقوم هذه الإستراتيجية على¹:

أ- قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تحسين خدماته الحالية لزيادة حجم تعامله في السوق بحيث تغطي هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضا أكثر من الخدمات الحالية.

ب- بتعديل الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملائمة لحاجات العملاء من قطاعات معينة في السوق الحالية.

ج- إكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية، ولا بد أن تركز هذه الإستراتيجية على الإدراك الواعي لإدارة البنك بوجود الإمكانيات التي تمكن من تقديم خدمات مصرفية أفضل ومحاولة زيادة عدد فروع البنك وتعزيز نظام توزيع الخدمات الحالية .

4- إستراتيجية التنوع : وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها وتعززها، كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة² .

و الشكل الآتي يوضح استراتيجيات تطوير ونمو الخدمات المصرفية

¹ - ناجي معلا ، استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص 163 .

² - ردينة ومحمود جاسم الصميدعي ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 249 .

الشكل رقم 4 -2: مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية

العملاء الخدمات	حاليون	جديد
حالية	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
جديدة	إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية تنويع الخدمات الجديدة

المصدر : ناجي معلا ، استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المطلب الرابع : أساليب تطوير جودة الخدمات المصرفية

لقد أضحي لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي ، ومن هنا يمكن تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي :

1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي :

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر وهذا ما أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك. وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع البنك المعين، وفي أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعينة دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح الحساب فيه. كما أن العميل يستطيع معرفة رصيده، ومجموع وتفصيل مسحوباته وتواريخها والحصول على مبالغ نقدية في ظرف بضعة دقائق.

كذلك من مظاهر التقدم في تكنولوجيا الخدمات المصرفية هي ظهور البنوك الآلية وإدخال خدمات الحاسب في الشبائيك بطريقة On Line System كما هو الحال الآن في مصارف أوروبا وأمريكا وبعض المصارف الأجنبية في الدول النامية¹.

¹ - عبد الغفار حنفي وأبو القحف عبد السلام، إدارة البنوك وتطبيقها، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000، ص351.

يضاف إلى ما سبق أن بطاقات الضمان وبطاقات الصرف النقدية وبطاقات الشيكات ما كانت لتصدر لولا هذا التقدم الموجود في استخدام التكنولوجيا.

2- تنوع الخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية لم تعد تقتصر فقط على عمليات الإقراض والإيداع وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية، وفي الوقت الحالي تعددت وتنوعت الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية. ويمكننا تلخيص ذلك على النحو التالي¹:

1- إنشاء العديد من الفروع للبنك الأم الذي يقدم الخدمات المصرفية التقليدية (إقراض، إيداع، حسابات جارية، تحويلات نقدية... الخ) في كل المقاطعات والمدن، والذي يتخصص فقط بالأنشطة التجارية التقليدية وأسواق الجملة.

2- دخول البنوك في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحسابات الآلية، الاستثمار المشترك، السمسرة وكتابة أو إصدار عقود التأمين بأنواعها المختلفة.

3- تقدم البنوك الآن الكثير من الخدمات المصرفية للأفراد مثل: القروض الشخصية وتنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية وميزانيات الإنفاق، دفع الإيجارات ومنح بطاقات الائتمان أو الضمان وبطاقات الشيكات وتسهيلات وقروض مالية لكافة خدمات الصيانة واستبدال اللوازم الخاصة بالمنزل، بالإضافة لكل ما يتعلق بالاستشارات الخاصة بشراء المساكن الجديدة أو بيعها وكذلك شراء وتأمين السيارات.

4- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة.

5- تقديم كافة الاستثمارات ودراسة الجدوى الاقتصادية وإدارة المشروعات الجديدة في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والمشروعات الخدمية.

6- التعامل في كافة أنواع العملات (البيع والشراء).

7- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالكمبيوتر ونظم المعلومات.

8- تنظيم وإدارة كل ما يتعلق بتقديم وصرف المعاشات والمنافع الاجتماعية التي يحصل عليها الأفراد من الدولة.

9- منح الأفراد بطاقات صرف نقدية من الوحدات الآلية التابعة لفروع البنك في كل مكان حتى يستطيع الفرد الحصول على أي مبلغ من النقود (بحيث لا يزيد مبلغ السحب عن الحد الذي يتم

¹ - عبد الغفار حنفي وأبو القحف عبد السلام، إدارة البنوك وتطبيقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 349.

الاتفاق بشأنه خلال كل 24 ساعة، وكل أسبوع) دون التقييد بمواعيد العمل الرسمي في البنوك. ولا يقتصر منح هذه البطاقات على من يملكون حسابات جارية فقط بل تمنح أيضا بطاقات مماثلة لكل من له حساب إيداع.

10- عدم اقتصار تقديم القروض للمؤسسات الكبيرة القائمة أو تحت الإنشاء، بل وتقديم القروض أيضا للأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات الفردية الصغيرة (PME/PMI) والحرفيين في مجالات الصناعة، والتجارة، والزراعة، وكذا الخدمات.

11- التعامل مع كافة أنواع الأوراق المالية وما يرتبط بها من أنشطة.

12- تقديم تسهيلات للشركات التجارية التي ترغب في إصدار بطاقات الضمان لعملائها كوسيلة لترويج مبيعاتها.

3- الارتقاء بالعنصر البشري : إن العنصر البشري يعد من أهم الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، لذا يجب تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال التقنية و المعرفة المصرفية ، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك.

إن الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري يتطلب تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج مصرفي فعال نذكر منها¹:

أ- تدريب الكوادر المصرفية على استخدام الأدوات الحديثة مثل الانترنت ، وذلك بالاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى.

ب- إرسال موظفي البنوك لدورات تدريبية في الداخل والخارج لاستيعاب الأدوات والأساليب الحديثة المستخدمة في البنوك العالمية .

ج- ترسيخ مفاهيم الابتكار و الإبداع لدى موظفي البنوك ومواكبة التقنية الحديثة لتطوير الخدمات المصرفية و المبادرة لكسب عملاء حدد و التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

¹ - بريش عبدالقادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص267 (بتصرف).

د- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تقنية الاتصالات و الحاسوب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير في مهارات الموظفين .

هـ- استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين المتميزين على بذل مزيد من الجهد والإبداع .

و- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء، الأمر الذي يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق .

ز- تطوير اختصاصات القيادة الإدارية و الإشرافية وتحديد مسؤولياتهم اتجاه العاملين.

4- تطبيق المفهوم الحديث للتسويق المصرفي : يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية ، والتي تبلورت أهم ملامحها في إحتدام المنافسة ، حيث يساهم هذا المفهوم في زيارة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارده و إستخداماته .

إن أهم الفوائد التي يحققها تطبيق التسويق المصرفي الحديث للقطاع المصرفي تتمثل في¹:

أ-المساهمة في إكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها .

ب- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يلي حاجات ورغبات العملاء المتغيرة بإستمرار وإشباعها
جـ - إتساع المفهوم الحديث للتسويق ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات العملاء المستهدفين .

د - يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق المصرفي العديد من المهام، مثل : دراسة سلوك العملاء، وإتجاهاتهم ، وإختيار مواقع الفروع وتوزيع الخدمات المصرفية عليها والترويج والإتصال والنشر والإعلان عن الخدمات المصرفية .

¹ - عبد السلام عمر الأخضر، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2010 ص85.

هـ - القيام بممارسة بحوث التسويق من خلال جمع البيانات والمعلومات عن العملاء والسوق لمعرفة إتجاهاتهم .

و- متابعة المعلومات المرتدة عن السوق المصرفية "التغذية العكسية" لتلافي أوجه القصور في الخدمات المصرفية المقدمة .

ز- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء وتمكن المصرف من الإحتفاظ بهم والإهتمام بالعميل ومعاملته بلباقة وذكاء وكفاءة .

5- مواكبة المعايير الدولية : في ضوء التطورات الهامة التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية أوجبت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك مطالبة بمراعاة هذه القواعد والمعايير في سياق سعيها إلى تنوع خدماتها والإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي¹:

أ- تدعيم القواعد الرأسمالية

ب- تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك

ج- الإهتمام بإدارة المخاطر

د- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك

هـ- تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية.

6- تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير الجهاز المصرفي : يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة بما فيها البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير، وذلك من خلال²:

أ- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الإقتصادي العالمي.

¹ - بريش عبدالقادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 269.
² - عبد السلام عمر الأخضر، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ب - الإسراع بإصدار القانون الموحد للبنوك ، الذي يستهدف ضمان وسلامة أداء الجهاز المصرفي ومسايرة الإتجاهات العالمية، وتطوير القطاع المالي لدعم الجهاز المصرفي بما يؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية.

ج- الإسراع في سن التشريعات الخاصة بنظم الدفع الإلكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية إلى جانب دراسة تأسيس هيئة للإشراف على توثيق التوقيع الإلكتروني، وفض أية نزاعات قد تنشأ بين البنوك وعملائها، وإنشاء دوائر متخصصة للنظر في نزاعات بطاقات الإئتمان .

د - تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات .

هـ - العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك.

و- ضرورة قيام البنك المركزي بتوفير الكوادر الفنية اللازمة كما وكيفا لتحليل البيانات الواردة من البنوك من ناحية والوفاء بإحتياجات المراقبة الميدانية الدقيقة والمستمرة على جميع وحدات الجهاز المصرفي من ناحية أخرى، والتعاون بين أجهزة الرقابة المصرفية في البلدان المختلفة، بما يضمن خضوع أي بنك أجنبي مهما تعددت فروعه ومؤسساته التابعة للإشراف والرقابة اللازمين لسلامة أدائه.

المبحث الثاني: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية

يعد التقدم التكنولوجي من أهم المجالات التي شهدت تطورا هائلا وهو ما أثر في أسلوب ومجال نشاط البنوك، حيث أخذت البنوك بمبدأ تعدد الخدمات التي تقدمها للعملاء والتي أدت إلى ظهور عدة خدمات مصرفية حديثة ومتطورة ترتب عليها تطورا هائلا في نظم وأساليب أداء هذه الخدمات.

لقد إتجهت البنوك إلى إستحداث تشكيلة من الخدمات الجديدة، مع إبتكار وسائل تعمل على إنسياب الخدمات المصرفية من البنك نحو العميل بسهولة ويسر وكفاءة بما يلائم إحتياجات ورغبات العملاء من ناحية وتحقيق المردودية من ناحية أخرى .

من هذا المنطلق سوف نتعرف من خلال هذا المبحث على أهم مراحل التطور التكنولوجي الذي شهده العمل المصرفي وكذا أهم الخدمات المصرفية التي تجسدت بفضل التقدم التكنولوجي.

المطلب الأول: مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي

لقد مر استخدام التكنولوجيا من قبل البنوك بستة مراحل وهي¹:

1- مرحلة الدخول : هي المرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال البنوك بغرض إيجاد حلول لبعض المشاكل المصرفية كالتأخر في إعداد التقارير المالية والتقارير المحاسبية ، وهنا بدأ الأخصائيون في شؤون التكنولوجيا في الدخول إلى البنوك لإيجاد حلول لهذه المشاكل، وهو ما فرض على البنوك المزيد من الإستثمار في هذه المرحلة .

2- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا : وهي المرحلة التي تم خلالها البدء بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على كافة العاملين في البنك وذلك من خلال برامج التدريب الداخلي والخارجي، وكان الهدف من هذه المرحلة التحضير لدخول أوسع للتكنولوجيا إلى العمل المصرفي.

3- مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء : هي المرحلة التي بدأت فيها البنوك بإستخدام التكنولوجيا في التوفير الفوري للخدمات المقدمة لزبائنها، وأصبحت هذه العملية ممكنة بفعل دخول صناعة الإتصالات إلى العمل المصرفي، وتميزت هذه المرحلة ببدء إهتمام الإدارة العليا بالتكنولوجيا نظرا للتكاليف المتزايدة التي تتطلبها هذه المرحلة من جهة.

4- مرحلة ضبط التكاليف: هي مرحلة ضبط الاستثمار في التكنولوجيا، حيث عمدت الإدارات إلى الاستعانة بأخصائيين واستشاريين في شؤون التكنولوجيا لمساعدتهم في فهم هذه التكنولوجيا وإكتشاف طرق الإستفادة منها بشكل يتلاءم والإستثمار فيها.

5- مرحلة اعتبار التكنولوجيا أصلا كباقي أصول البنك: وبالتالي يجب أن يجني هذا الأصل مردودا كباقي الأصول، وهنا بدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا .

1 محمد حمو ، أثر إتفاقيات تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2009، ص 33.

6- مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملاً ضمن أعمال البنك: هي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا، والتي ارتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي، وتحسين الضبط على الصعيد العملي، وتسويق التكنولوجيا على الصعيد الخارجي.

المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية

لقد كان لبروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنعكاساً واضحاً على العمل البنكي، حيث دفعت بالبنوك إلى تبنيها مما أدى إلى عدم إقتصارها على تأدية وتقديم الخدمات البنكية التقليدية بل إمتد عملها ليشمل الصيرفة الإلكترونية ومن ثم تقديم الخدمات الإلكترونية بما فيها توفير أدوات دفع بنك إلكترونية.

أولاً: البطاقات البنكية

تعتبر من أهم وسائل الدفع البنكي، لإستعمالها على نطاق واسع من العالم ، إضافة إلى كونها تتمتع بعدة مواصفات تجعلها تتميز عن باقي البطاقات الأخرى التي تصدر عن المؤسسات غير البنكية وغير المالية، وهي تحمل عدة مسميات منها، النقد البلاستيكي، بطاقة الوفاء، البطاقة الائتمانية، بطاقة الإعتماد، وتنقسم البطاقات البنكية إلى:

أ- **بطاقات الدفع:** هي بطاقة دفع بلاستيكية ، تصدر من دون منح حاملها أية تسهيلات أو أي خط إئتماني على البطاقة، ويمكن إستعمالها بالطريقة ذاتها لبطاقات الإئتمان، أي لتسديد أثمان مشتريات حامل البطاقة من السلع والخدمات من نقاط البيع، أو السحب من آلات الصراف الآلي، أو تحويل الأموال من حساب البطاقة إلى حساب آخر وبالعكس - داخل البنك أو بين البنوك- أو أية عمليات بنكية أخرى، وتفيد المبالغ المستعملة في حساب العميل بتاريخ تنفيذ العملية من قبل الحامل والمبلغ الذي يمكن إستعماله من الحساب فقط حسب الرصيد الجاهز الموجود فيه¹.

ب- **بطاقات الإئتمان:** هي أداة مصرفية للوفاء بالالتزامات تصدرها مؤسسة مالية لشخص طبيعي أو اعتباري من أجل سحب النقود أو من أجل شراء سلع وخدمات مع التزامه بالسداد للبنك

1 وائل الديسي، دليل العمليات الإلكترونية في القطاع المصرفي- الواقع والآثار القانونية-، ط2، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2010، ص73.

المصدر وبالشروط والقواعد المحددة في العقد المبرم بينهما ، وهذا يعني أن بطاقات الائتمان وسيلة دفع وأداة وفاء وائتمان في نفس الوقت، والائتمان هنا يسمح لحامل البطاقة بسداد رصيد استخدامات البطاقة على آجال قصيرة أو طويلة مقابل دفع فوائد على الرصيد المدين. و تتميز بطاقة الدفع البلاستيكية بمجموعة من المميزات التي جعلتها أكثر استخداما وخاصة في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا وثقافيا، من أهم مميزاتهما¹:

- أداة وفاء مقبولة كوسيلة دفع دولية في شتى أرجاء العالم بدلا من مخاطر حمل النقود.
- أداة وفاء شخصية مما يوفر لها عنصر الأمان، حيث لا يمكن لأحد استخدامها سوى صاحبها الموقع عليها والذي يمكنه إيقاف التعامل بها فورا وإلغاؤها في حالة ضياعها.
- وسيلة مرنة لسداد تكاليف السفر والسياحة وإتمام الصفقات التجارية الصغيرة أثناء السفر بالخارج، مما يشجع على زيادة حركة السياحة والتجارة بين مختلف البلدان.
- وسيلة سهلة وعلى درجة عالية من الدقة في تسوية المعاملات وإجراء المقاصة بين البنوك المختلفة بصرف النظر عن أماكن تواجدها والعملات المستخدمة في تلك المعاملات.

ج- بطاقات الخصم الشهري: بموجبها يتم خصم قيمة مشتريات حامل البطاقة أو مسحوباته النقدية في نهاية كل شهر، وتسدد هذه البطاقات بالكامل من قبل العميل للبنك خلال الشهر الذي تم فيه السحب.

ثانيا: النقود الإلكترونية

وتشمل مجموعة متنوعة من المنتجات المصممة لتزويد المستهلكين بدائل لطرق الدفع التقليدية، وتعتمد فكرة النقود الإلكترونية أو الرقمية على قيام العميل بشراء عملات إلكترونية من البنك الذي يقوم بإصدارها وتحميلها على الكمبيوتر الخاص بالعميل، فتكون في صورة وحدات إلكترونية تعمل محل العملات العادية، وتكون بنفس القيمة المحددة لتلك العملات العادية².

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

² رايح عرابة، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012، ص 16.

ثالثا: الشيكات الإلكترونية هو عبارة عن رسالة تحتوي جميع البيانات الموجودة في الشيك الورقي العادي حيث يقوم أحد طرفي العلاقة بتحريره للطرف الثاني وإرساله له عبر البريد الإلكتروني، وتكون جميع التوقيعات التي يتضمنها الشيك توقيعات إلكترونية¹.

للشيك الإلكتروني عدة مزايا، نوجزها في النقاط التالية²:

- أقل تكلفة من حيث تكاليف التشغيل مقارنة بالشيك التقليدي.
- مدة تحصيله أقل مقارنة بـمدة تحصيل الشيك الذي يمر عبر المقاصة.
- غير معرض للسرقة والضياع.

رابعا: البطاقات الذكية

هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي على رقاقة الكترونية بحيث يمكن تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها عليها مثل: الاسم، العنوان، البنك المصدر أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف وتاريخه، ويعتمدها ويختارها العميل للإستخدام والتعامل بها لما تمتاز به، كالدفع الفوري وإمكانية تحويلها لحفظة النقود الإلكترونية التي تستعمل وتشحن من جديد -إعادة تعبئتها-.

المطلب الثالث: القنوات الإلكترونية الخاصة بتوزيع الخدمات المصرفية

الصيرفة الإلكترونية هي منافذ توزيع خدمات مصرفية مبتكرة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال، موجهة أساسا لإضافة منافع جديدة للعملاء الحاليين والمحتملين وهذه القنوات الإلكترونية لم تعد مجرد وسيلة للحصول على النقود بسرعة وإيداع الأموال وتحويلها والتحقق من الرصيد النقدي فحسب، بل أصبحت أيضا مزودة بجواسب تستطيع البنوك تحويلها من مجرد قنوات لتنفيذ العمليات إلى وسائل تسويق فاعلة، ومن أهم قنوات التوزيع الإلكترونية:

أولا : أجهزة الصرف الآلي (ATMS)³

هي الآلات المنتشرة في أماكن مختلفة، متصلة بشبكة حاسب البنك، حيث يتطلب إمتلاك عملاء البنك لبطاقة السحب من أجل الحصول على خدماتها والهدف منها هو إستخدامها كبديل لموظفي

¹ محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت، ط2، دار الثقافة، عمان، 2012، ص 50.

² فارس فضيل، التقنيات البنكية -محاضرات وتطبيقات-، مرجع سبق ذكره، ص287.

³ ATMS : Automated Teller Machines

الصرافة في البنوك ومختلف فروعها، تخفيض عدد المعاملات داخل البنك مع تمكين العميل من الحصول على أمواله خلال 24 ساعة/24 ساعة وعلى مدار أيام الأسبوع .

ثانيا: نقاط البيع الالكترونية

هي تلك الأجهزة التي تنتشر لدى المتاجر الكبرى والمساحات المتعلقة بمختلف الخدمات تسمح هذه الأخيرة للزبون باستخدام البطاقة الائتمانية لإقتناء سلع وخدمات ، دون الحاجة لحمله للنقود ، وللمتاجر وغيرها بالتحقق من صحة تلك البطاقات بعد تمريرها على القارئ الإلكتروني الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك من خلال إدخال الرقم السري، حيث تتم عملية خصم قيمة مشتريات الزبون من رصيده ومن ثم تحويلها إلى رصيد المتاجر إلكترونياً¹.

ثالثا: الصيرفة المحمولة

هي تلك الخدمات المصرفية التي تتاح من خلال الهاتف المحمول الذي يعمل على مدار 24 ساعة يوميا، حيث يتيح له الدخول إلى حسابه للإستفسار عن رصيد حسابه أو الإستفسار حول خدمات بنكية معينة.

رابعا: الصيرفة المنزلية

عن طريق الحاسب الشخصي الذي يخص عميل معين الموجود بالمنزل أو العمل المتصل بحاسب البنك حيث يتمكن هذا الأخير من خلال إستخدام رقم سري أو كلمة السر من إتمام العمليات المصرفية المطلوبة .

خامسا: الهاتف المصرفي

أنشأت البنوك هذه الخدمة لتفادي طوابير العملاء في الإستفسار عن حساباتهم أو بعض الخدمات الأخرى، يعتمد هذا المفهوم على تقديم خدمات عن بعد ، حيث يتمكن العميل من القيام ببعض العمليات إلكترونيا عبر الإتصال بالبنك عن طريق الهاتف برقم يحدده البنك لهذه الغاية ، بعد موافقته على إفادة العميل من هذه الخدمة ، وفي المقابل يتمكن العميل من الدخول إلى حساباته في البنك خلال مختلف ساعات اليوم، وتستمر هذه الخدمة 24 ساعة في اليوم .

¹ فارس فضيل، التقنيات البنكية -محاضرات وتطبيقات-، مرجع سبق ذكره،ص 256.

وقد تطور استخدام الهاتف المصرفي من تحويل الأموال ودفع الإلتزامات وإجراء العمليات المصرفية الروتينية إلى التعاقد في عقد القروض المتنوعة باستخدام تقنيات أكثر تطوراً .

سادساً: التلفزيون الرقمي

يعد من أحدث القنوات التي تم ابتكارها، والتي تمكن البنوك من التفاعل مع العملاء في مواقعهم خصوصاً في المنزل مع ربات البيوت، لاسيما في حالة عدم توفير جهاز حاسب، وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالمنزل وبين حاسب البنك، وبالتالي يمكن الدخول من خلال رقم سري إلى حاسب البنك أو شبكة الانترنت وتنفيذ العمليات المطلوبة.

سابعاً: بنوك الانترنت

هو خدمة من خدمات الصيرفة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، من خلال الكمبيوتر الشخصي أو أي وسيط إلكتروني آخر، يمكن أن يقدم من خلالها خدمات مصرفية عبر إمكانيات الإنترنت، بحيث يمنح العميل إمكانية الدخول عن بعد لأي نوع من أنواع الخدمات المصرفية بإستثناء عمليات النقد من أي مكان في العالم وفي أي وقت، كما أن هذا النظام له أهمية كبيرة سواء على مستوى البنوك أو على مستوى العملاء الذين يتوفرون على خطوط للإنترنت، إضافة إلى أن إقامة خط على الإنترنت يعتبر أرخص تكلفة من إقامة فرع للبنك، كما تتعدد أشكاله فيما يلي¹:

1- شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية

2- إمداد العملاء بالمعلومات الخاصة بأرصدهم.

3- تقديم طرق دفع العملاء للكبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً.

4- كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم وسندات) للعملاء.

المبحث الثالث : بحوث التسويق ودورها في تطوير الخدمات المصرفية

لقد أصبحت بحوث التسويق المصرفي والمعلومات المتعلقة بالسوق على جانب كبير من الأهمية في إدارة البنوك، حيث أصبح مسؤولي البنوك يتبعون الأساليب العلمية في حل المشكلات التسويقية، وبالتالي لم يعد هناك مجال للتخمين والتقدير الشخصي للبحث في ميدان التسويق

¹محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الحديث. بل أصبحت الإدارة الرشيدة تعمل دائما على دراسة مشاكلها وتحليلها تحليلا علميا قبل أن تصل إلى إتخاذ قرار معين أو أن ترسم سياسة معينة .

وانطلاقا من هذا الواقع الجديد، برزت وظيفة بحوث التسويق كنشاط متخصص للحصول على المعلومات اللازمة عن الأسواق والعملاء بما يضمن للبنك القدرة على التكيف مع هذا الواقع وصولا إلى هدف البقاء والإستمرار والمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية بحوث التسويق المصرفي

تبرز أهمية وظيفة بحوث التسويق المصرفي كأحد العناصر الأساسية للتسويق بإعتبارها متداخلة في كافة العناصر التسويقية الأخرى، فمعرفة الحالة الفعلية للسوق المصرفية يمكن تحقيقها عن طريق دراسة هذه السوق، بمعنى آخر فإن نجاح الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمزيج التسويقي لا يمكن أن نتحقق بدون وظيفة بحوث التسويق.

أولا : مفهوم بحوث التسويق المصرفي

إن إتساع الرقعة الجغرافية وصعوبة الإتصال المباشر بالعملاء وتزايد حدة المنافسة بين البنوك وتنوع الخدمات المصرفية بها جعل إدارات البنوك تهتم بإجراء البحوث التسويقية، وذلك من خلال جمع المعلومات للتعرف على عدد العملاء المحتملين الذين ينوي البنك التعامل معهم، بالإضافة إلى عدد العملاء الحاليين الذين تقدم لهم الخدمة المصرفية بغية الحفاظ عليهم، والتعرف على طبيعة ونوعية المنافسة والوقوف على العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرارات المتعلقة بتسويق الخدمات المصرفية وإمكانية تطويرها وتحسين صورتها بإستمرار.

عرفت الجمعية الأمريكية بحوث التسويق في عام 1987 على أنها الوظيفة التي تخلق نوعا من الربط بين البائعين والمستهلكين من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن استخدامها في تحديد

وتعريف الفرص أو المشكلات التسويقية، أو في التوصل إلى بعض التصرفات التسويقية أو تعديلها أو تقييمها أو في متابعة الأداء الخاص بالنشاط التسويقي¹.

وعرف معهد الإدارة البريطاني بحوث التسويق بأنها عملية تجميع وتسجيل وتحليل الحقائق حول المشكلات التي تتعلق بتسويق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي².

أما " معلا " فقد عرفها على أنها " نشاط متكامل ينطوي على سلسلة من العمليات الذهنية والميدانية المصممة بهدف جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية ذات طبيعة مصرفية، ثم تصنيف وتحليل وتفسير هذه المعلومات بأسلوب منطقي علمي يستطيع الباحث من خلاله الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساعد في فهم تلك الظاهرة أو المشكلة قيد البحث، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه وسلوكها في المستقبل³.

كما عرفها آخرون بأنها الطريقة العلمية في جمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بوضع الاستراتيجيات التسويقية والوقوف على المشاكل والمعوقات، ووضع المعاملات المناسبة لكي تمكن إدارة التسويق المصري من تنفيذ أنشطتها⁴.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن الدور الذي تقوم به بحوث التسويق يعتبر ذا شقين الأول ويتمثل في توفير وتكوين تراكم متجدد من المعلومات يساعد إدارة التسويق على استخلاص نظام للحقائق والمعارف، أما الشق الثاني فيتمثل في تحليل وتفسير المعلومات المتاحة بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، ويتيح للإدارة عملية تنبؤ فعالة بالمستقبل.

ويمكن تعريف بحوث التسويق بأنها نظام متكامل يتضمن سلسلة من العمليات المصممة بهدف جمع المعلومات على ظاهرة أو مشكلة تسويقية معينة ثم تصنيف هذه المعلومات وتحليلها

¹ هشام البساط، الإتجاهات الحديثة في التسويق المصري، مرجع سابق، ص 171.

² إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 13.

³ ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصري، المؤسسة العالمية للتجليد، عمان، 2007، ص 296.

⁴ محمود جاسم الصميدعي وردينة يوسف، التسويق المصري، مرجع سبق ذكره، ص 220.

وتفسيرها ووضع الحلول العلمية والعملية لتلك المشكلات وبما يساعد إدارة التسويق على اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص أساليب التعرف الممكنة للتصدي لتلك المشكلة .

يمر البحث التسويقي المصرفي بعدة مراحل رئيسية يتم من خلالها تحديد المشكلة محل البحث ووضع أهدافه الأساسية، وصياغة فروضه الأساسية، وتجميع البيانات وتفريغها وتحليل البيانات واستخلاص نتائجها، وكتابة التقرير النهائي ومتابعته ويمكن توضيح جوانبها في النقاط التالية:

1- إن بحوث التسويق المصرفي تقوم على أساس وجود مشكلة معينة تحتاج إلى قدر من البيانات والمعلومات غير المتوفرة حالياً لدى البنك، أو أن البيانات والمعلومات المتوفرة لدى البنك حول هذه المشكلة لا يمكن الاعتماد عليها لعدم التأكد من دقتها أو حداثةها أو أن الخبرة الحالية لدى المسؤول غير كافية وحدها لإتخاذ القرار المطلوب.

2- إن البحث التسويقي في البنوك يجب أن يمر من خلال خطوات منظمة تبدأ بتحديد الهدف أو المشكلة وتنتهي باستخلاص النتائج وكتابة التقرير النهائي.

3- إن القيام بالبحوث في مجال العمل المصرفي يتضمن جمع وتسجيل وتحليل وتفسير البيانات التسويقية اللازمة، فقد تكون أولية أي يتم جمعها خصيصاً لغرض البحث المطروح وذلك ميدانياً، أو قد تكون ثانوية أي يتم جمعها من قبل وهي منشورة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية عن البنك، أما تسجيل البيانات وتشغيلها وتحليلها فتشير إلى عملية جعل البيانات التي تم جمعها محل فائدة لمستخدمها، فمن خلال هذه العمليات تأخذ البيانات معنى معيناً يجعلها صالحة لاتخاذ القرارات.

ثانياً: أهمية بحوث التسويق

إن أهمية بحوث التسويق تنبع من قدرتها على ما يلي¹:

¹-فتحى أحمد ذياب عواد ، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة -التسويق عبر الإنترنت - ،دار الرضوان، عمان،2013،ص159.

- 1- تحديد المشكلات التسويقية التي تواجه البنك في مجال التسويق بأسلوب علمي دقيق، وتوجيه الأضواء عليها بطريقة يمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب وتحديد أسلوب مواجهتها والتغلب عليها.
- 2- وضع توقعات وإفتراضات أكثر دقة عن المتغيرات والعوامل التي تم وتؤثر على نشاطاتها التسويقية.
- 3- التغلغل بكفاءة في السوق وفهم متغيراته وأسلوب تفاعلها وطريقة التعامل معها.
- 4- التقليل من مشكلة عدم التأكد التي تواجه الإدارة من إتخاذ القرارات المستقبلية لأنها تعتمد على الأسلوب العلمي في التنبؤ والتحليل وإقتراح التوصيات التي تراها لمواجهة هذه التوقعات.
- 5- فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق نتيجة دراسة السوق وحاجات العملاء غير المشبعة وبيان مدى إمكانية مساهمة البنك في إشباع هذه الحاجات وإكتشاف الفرص التسويقية المتاحة.
- 6- إستخدام الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات التسويقية مما يقلل من الإعتداد على أسلوب التخمين والنظرة الشخصية في مواجهة الموضوعات التسويقية.

ثالثاً: مهام بحوث التسويق المصرفي

تقوم بحوث التسويق بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف يمكن إيجازها كما يلي¹:

- 1- **بحوث تحليل السوق:** تهدف إلى تحليل السوق المحلية والأجنبية وتقسيم السوق إلى قطاعات، تحديد عدد العملاء مع احتياجاتهم ورغباتهم ودرجة التركيز في كل سوق وكذلك تحديد طبيعة المنافسة فيما يتعلق بالسعر، الترويج والتوزيع.
- 2- **بحوث الخدمات:** تقوم على أساس تحليل مراكز القوة والضعف بالنسبة للخدمات المصرفية المنافسة ، بحث ودراسة الإستعلامات الجديدة للخدمات الحالية، وكذلك إختبار رد فعل العملاء نحو الخدمات الجديدة المقدمة في السوق .

¹ - محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص189-190.

3- بحوث البيع والتوزيع: تحديد مناطق الانتشار الجغرافي للبنوك، تقييم طرق البيع وقياس فعالية منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة .

4- بحوث الإعلان: تركز هذه البحوث على تحديد أهداف الإعلان وإختيار وسائله المختلفة، تحديد ميزانيته وقياس فعاليته.

5- البحوث الاقتصادية : تضطلع بمهام التنبؤ قصير وطويل الأجل بالظروف الاقتصادية المستقبلية وتحليل الاتجاهات المختلفة المتوقع حدوثها في المستقبل والتي يكون لها تأثير على النشاط المصرفي .

6- بحوث اتجاهات الطلب : مرونة الطلب فيما يتعلق بالسعر والجودة، مقدار الطلب في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية.

المطلب الثاني : مجالات إستخدام بحوث التسويق في البنوك

هناك جملة من المجالات الهامة التي تستخدم فيها بحوث التسويق في البنوك يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1- تجزئة السوق : تعتبر تجزئة السوق من أهم مجالات استخدام بحوث التسويق في البنوك، فتقسيم السوق يمثل أحد الأسس الهامة التي تركز عليها الإدارة التسويقية بالبنك عند إتخاذ القرارات ورسم الخطة التسويقية بنجاح .

2- اختيار البنك المناسب: يعتبر اختيار البنك المناسب مجالاً مهماً لإستخدام بحوث التسويق في البنوك، الذي يتم من خلاله معرفة المعايير التي يستخدمها العملاء عند إختيار البنك المناسب ، حيث يمكن لإدارة البنك ان تتعرف على الطريقة التي يتم بها إختيار العملاء للبنك المناسب عن طريق تلك البحوث.

¹ - ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 300-303 .

3- ولاء العميل: أولت إدارات البنوك إهتماما متزايدا وخصوصا بإجراء البحوث المتعلقة بولاءات العميل لتلك البنوك والتي لها أهمية في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للبنوك لكسب ولاء عملائها باستمرار.

4- تطوير الخدمات الحالية: إن أهم المجالات الرئيسية لبحوث التسويق في البنوك هو تقييم مستوى نوعية الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك، ورضا العملاء عنها، فعن طريقها يتم معرفة ما إذا كانت الخدمات المصرفية الحالية التي تقدمها البنوك إلى عملائها كافية لإشباع حاجاتهم، أو أنها تحتاج إلى تطوير.

5- إنشاء الفروع الجديدة للبنك: إن زيادة الإهتمام بممارسة بحوث التسويق في البنوك ترجع إلى التطور السريع الذي شهده القطاع المصرفي، وازدياد شدة المنافسة إضافة إلى زيادة معدلات التعثر والفسل أحيانا لدى البنوك عند فتحها لفروع جديدة، حيث يمكن الإعتماد على بحوث التسويق في إتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتنمية سوق البنك وتطويره من حيث عدد العملاء الحاليين وزيادة معدلات تعامل هؤلاء مع البنك وزيادة عدد الخدمات المقدمة، والقيام بدراسة الجدوى عند إنشاء الفروع .

المطلب الثالث: مقومات نجاح بحوث التسويق في مجال القطاع المصرفي

إن نجاح بحوث التسويق في البنوك يستوجب توافر جملة من الإعتبارات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي¹:

1- توافر كفاءات على إلمام تام بالوظيفة التسويقية، ومدى التكامل بين عناصرها المختلفة ومدى التكامل بين التسويق والوظائف الأخرى.

2- توافر كفاءات قادرة على القيام بتخطيط وتنفيذ وتقييم البحوث.

3- توافر إمكانيات آلية للقيام بالبحوث: ماكنات إحصائية، حاسبات إلكترونية... إلخ

¹ رابع عراية، التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق-حالة cpa ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2010 ، ص 179.

- 4- وجود الإمكانيات المالية اللازمة للقيام بالبحوث.
- 5- معرفة الإدارات المختلفة بالبنك بأهمية بحوث التسويق ، وإقناع المسؤولين فيها بذلك، ومعرفتهم بمجالات البيانات التي يمكن أن توفرها لهم بحوث التسويق.
- 6- تعاون المسؤولين في هذه الإدارات مع القائمين ببحوث التسويق في البنك ، وقيامهم بإنجاز مشاكلهم ، وتحديد البيانات التي يحتاجون إليها ومساعدة القائمين ببحوث التسويق في صياغة المشكلة وتوفير البيانات اللازمة ، وجمعها من المصادر المختلفة ، وأيضا في إعداد وتقييم خطة البحث وفي متابعة النتائج .
- 7- تأييد الإدارات التنفيذية لأهمية البحوث التسويقية وأهمية الدراسات والتوصيات الصادرة من القسم المختص بها.
- 8- إستقلال المسؤولين العاملين في مجال بحوث التسويق في الرأي عن جميع العاملين في البنك وعدم التحيز مقدما لرأي أي منهم.

المطلب الرابع: بحوث التسويق ودورها في تطوير الخدمات المصرفية

إن البنوك تعمل على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية باستمرار، ويشكل التميز في تقديم الخدمة المصرفية مقياسا لنجاح الخدمة في السوق المصرفية التي تعمل من خلال بيئة تنافسية، لذا تسعى البنوك إلى بلوغ مستوى عالي من التميز وذلك بجعل العملاء يشعرون بأن الخدمة التي سيحصلون عليها أو التي حصلوا عليها حققت لهم منافع أكثر مما كان متوقعا لديهم، فإذا شعر العميل بتميز الخدمة المقدمة فإن ذلك سوف يحقق له الإستقرار والإشباع التام، ويولد لديه فكرة الولاء للبنك وخدماته المتطورة والمواكبة لتغيرات حاجات ورغبات العميل المستمرة ويصرفه عن التعامل مع أي بنك آخر.

إن شدة المنافسة في السوق المصرفية دفعت البنوك إلى تطوير خدماتها باستمرار لتصل إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الجديدة وجذب المزيد منهم مع الحفاظ على العملاء الحاليين وضمان ولائهم لها، لذا فإن تطوير الخدمات المصرفية وتحسينها تعتبر عملية متكاملة ترتبط بالنشاط التسويقي لتلك البنوك.

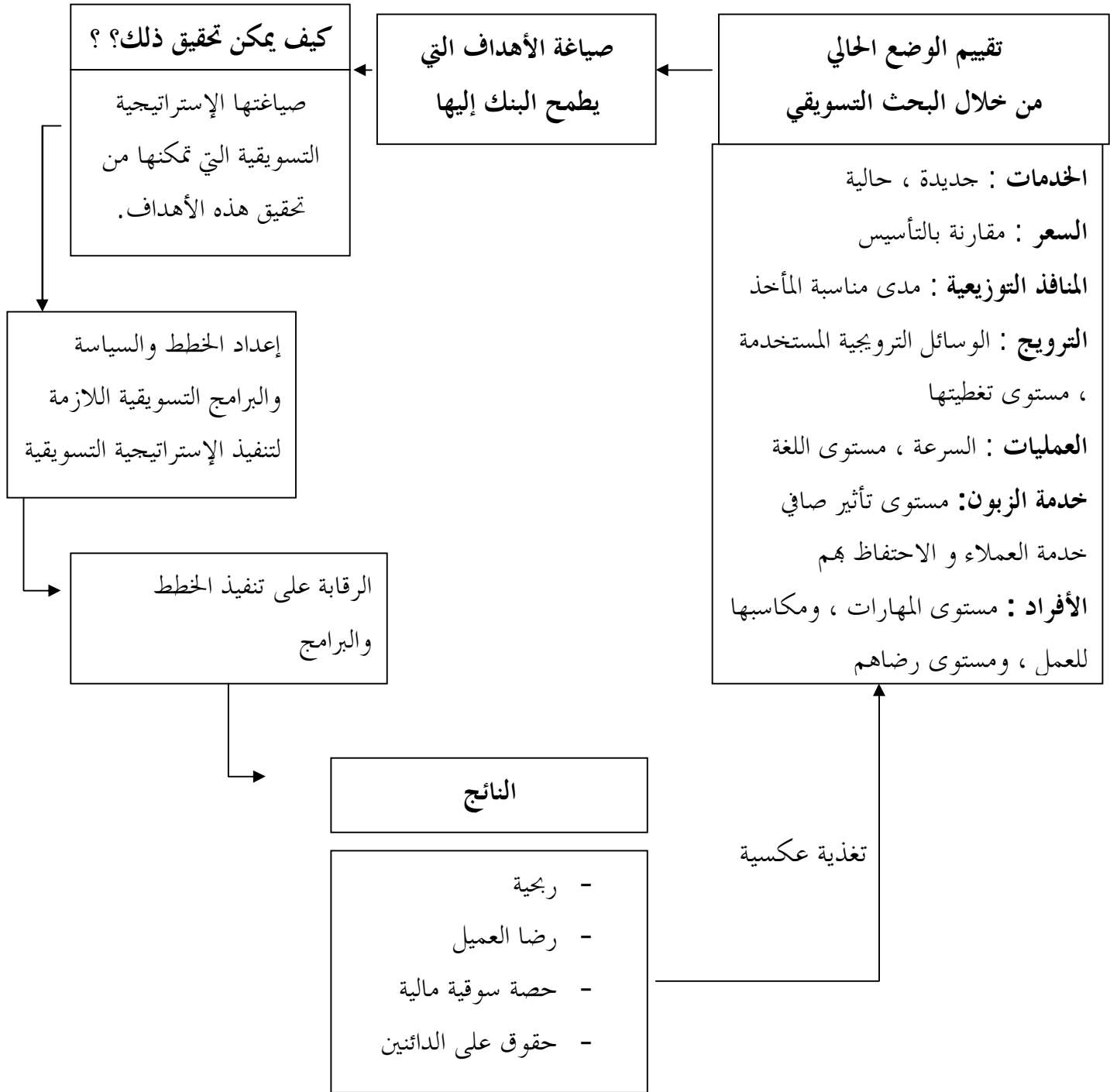
إن بحوث التسويق تعد الوسيلة الفاعلة التي تمكن من فتح قنوات الإتصال بين البنك والعملاء، كما تعتبر المادة الأولية اللازمة لرسم كافة أنواع السياسات الإدارية المستقبلية سواء كان ذلك على المستوى الإستراتيجي بعيد المدى أم كان على مستوى التكتيك والعمل اليومي.

وتعتبر بحوث التسويق أحد النظم الفرعية لنظام معلومات التسويق التي تربط العملاء بصانع القرار التسويقي في البنك، ومن شأن المعلومات التي يتم جمعها من البيئة التسويقية أن تساعد في التعرف على كثير من الفرص الموجودة في السوق، لذا يتعين على إدارة التسويق إجراء دراسات تستهدف الحصول على هذه المعلومات التي تفيد الإدارة كثيرا في تصميم ووضع الخطط والبرامج والإستراتيجيات التسويقية ، ويؤدي توافر المعلومات التسويقية دورا مهما في إتخاذ البنوك قرارات تتعلق بتطوير الخدمات المصرفية بناء على المعلومات المتوفرة لدى البنك عن حاجات العملاء والمنافسين، ثم يتم توزيع هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة السوق المستهدف ، والمنافسين وكذلك القوى البيئية الخارجية التي تؤثر في تطوير الخدمات المصرفية ، وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة لدى إدارة التسويق في البنك، فإن ذلك يمكنها من إتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بتلبية إحتياجات العملاء، والإلتجاه نحو التطوير، وإجراء الدراسات حول إلتجاهات العملاء، ودراسة الخدمات والمنتجات المنافسة في البنوك الأخرى.

كما تعتبر بحوث التسويق في البنوك وسيلة لتقييم وتتبع الأداء حيث لا يكتفي البنك بطرح خدمه جديدة مثلا ليكفل الإستمرارية وتحين رقم الأرباح وإنما عليه أن يعد الدراسات اللازمة التي تعطيه التصور الدقيق عن تطورات التنفيذ ودرجة تقبل العملاء لهذه الخدمة ، وبالتالي فإن القرار التسويقي لا يتوقف عند مرحلة إصداره وإنما يجب متابعة تنفيذه للتعرف على النتائج التي ترتبت عنه في الأسواق تمهيدا لتطويره وإثمائه حسب متطلبات الواقع الحالي والتطور المستقبلي.

وتعتبر بحوث التسويق مهمة في تحديد أفضل الطرق لإشباع رغبات العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الآلية، بطاقات الإئتمان، بالإضافة إلى تنويع الخدمات المصرفية المقدمة مثل الحسابات الجارية، حسابات التوفير والحسابات الإستثمارية.

شكل رقم 3-4 : دور بحوث التسويق في تطوير الخدمات المصرفية



المصدر : تسيير العجامة ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

وتظهر أهمية ممارسة بحوث التسويق في البنوك ودورها الأساسي والفاعل في تسويق الخدمات المصرفية وتحسينها وتطويرها، وذلك من خلال تزويد إدارات البنوك عن طريق إدارات التسويق بالمعلومات والبيانات التي يتم جمعها من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحليلها بالشكل الذي يمكن الإدارة من التعرف على طبيعة السوق المصرفية ومعدل الطلب على الخدمات المصرفية وطبيعة المنافسة وغيرها من المعلومات التي تجعل القرارات المتخذة مستندة إلى قاعدة من المعلومات الدقيقة والكافية .

يمكن القول أن بحوث التسويق توفر لإدارة البنوك قاعدة واسعة من المعلومات حول العملاء المستفيدين من الخدمات المصرفية، وحاجات ورغبات أولئك المستفيدين من تلك الخدمة، حيث تعتبر هذه المعلومات أساساً لتقرير ما إذا كانت تلك الخدمات بحاجة إلى التطوير أم لا ، فإذا تبين من الدراسة وجود مستويات متدنية من الرضا عن الخدمات المصرفية المقدمة، فإن ذلك يعني ضرورة تطوير هذه الخدمات مع إعطاء الأولوية لمجالات الخدمة الأكثر أهمية وأدنى درجة من رضا العملاء.

كما أن بحوث التسويق تساعد على توفير قاعدة من المعلومات التي تفيد في تحديد الوضع النسبي للخدمة المصرفية بالمقارنة مع مثيلاتها المقدمة من قبل البنوك الأخرى المنافسة في السوق، ولذا فإن لبحوث التسويق أهمية خاصة في العمل المصرفي لا تنحصر في دراسة العملاء والمشاكل الحالية التي يواجهها البنك فقط، بل تتعدى هذا وبشكل أكثر إلى المشاكل المستقبلية للبنك قد يتم التنبؤ بها ومعالجتها قبل وقوعها مما يجنب البنك مشاكل الوقوع فيها .

المبحث الرابع: تدريب العاملين في مجال التسويق ودوره في تطوير الخدمات المصرفية

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية التي توليها إدارات البنوك العناية والإهتمام للإرتقاء بالآداء المصرفي في الوقت الحالي، ورغم الجهود التي بذلتها تلك البنوك في الآونة الأخيرة لتطوير خدماتها المصرفية من خلال الاستفادة من أحدث وسائل التكنولوجيا والمعرفة المصرفية فان هذه الجهود لن تكون فعالة ما لم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين بالبنوك، بما يضمن رفع مستوى تقديم تلك الخدمات المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية العاملة في تلك البنوك، وإن الإرتقاء بمستوى أداء العنصر البشري يتطلب من البنوك تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة والبرامج التدريبية الهادفة للوصول إلى نموذج مصرفي فعال يلبي كافة حاجات ورغبات عملائه بكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وتأهيل العاملين وأهدافه

إن تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي يساهم في تنمية المهارات وتعلم أساليب عمل متطورة تزيد من مهاراتهم وقدراتهم في العمل المصرفي بأعلى درجة من الكفاءة والآداء، وبالتالي تنعكس تلك المهارات على تطوير الخدمات المصرفية المقدمة .

أولاً: مفهوم التدريب

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب، فالتدريب " هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل ، أو تنميته وتطوير مآلديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لآداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب ¹ .

كما عرفه " بلوط" بأنه " مجموعة من الأنشطة المعممة والموجهة لرفع مستوى مهارات الأفراد العاملين ومعارفهم وخبراتهم، أو لتعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم ² .

لذا فإن التدريب يعمل على تحسين وتطوير قدرات الأفراد من خلال إكتسابهم للخبرات وبالتالي تحسين آدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير الخدمات المصرفية، من خلال العمل باستمرار

¹ - زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل ، الكويت ، 1996، ص 403.

² - حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 236.

على تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله الحالي ويعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل .

ويمكن القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة المصرفية و الموارد البشرية التي تعمل بها.

وتتميز البنوك الإسلامية عن غيرها بشمولية التدريب، إذ لا يقتصر على الجوانب المصرفية الفنية بل يقترن بذلك التدريب على الجوانب الشرعية، ويعتبر التأهيل الشرعي أهم من الجانب الفني لأنه هو الذي يحقق للبنك الإسلامي خصوصيته التي وجد من أجلها، وبناء على ذلك يحتاج العاملون بالبنوك الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب بخلاف العاملين بالبنوك التقليدية ويرجع ذلك إلى¹:

1- العاملون بالبنوك التقليدية ينحصر عملهم- بعد الخدمات المصرفية التي تعتبر نشاطا جانبيا بالرغم من كثرتها - في إدارة قروض ربوية بفوائد ربوية ، ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على ما يتعلق بتلك المهمة وينحصر في الدراسة الائتمانية و الضمانات.

2- أما العاملون بالبنوك الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب نوعين لا بد من اجتماعهما .

أحدهما: فني يشتمل على العمل المصرفي التقليدي لكن مع استبعاد كل ما ترتب عليه فوائد ربوية .

والثاني: شرعي يستوعب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مراجعة وبيع بالأجل وسلم وإستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات، لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود، وهذه الصيغ تغطي جميع المحاور التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي، وهو تلقى الأموال وتوظيفها فضلا عن تقديم الخدمات المصرفية.

ومن ناحية أخرى فإن التدريب والتأهيل الشرعي يجب أن يكون تاما وشاملا ومتكاملا، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يتدربه العامل تدريجيا حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه، ذلك أن التدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ.

¹ -ياسر سعود دهلوي، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعيا، دار المراجعة الشرعية، مملكة البحرين، 19-20 نوفمبر 2005، ص07.

ثانياً: أهداف التدريب وتأهيل العاملين على العمل المصرفي الإسلامي

إن هذه الأهداف كثيرة ومتنوعة ولكن يمكن تلخيص أهمها في الآتي¹:

1. بيان مفهوم البنوك الإسلامية وأنشطتها والفروق بين مفاهيمها ومفاهيم البنوك التقليدية وأن عمل البنوك الإسلامية لا يقتصر على تجنب الربا فقط، بل تجنب كل التعاملات المحرمة وإحلال المعاملات المالية الإسلامية محلها.
2. التعريف بمحددات وضوابط الاستثمار في البنوك الإسلامية .
3. التعريف بصيغ وأساليب التمويل والاستثمار الإسلامية من حيث مفاهيمها وطبيعتها وشروطها .
4. تنمية مهارات العاملين بالبنوك الإسلامية بمختلف مصادر واستخدامات الأموال في الجهاز المصرفي طبقاً للأحكام الشرعية.
5. تزويد المشاركين في التدريب بمختلف أوجه الخلاف بين التمويل بصيغ الاستثمار الإسلامية كالمضاربة والمراجعة و التمويل الذي تقدمه البنوك التقليدية
6. تعريف العاملين بالبنوك الإسلامية بالفروق الدقيقة في مجال تقديم الخدمات المصرفية بين ما يقبل منها وما يمتنع كلية ، أو تمتنع الجوانب غير المشروعة منه ، أو تستخدم البدائل المقبولة شرعاً.
7. توعية و تثقيف العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية على معرفة واستيعاب ومراعاة ما ورد في ميثاق العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية، الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وعلى ضرورة إلتزام العاملين في المؤسسة المالية الإسلامية بالمبادئ الأخلاقية والسلوكية الواردة في هذا الميثاق في أثناء مزاولتهم المهنة حتى يكون سلوك شاغلها سلوكاً أخلاقياً مقبولاً على أسس شرعية ومهنية.

¹ - ياسر سعود دهلوي ، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الثاني: مراحل التدريب في مجال التسويق المصرفي

أدى التطور التكنولوجي السريع إلى ظهور وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تتطلب تدريب متقدما ومتخصصا لشاغليها، فعملية التدريب تمر بثلاث مراحل تنطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية مرورا بتحديد طرق وآليات التدريب المرغوب بها، ووصولاً إلى تقييم النتائج وتسيير العملية التدريبية باتجاهات مدروسة وهي:

1- الإعداد للتدريب:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، حيث تبين الفئة المستهدفة من التدريب، وتساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا، كما تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم عن مجال التدريب المطلوب، كما أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تعود إلى مايلي¹:

أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم، ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.

ب- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات .

ج- أنه فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد.

2- تنفيذ الأنشطة التدريبية: حيث يتم التركيز على اختيار طرق التدريب وأساليبه، وتطوير كافة الأسس التدريبية واستخدامها في تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم، وعليه يمكن توضيح الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي:

أ- تحديد توقيت البرنامج (موعداً بدء البرنامج وإنتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج)

ب- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة (إختيار المكان، تصميم طريقة جلوس المتدربين، تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج)

ج- تجهيز المطبوعات من خلال إستلامها من القائمين بإعدادها علمياً.

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 165.

د- الإتصال بالمتدربين وبالمدرين .

3- تقييم البرنامج التدريبي: ويتم عن طريق مطابقة النشاطات التدريبية للأهداف المحددة مسبقا لتلك النشاطات في البنوك، فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجه في رد الفعل، التعلم، السلوك والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل إنخفاض تكلفة الحوادث والوقت الضائع، تحسين الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب في إحداث تغييرات في السلوك الفردي.

يقوم البنك بإستثمار أموال طائلة على التدريب بهدف تدعيم قدراته التنافسية وتحسين مراكزه السوقية ونتائج أعماله، ومنه فعملية التقييم تهدف إلى:

أ- معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية التي تتمثل في التعلم ونقل أثره إلى العمل.

ب- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى البرنامج الذي يتكون من التسهيلات ، المحاضرات، الجدول الزمني وغيرها، وكل هذا يعطي الفرصة للوقوف على نقاط الضعف للعمل على تقويتها أثناء التخطيط للتدريب مستقبلا.

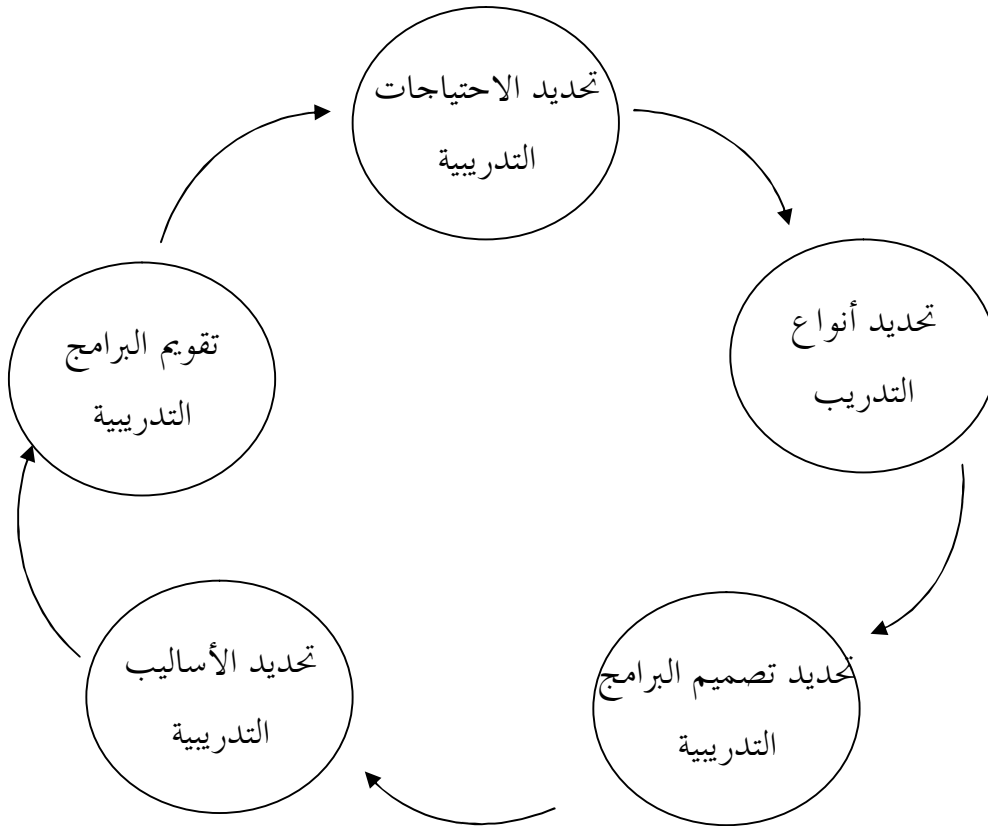
ج- تحديد التكلفة والعائد من النشاط التدريبي .

د-دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة.

هـ-مقارنة فائدة وتكلفة بدائل البرامج التدريبية وإختيار أفضلها.

إن الإدارة التدريبية الناجحة في البنك بعد إدراكها للإنحرفات التي حالت دون تحقيق التدريب لغاياته ، تقوم بالتعديل في المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب ، وذلك من خلال تصويب البرنامج التدريبي ووضعه في مساره الصحيح، بدءا من إعادته إلى مرحلته الأولى وإعادة النظر في مداخلاته أو في توقيته.

شكل رقم 4-4 : العملية التدريبية



المصدر : عبد الفتاح باغي ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، معهد التدريب، 1988، ص 74.

المطلب الثالث :أساليب التدريب في القطاع المصرفي وأنواعه

أولا : أساليب التدريب في القطاع المصرفي .

تختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة المتدربين ونوعية التدريب إضافة إلى اختلاف

فترات التدريب، وأهم هذه الأساليب يمكن تلخيصها فيما يلي :

1-التدريب أثناء العمل: يقدم التدريب في البنك حيث يتم تدريب وتلقين الموظف في مكان عمله ويستخدم أدواته ومعداته، وفي هذه الحالة تسعى البنوك إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل ويأخذ هذا النوع من التدريب الأشكال التالية :

أ- فترة تحت التمرين: يشمل هذا التدريب الموظفين الجدد الذين لم يسبق لهم العمل في أي بنك آخر، بحيث يكونون تحت إشراف رئيسهم لإكتساب المهارات والخبرات .

ب- أسلوب التدوير الوظيفي: حيث يتم في هذا الأسلوب إلحاق المتدرب بعدد من الوظائف المختلفة داخل البنك ، بغية تمكينه من اكتساب المعرفة تكوين فكرة شاملة عن وظائف البنك.

ج- أسلوب المكتب المجاور : حيث يكون مكتب العامل الجديد مجاورا لمكتب رئيسه لإكتساب المهارة في إنجاز العمل .

2-التدريب خارج العمل : تقوم البنوك بدورات تدريبية لموظفيها لفترات قصيرة ومتوسطة ، في مراكز تدريبية تابعة لها تكون داخل البنك، أو في المعاهد التدريبية المتخصصة ، أو في الجامعات ويأخذ هذا النوع من التدريب الأشكال التالية:

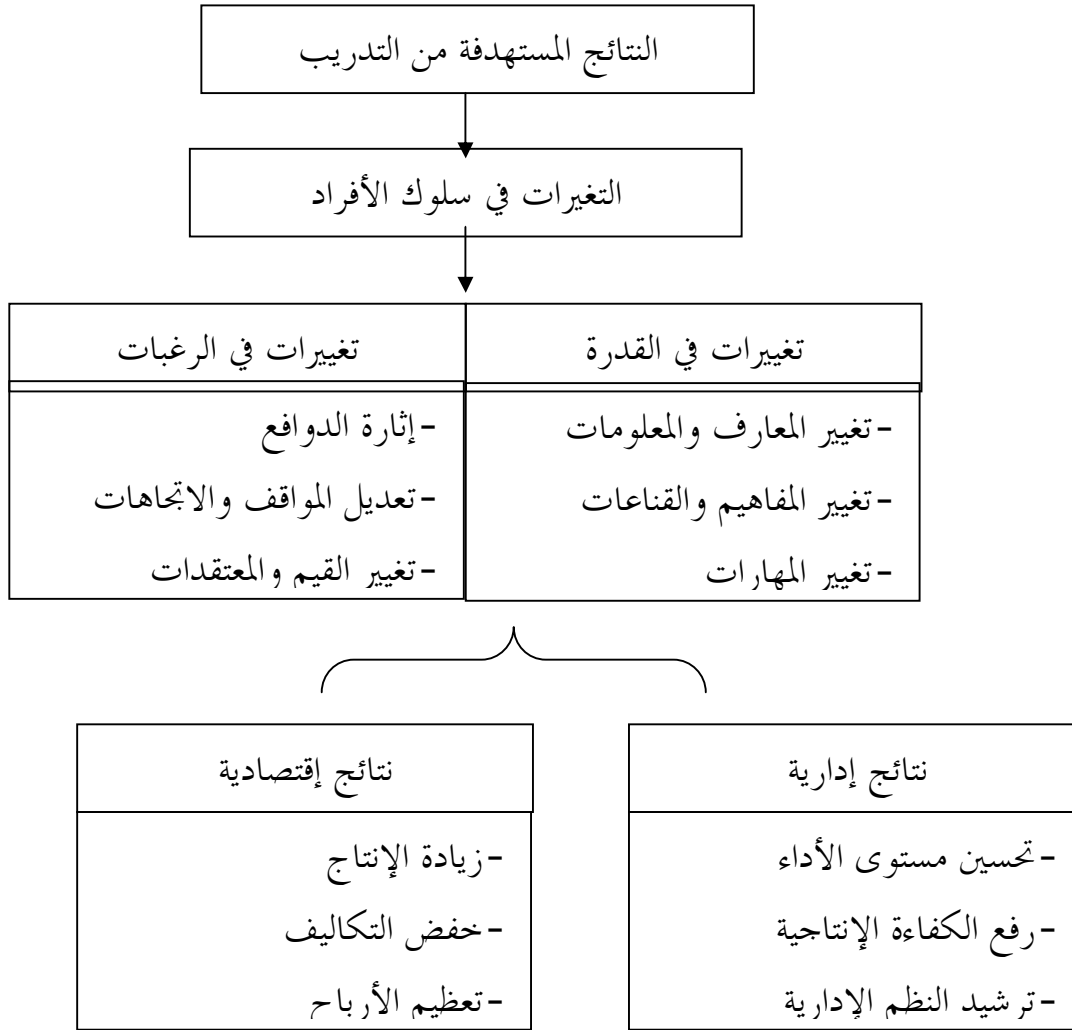
أ- أسلوب المحاضرات : يعد من الأساليب التقليدية ويشبه إلى حد كبير التعليم ، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق أو يقوم بإستطلاع مشكلة— وتقتصر مشاركة المتدربين على الإستماع، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام ومن مزاياها أنها توفر الوقت إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة، ومن عيوبها أنها تحد من فاعلية المتدرب بحيث يكون مستمعا فقط.

ب-أسلوب المؤتمر و الندوات و حلقات النقاش: و يأخذ هذا الأسلوب طابع الاجتماع المنظم، حيث يستخدم طريقة المؤتمر أساليب النقاش الجماعية للوصول إلى أهداف التدريب.

ج- أسلوب دراسة الحالات: تتبلور فكرة هذا الأسلوب في طرح مشاكل واقعية تتعرض لها البنوك، أو افتراضية يقدمها المدرب من خلال خبراته العملية السابقة، وتجري مناقشتها بإشراف المسؤولين عليه، لتدريب المتدربين على تحديد المشكلات وأسبابها وإقتراح الحلول الممكنة لمعالجتها، وكذلك تطوير مهاراتهم في المناقشة والعمل الجماعي .

د- أسلوب تمثيل الأدوار : هي طريقة عملية للتدريب ، تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين ، وبعد التمثيل فإن المجموعة تقوم بالمناقشة، فهذا الأسلوب يختص بتنمية سلوكيات الموظفين وتغيير اتجاهاتهم.

شكل رقم 4-5: النتائج المستهدفة من التدريب



المصدر: صلاح احمد عبد الباقي، إدارة البرامج وإعداد المدرب، معهد التدريب، الرياض، 1994، ص 58.

ثانياً: أنواع التدريب المصرفي

يلعب التدريب في البنك دوراً في اكتساب العاملين المهارات والخبرات والقدرات، التي تجعلهم قادرين على مواصلة الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة ، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب يمر من خلاله العاملين في أثناء رحلتهم الوظيفية وهي¹:

1- التدريب التأهيلي: تقوم البنوك بترشيح العاملين لديها لنوعية من التعليم ، وفقاً لما يتوافر لهم من استعدادات، أي ما يستطيعون إستيعابه، ثم تتحول هذه الإستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، وقبل أن يتسلم الفرد وظيفته في البداية رحلته الوظيفية، يقوم البنك بتدريبه بهدف إكسابه المهارات اللازمة، والاتجاهات المطلوبة للتعامل بها مع إعطائه معلومات كافية عن البنك ونظام العمل به، وكل حقوقه وواجباته وقواعد الأداء بها ، وأسماء المشرفين والزملاء .

2- التدريب التطويري : تسعى البنوك إلى تبني هذا النوع من التدريب لسد الفجوة بين الموظف القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة المهارات وتنميتها في فترة التدريب ليلحق الفرد بما فاتته، ويستطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفتها مثل إستخدام الحاسب الآلي، وأساليب التعامل مع العملاء ، ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف كلما جد جديد أو من أجل التأهيل للترقية .

3-التدريب التحويلي: تستخدم البنوك هذا النوع من التدريب في حالة إعادة تخطيط القوى العاملة بها، فقد يكون من شأنه نقل بعض العاملين من وظائفهم الحالية إلى وظائف نوعية أخرى، وبالتالي تلجأ تلك البنوك إلى تبني هذا النوع من التدريب لإكتشاف استعدادات هؤلاء العاملين المرغوب نقلهم ، ويتم تصميم برنامج تدريبي تحويلي لهم ، يعمل على تحويل تلك الإستعدادات إلى قدرات حقيقية ، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب .

¹عبد السلام عمر الأخضر ، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-

المطلب الرابع : تدريب العاملين في مجال التسويق ودوره في تطوير الخدمات المصرفية

إن الإهتمام بتدريب وتأهيل العاملين بالبنوك في مجال التسويق المصرفي وتخصيص الموارد المالية الكبيرة له يساهم في دعم قدرات تلك البنوك ويعزز إمكاناتها في سرعة الاستجابة والتكيف مع مستجدات البيئة المحيطة ، ولأن التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم وتطور أداء العمل فهو وسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي وتزداد أهميته أثناء الخدمة في العصر الحديث حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في كل المجالات من أجل مواكبة التطور السريع لأنه أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب ، أدت دورا بارزا وأساسيا في أساليب التدريب أثناء الخدمة ، إذ أن الأساليب التقليدية في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الجديد، ومواكبة التطورات العلمية والتقنية ، إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للإنتقالهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة.

فالثورة التكنولوجية المتسارعة التي عرفت الأسواق المصرفية رافقها عدة إهتمامات تهدف إلى تحسين كفاءات الأفراد وتأهيلهم وتدريبهم وإنطلاقا من فلسفة أي عمل مالم تتحسن فيه الكفاءات الأفراد فإن مهاراتهم وسلوكياتهم الحالية سوف تعجز عن تأدية الواجب بكفاءة وبأحسن وجه، ولأن التدريب يزيد من كفاءة الأفراد فرض هذا التطور على إدارة البنوك تبني أنشطة تدريبية أكثر فاعلية لضمان البقاء والاستمرار .

تسعى البنوك إلى تدريب العاملين في مجال التسويق لكي يصبحوا على دراية وعلى قدرة كافية للتعامل مع المستفيدين من الخدمات المصرفية وتحقيق الرضا والقناعة لديهم ، وذلك من خلال إصغائهم إلى ملاحظات ومقترحات العملاء بهدف تحسين الخدمات المصرفية وخلق وتطويرها وجذب مزيد من المستفيدين الجدد ، فقد عملت تلك البنوك على تحديد احتياجاتها التدريبية من خلال إجراء البحوث الميدانية لكل العاملين لديها على مختلف السلم الإداري، من أجل المساهمة في تطوير البرامج التدريبية وفي تنمية مهارات ومعارف وإتجاهات الكوادر البشرية في البنوك ، وبهدف سد الفجوة بين المستوى الحالي للأداء و المستوى المرغوب الوصول إليه من أجل تطوير مستوى الخدمات المصرفية المقدمة من طرف تلك البنوك وباستمرار. وبالتالي يساهم التدريب في تطبيق التسويق المصرفي في رفع قدرات ومهارات العاملين بالبنوك.

خلاصة الفصل الرابع:

عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة ومتكاملة، وترتبط بنشاط التسويق لدى البنك ، حيث أن المنافسة تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية لتصل إلى إشباع حاجات العملاء الجديدة مما يؤدي إلى جذب مزيد من العملاء إلى ذلك البنك والمحافظة على العملاء الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى، وبالتالي فإن بقاء البنك يعتمد ويرتبط بشكل مباشر على قدرته على تطوير الخدمات المصرفية بشكل مستمر، آخذا بعين الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة .

إن من بين الأهداف المهمة لعملية تطوير الخدمات المصرفية زيادة الانتاجية للبنك وذلك عن طريق استخدام تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة في الخدمات المصرفية .

كما أن ممارسة البنوك لوظيفة بحوث التسويق المصرفي توفر لادارات البنوك قاعدة واسعة من المعلومات حول العملاء المستفيدين من الخدمات المصرفية ، وحاجاتهم ورغباتهم من تلك الخدمة ، مما يؤثر إيجابيا في صناعة القرارات التسويقية .

ويمثل إهتمام البنوك بعملية التدريب والتأهيل والتطوير للعاملين بعدا استراتيجيا في تفكير الإدارات الحديثة في تلك البنوك، وذلك بتبني برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات العاملين في تلك البنوك و إمكاناتهم من أجل الوصول إلى استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحديثة وتحسين مستوى الخدمات الحالية و تطوير أساليب أدائها .

وبناء على ذلك فإن تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي يساهم في تنمية المهارات وتعلم أساليب عمل متطورة تزيد من مهاراتهم وقدراتهم في العمل المصرفي بأعلى درجة من الكفاءة والأداء، وبالتالي تنعكس تلك المهارات على تطوير الخدمات المصرفية المقدمة.

الفصل الخامس

علاقة التسويق بتطوير الخدمات

المصرفية في البنوك الأردنية

تمهيد:

شهد عام 2010 قيام البنك الإسلامي الأردني بتغيير شعاره وإطلاق هوية المؤسسة الجديدة، ويأتي هذا التغيير متكاملًا مع التغييرات الجارية في مجموعة البركة المصرفية وكافة البنوك التابعة لها والمتمثلة في توحيد الهوية المؤسسية لهذه البنوك، وتعكس هذه التغييرات سمات المرحلة الجديدة في مسيرة المجموعة والتي تتسم بالتطور والقدرة العالية على مواكبة المستجدات وتلبية المتطلبات المتنامية إستنادًا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، حيث تجسد الهوية الموحدة الجديدة مفهوم "الشراكة".

كما حقق بنك الأردن خلال عام 2011 نتائج مالية نوعية جاءت لتؤكد قدرة البنك على تحقيق معدلات أداء جيدة، وعلى مواصلة النمو والتكيف مع الظروف المحيطة والتعامل مع مختلف المستجدات في الأسواق التي يعمل بها البنك بفعل التخطيط المتوازن والتوظيف الأمثل للموارد الداخلية والذاتية للبنك، وتبني أحدث السياسات والأساليب والأنظمة المصرفية الحديثة بهدف تعزيز وتحسين مستوى عملياته وخدماته لتلبية الاحتياجات المتجددة لمختلف قطاعات وشرائح العملاء.

تهدف من خلال هذا الفصل إلى إجراء مقارنة بين البنك الإسلامي الأردني وبنك الأردن من حيث علاقة التسويق بتطوير خدمات كل من البنكيين وذلك بالتركيز على علاقة بحوث التسويق بتطوير الخدمات في البنكيين محل الدراسة، إضافة إلى علاقة تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي بتطوير الخدمات المصرفية في البنكيين، وذلك من خلال المباحث التالية:

البحث الاول: تعريف البنك الإسلامي الأردني

المبحث الثاني: علاقة التسويق بتطوير خدمات البنك الإسلامي الأردني

المبحث الثالث: تعريف بنك الأردن

المبحث الرابع: علاقة التسويق بتطوير خدمات بنك الأردن.

المبحث الأول: تعريف البنك الإسلامي الأردني

أعلن البنك الإسلامي الأردني في منتصف سنة 2010 عن تغيير شعاره وإطلاق هويته المؤسسية الجديدة في إطار ترجمة للفلسفة التنظيمية لمجموعة البركة المصرفية وخططها الإستراتيجية للعمل في كافة بنوك المجموعة كوحدة مصرفية واحدة من خلال رؤية موحدة وإطار موحد للتوجهات العامة، وتتعرز مكانة البنك سنة بعد أخرى، من خلال دوره في ترسيخ قيم المنهج الإسلامي في التعامل، ومواكبته لكل جديد في مجال الصناعة المصرفية وتقنياتها، وتنامي ثقة المتعاملين بخدماته.

المطلب الأول: لمحة عن البنك الإسلامي الأردني

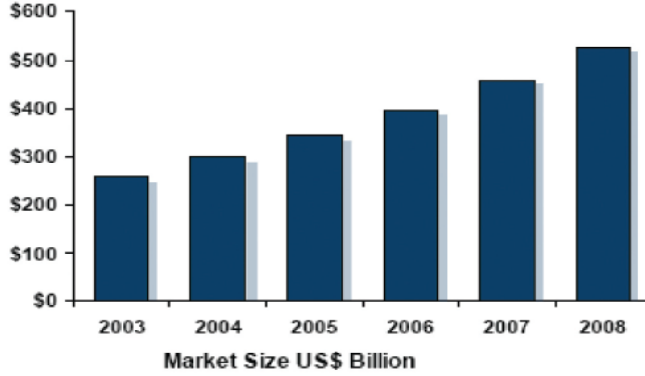
أولاً: لمحة عن القطاع المصرفي الإسلامي

بدأت أول محاولة لإنشاء مصرف إسلامي في مصر عام 1963 متمثلة في تجربة بنوك الادخار المحلية، واستمرت ثلاث سنوات ثم تم دمجها مع البنك الأهلي المصري عام 1968 ، وفي عام 1975 تم إنشاء البنك الإسلامي للتنمية في جدة بالسعودية كبنك دولي هدفه تنشيط حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشجيع التجارة البينية بين الدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي.

وفي عام 1975 تم إنشاء أول بنك تجاري إسلامي بالمعنى الحديث وهو بنك دبي الإسلامي الذي يعتبره البعض البداية الحقيقية لميلاد البنوك الإسلامية.

ثم توالى انتشار البنوك الإسلامية وفي كثير من دول العالم الإسلامي وحتى في دول أوروبا وأمريكا، مثل مجموعتا دار المال الإسلامي ودله البركة التي تضم عددا من البنوك والشركات المالية الإسلامية في العالم العربي والإسلامي والغربي، حيث وعلى إثر النجاح الذي حققته البنوك الإسلامية وتنامي حصتها في السوق المصرفية بسبب الإقبال الكبير على منتجاتها، مدعومة بالوازع الديني الذي حرك جانبا كبيرا من العملاء للتعامل معها، كان من الطبيعي أن نلاحظ البنوك التقليدية عربيا وعالميا هذا النجاح الذي ينمو على حساب تراجع حصتها من السوق المصرفي، لذا وجدت من الأفضل أن تدخل هذا الميدان حفاظا على عملائها الحاليين والحصول على شريحة من هذا السوق المتنامي.

الشكل رقم 5-1: تطور نمو البنوك الإسلامية في العالم الفترة (2003-2008)



Source: Islamic banking and finance, Growth and challenges ahead, USA, 2008, p03.

<http://www.sungard.com/ambit>

تنمو البنوك الإسلامية بوتيرة متسارعة ففي سنة 2008 حققت الصناعة المصرفية الإسلامية نمو يقدر بنحو 20% سنويا، حيث بلغ حجم الصيرفة الإسلامية أكثر من 500 مليار دولار أمريكي وهي تدار وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية بعدما كانت 400 مليار دولار سنة 2006 و أقل من 300 مليار دولار سنة 2003.

ثانيا: لمحة عن الجهاز المصرفي الأردني

بلغ عدد البنوك العاملة في الأردن 26 بنكا مع نهاية عام 2011، تتوزع بواقع 13 بنكا أردنيا (منها ثلاثة بنوك إسلامية) وعشرة بنوك أجنبية (منها بنك واحد إسلامي)، وتغطي خدمات هذه البنوك معظم أرجاء المملكة من خلال شبكة فروعها المكونة من 702 فرعا و 72 مكتبا و 1219 جهاز صراف آلي، كما يبلغ مؤشر الكثافة المصرفية (عدد السكان على العدد الإجمالي لفروع البنوك العاملة في المملكة) في نهاية عام 2011 نحو 8902 نسمة لكل فرع¹.

وقد كانت البنوك في الأردن سباقة لتبني آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من خلال إستخدامها لمنظومة من الوسائل التقنية الحديثة عالية الأمان، الأمر الذي مكنها من توفير خدماتها المصرفية على مدار الساعة بما في ذلك خدمات الصراف الآلي والبطاقات البلاستيكية والبطاقات الذكية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت وعبر الهاتف وغيرها.

¹ مجلة البنوك في الأردن، عدد 1، مجلد 32، جانفي 2013، ص 37.

كذلك تلعب البنوك العاملة في الأردن دوراً مهماً على صعيد التوظيف والتدريب حيث تجاوز عدد موظفي البنوك 17340 موظفاً وموظفة كما في نهاية عام 2011، بينما تجاوز عدد الموظفين الذين تم إشراكهم في الدورات التدريبية على 37 ألف موظفاً وموظفة خلال عام 2011.

لمحة عن البنك الإسلامي الأردني:

تأسس البنك الإسلامي الأردني كشركة مساهمة عامة عام 1978 ويبلغ رأس ماله 100 مليون دينار/ سهم¹، ويقوم بتقديم جميع الأعمال المالية والمصرفية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال مركزه وفروعه داخل المملكة الأردنية الهاشمية وعددها 60 فرعاً و 12 مكتباً ومن خلال الشركات التابعة له، وقام البنك بتطبيق النظام البنكي الجديد (ICBS) في الفرع الرئيسي وفرعين آخرين، كما أن نسبة كفاية رأس المال بلغت عام 2010 (21.56%) حسب معيار كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية الصادر عن البنك المركزي و(12.86%) حسب معايير بازل II.

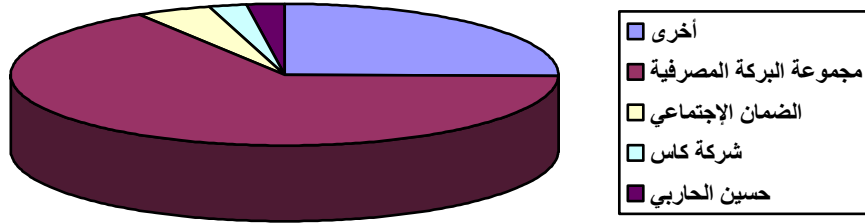
وبلغت حصة موجودات البنك حوالي 3.3 مليار دينار وبنسبة نمو حوالي 8.6% عن سنة 2012.

أما بالنسبة إلى أرصدة الأوعية الإيداعية فقد ارتفعت حصته من 10.8% عام 2009 إلى 11.3% من إجمالي ودائع العملاء لدى البنوك عام 2010، فيما بلغت حصته من التسهيلات الائتمانية المباشرة ما نسبته 11.8% في نهاية 2010²، ومن خلال الإطلاع على مساهمين البنك عام 2011 بلغ المساهمين الأردنيين مانسبته 26.77%، والعرب 72.8% والأجانب 0.35% فقط، أما بالنسبة إلى كبار المساهمين فقد بلغت حصة شركة مجموعة البركة المصرفية/البحرين مانسبته 66% من رأس مال البنك كما هو مبين في الشكل رقم 1، وجاءت بالمرتبة الثانية المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي بنسبة 4.37%.

¹ المديرية العامة للبنك الإسلامي الأردني.

² البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي 32، الإدارة العامة، عمان، 2010، ص43.

الشكل رقم 5-2: تقسيم مساهمين البنك الإسلامي الأردني



المصدر: وثائق داخلية من البنك الإسلامي الأردني

وقامت مؤسسة ستاندرز آند بورز بتصنيف البنك ولأول مرة BB على التصنيف الائتماني للإلتزامات طويلة الأجل و B للإلتزامات قصيرة الأجل.

وحصل البنك على جائزة أفضل بنك إسلامي لخدمات التجزئة على مستوى العالم من مجلتي (global finance و world finance) .

بلغت أرباح البنك قبل الضريبة لعام 2010 حوالي 40.8 مليون دينار، أما الأرباح بعد الضريبة فقد كانت حوالي 29.1 مليون دينار¹، حيث وصلت إلى 45 مليون دينار سنة 2013² .

- فروع البنك الاسلامي الأردني: خلال عام 2011، تم افتتاح فرع وادي الحجر/الزرقاء ومكتبي بصيرا/الطفيلة والطيبة/اربد، وكذلك تحويل مكتب الضليل/الزرقاء الى فرع، وبذلك أصبحت شبكة تفرع البنك تتشكل من 62 فرعاً و 13 مكتباً مصرفياً³.

وفي سنة 2012 تم فتح 3 فروع جديدة ومكتب ليصبح عدد الفروع والمكاتب 79 فرعاً ومكتباً⁴، أما في سنة 2013 تم إفتتاح ليصبح عدد الفروع والمكاتب 80 فرعاً ومكتباً⁵.

¹ البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي 32، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 35، عمان، 2013، ص 15.

³ البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 33، عمان، 2011، ص 19.

⁴ البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 34، عمان، 2012، ص 30.

⁵ البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 35، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الجدول رقم 5-1: الشركات التابعة للبنك الاسلامي الاردني

اسم الشركة	الصفة القانونية	مجال النشاط	رأس المال المدفوع (مليون دينار)	نسبة مساهمة البنك %	عدد الموظفين	أتعاب التدقيق (دينار)	العنوان
شركة الرزق التجارية	ذات مسؤولية محدودة	تجاري	1,00	90,0	1	1,350	عمان
شركة المدارس العمرية	ذات مسؤولية محدودة	تعليم	4,5	94,4	5,6	4,060	حي البركة- ش. وصفي التل/عمان
شركة الساحة العقارية	ذات مسؤولية محدودة	عقاري	1,00	95,0	1	1,450	عمان
شركة تطبيقات التقنية للمستقبل	ذات مسؤولية محدودة	خدمات	5,00	99,8	63	2,610	ش. وصفي التل/عمان
شركة سنابل الخير للاستثمارات المالية	ذات مسؤولية محدودة	وساطة	5,00	100	15	3,480	مجمع بنك الاسكان

المصدر: البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 33، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

تقدر مجموع الموجودات لدى البنك الإسلامي الأردني بالنسبة لمجموع موجودات البنوك الأردنية سنة 2011 بـ 8.4% بزيادة تقدر بنسبة 0.2% عن سنة 2010، أما مجموع أرصدة الأوعية الادخارية لدى البنك الإسلامي الأردني بالنسبة لمجموع ودائع العملاء لدى البنوك الأردنية سنة 2011 تقدر بـ 11.6% بزيادة تقدر بـ 3% عن سنة 2010، بالنسبة لمجموع أرصدة التمويل والاستثمار لدى البنك الإسلامي الأردني على مجموع التسهيلات الاستثمارية المباشرة للبنوك فقد كانت النسبة سنة 2011 تقدر بـ 11.2% بانخفاض يقدر بـ 0.5% عن سنة 2010.

الجدول رقم 5-2: حصة البنك من أعمال المصارف في الأردن بنهاية عامي 2010 و 2011

البنك	نهاية عام 2011	نهاية عام 2010
مجموع الموجودات لدى المصرف/مجموع موجودات البنوك	8.4%	8.2%
مجموع أرصدة الأوعية الادخارية لدى المصرف/ مجموع ودائع العملاء لدى البنوك	11.6%	11.3%
مجموع أرصدة التمويل والاستثمار لدى المصرف/ مجموع التسهيلات الاستثمارية المباشرة للبنوك	11.2%	11.7%

المصدر: البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي 33، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثاني: أهداف البنك الإسلامي الأردني وهيكله التنظيمي

أولاً: أهداف البنك الإسلامي الأردني

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك مايلي:

- 1- إدخال خدمات مصرفية إلكترونية جديدة وتطويرها.
- 2- التوسع في منح تمويل الأفراد سواءا بالمراجعة أو بالإيجارة المنتهية بالتمليك.
- 3- إصدار صكوك إسلامية قابلة للتداول في البورصة، مع السعي لتمويل الإحتياجات الحكومية باستخدام هذه الآداة وبالتمويل المباشر بالمراجعة.
- 4- التوسع في منح تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

5- تركيب أجهزة جديدة للصراف الآلي وإستبدال القديم منها، مع تطوير وتحسين نظام إدارة تشغيلها.

6- إستفادة متعاملي البنك من الخدمات والمنتجات المقدمة من بنوك مجموعة البركة المصرفية، وكذلك إستفادة متعاملي بنوك المجموعة من الخدمات والمنتجات المقدمة من البنك وذلك بالتنسيق والتعاون مع إدارة مجموعة البركة المصرفية (ABG).

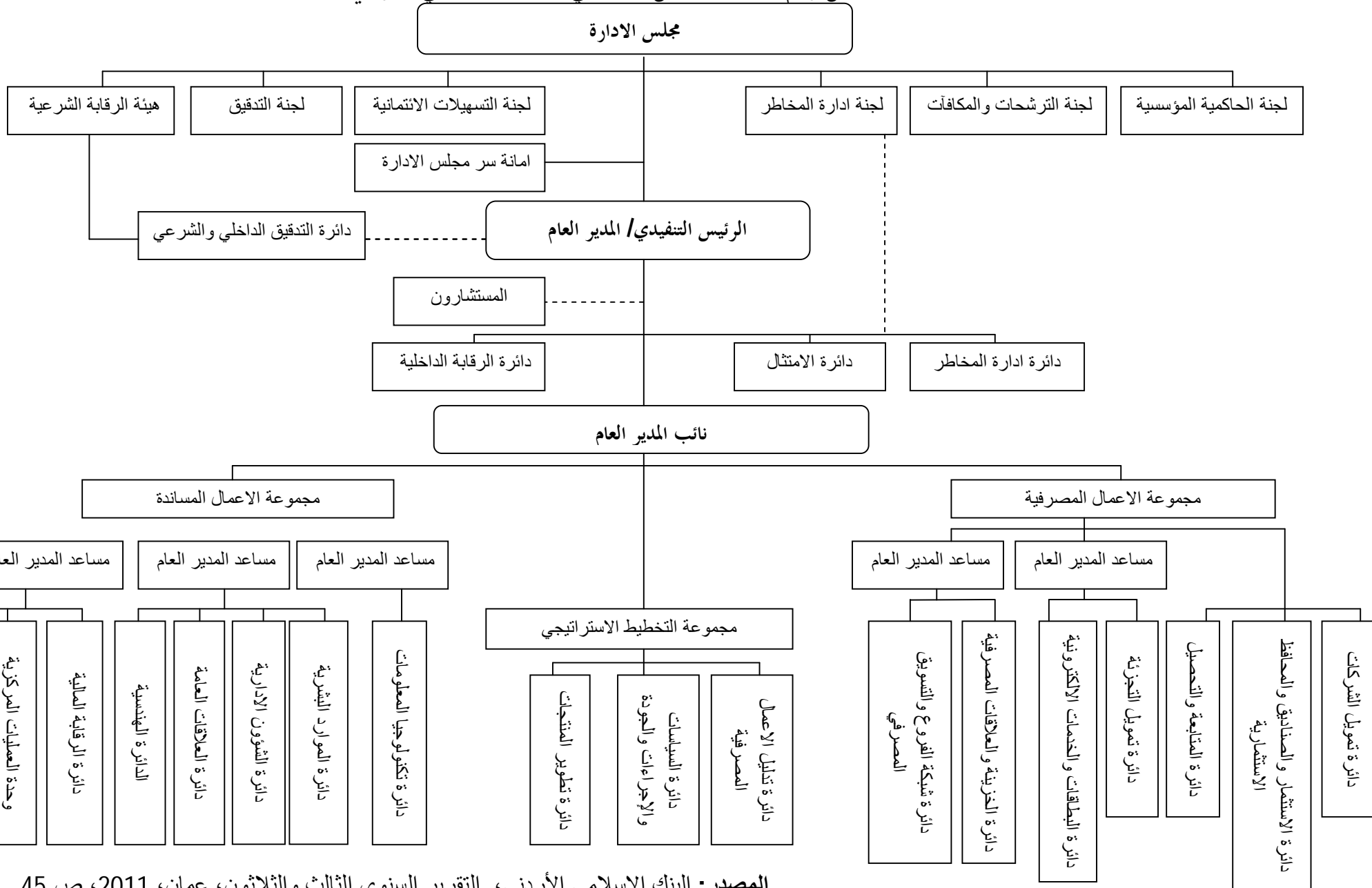
7- تعزيز الحوكمة.

8- الإستمرار في تطبيق متطلبات بازل II وبازل III

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي الأردني

إن توافر هيكل تنظيمي جيد يمكن من تحديد مراكز إتخاذ القرارات وأنواع وإتجاهات العلاقات بين المستويات الإدارية المكونة له، وتوفير الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في البنك، وإعطاء المرونة واللامركزية في إتخاذ القرارات والإجراءات ، تساعد جميعها على سرعة توزيع الخدمة وتقديمها.

الشكل رقم 5-3: الهيكل التنظيمي للبنك الاسلامي الاردني



المبحث الثاني: علاقة التسويق بتطوير خدمات البنك الإسلامي الأردني

يقدم البنك الإسلامي الأردني تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية و يسعى دائما إلى تطويرها من أجل المحافظة على العملاء المحليين و جذب عملاء جدد ، و بهدف إرضاء العملاء .

المطلب الأول : الخدمات المصرفية المقدمة في البنك الإسلامي الأردني

تعتبر البنوك الإسلامية من البنوك المتعددة الأغراض فهي تشابه البنوك التقليدية من حيث قبولها للودائع ، و البنوك المتخصصة حيث أنها تعمل على تمويل مشروعات اقتصادية وصناعية وزراعية وتجارية وبنوك الاستثمار من حيث قيامها بدراسة الفرص الاستثمارية المختلفة والإشراف على تأسيس المشروعات و تقديم التمويل والكوادر اللازمة لها، إلا أنها تختلف عن سابقتها من حيث ارتكازها على الشرع الإسلامي ويمارس البنك الإسلامي جميع أوجه النشاط المصرفي المعروفة أو المستحدثة سواء لحسابه أو لحساب الغير داخل وخارج المملكة ويدخل في نطاق هذه الأعمال ما يلي:

أولاً: قبول الودائع

تعتبر الودائع من مصادر الأموال الخارجية للبنك وتشكل ما نسبته 63 % من مجموع المصادر البالغة 2.6 مليار دينار لسنة 2011¹ وتقسم هذه الودائع حسب آجالها إلى الأنواع التالية:

1- حسابات الائتمان:

وهي عبارة عن الودائع الجارية وتحت الطلب التي تسلمها البنك على أساس تفويضه باستعمالها وله غنمها وعليه عزمها ، ولا تكون مفيدة بأي شرط عند السحب أو الإيداع ، فهي عبارة عن ودائع برسم الأمانة لا تتحمل مخاطر ولا تشارك في الأرباح ، و يخضع هذا الحساب لزكاة المال بواقع 2.5% سنويا إذا لم تتم الاستفادة منه.

2- حسابات الاستثمار المشترك: هي الحسابات التي يتسلمها البنك من الراغبين في مشاركته سواء بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية ، بما يقوم به من تمويل واستثمار على أساس المضاربة المشتركة مقابل حصول هذه الحسابات على نسبة من الربح المتحقق خلال السنة المالية، و يتحمل

¹ - وثائق داخلية من البنك الأردني الإسلامي.

أصحاب هذه الودائع نفس المخاطر التي يتحملها البنك باعتبارهم مساهمين، وهذه الحسابات هي حسابات التوفير وإشعار ولأجل.

تتمتع حسابات التوفير بجزية السحب والإيداع وتشارك في الأرباح بنسبة 50% من المعدل السنوي لرصيد الحساب¹، على أن لا يقل الرصيد في نهاية السنة المالية عن 100 دينار، كما يخضع هذا الحساب لنظام الجوائز الذي تم استحداثه سنة 1997 بتوزيع 300 جائزة حج و عمرة بثلاثة مستويات من حيث القيمة المالية (1000 دينار، 500 دينار، 250 دينار). بالإضافة إلى استحداث برنامج لتوزيع جوائز عينية سنة 1998 حيث يجري اختيار الفائزين بقرعة الحاسب الآلي مرة كل ثلاثة شهور .

أما حسابات إشعار فهي حسابات استثمارية حجمها الأدنى 100 دينار، و تشارك نتائج الأرباح بنسبة 70% من المعدل السنوي لرصيد الحساب²، كما لا يجوز السحب من هذا الحساب إلا بإشعار مسبق مدته 90 يوماً، وإذا تم السحب بدون إنذار يخسر العميل مشاركته في الأرباح لتلك السنة .

و تعتبر حسابات لأجل أفضل الحسابات السابقة، حيث تشارك في نتائج أرباح الاستثمار بنسبة 90% من أدنى رصيد سنوي للوديعة، كما يجوز السحب من هذه الوديعة إلا بعد مرور شهر من تبليغ البنك بذلك³، هذا ويقبل البنك الودائع بأنواعها السابقة بالعملتين المحلية والأجنبية .

3- حسابات الاستثمار المخصصة: وهي الودائع التي يتسلمها البنك من الراغبين في استثمارها في مشروع معين، بعد إعداد البنك دراسة جدوى اقتصادية للمشروع وتقديمه الاستثمارات المالية والفنية والإشرافية، الخبرات البشرية اللازمة لنجاح الاستثمار مما يساعد في عكس ثقة العميل بالبنك، و يقتصر دور البنك على إدارة المشروع على أن يتقاضى نسبة سنوية من الربح يتفق عليها عند بدء المشروع .

4- حسابات المحافظ الاستثمارية (سندات المقارضة): في سنة 1997 بدأ البنك بتطبيق فكرة المحافظ الاستثمارية المخصصة وتقوم هذه الفكرة على إيجاد فرصة أو فرص استثمارية محددة ذات

¹ - البنك الأردني الإسلامي، التقرير السنوي 32، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² - نفس المرجع السابق، ص 100.

³ - نفس المرجع السابق، ص 100.

جدوى حيث يتم الإعلان عن محفظة استثمارية برأسمال يكفي المتطلبات الاستثمارية المنوي الاستثمار فيها ، ويتولى البنك إدارة المحفظة واستثمارها وفقا لأسس وقواعد المضاربة الشرعية ، ويحصل البنك على نسبة معلن عنها من صافي ربح الاستثمارات المحفظة، و النسبة المتبقية يتم توزيعها على مالكي سندات المحفظة بنسبة عدد السندات المملوكة، وفي حالة الخسارة يتحمل العميل كافة الخسارة والبنك جهده في إدارة المحفظة باعتباره مضاربا، تعتبر هذه السندات من الأدوات الادخارية المتقدمة مع إمكانية فتح المجال لتطوير سوق ثانوي لتداولها .

ثانيا : القيام بأعمال التمويل و الاستثمار

يقوم البنك الإسلامي الأردني بأعمال التمويل و الاستثمار غير القائمة على أساس الفائدة ، و ذلك من خلال تقديم التمويل اللازم كليا أو جزئيا للمشروعات الإنتاجية ، وذلك ضمن صيغ تمويل المضاربة ، المشاركة المتناقصة وبيع المراجعة ، وكذلك توظيف الأموال التي يرغب أصحابها في استثمارها مع سائر الموارد المتاحة لدى البنك وفق نظام المضاربة المشتركة.

1- المضاربة : يدخل البنك طرفا في عمليات الاستثمار من خلال هذه القناة الاستثمارية، بأن يقدم النقد اللازم كليا أو جزئيا لتمويل عملية تجارية محددة ، ويقوم بالعمل فيها شخص آخر على أساس المشاركة في الربح أو الخسارة ، وتحدد نسبة الربح مسبقا وعادة ما تكون 25% من صافي الربح المتحقق.

2 - المشاركة : يدخل البنك الإسلامي كطرف ممول جزئيا أو كليا لمشروع العميل التجاري أو الصناعي أو الزراعي، و يشاركه في النتائج ربحا وخسارة و بنسب متفق عليها مسبقا بين البنك والعميل من صافي الربح المتحقق، والتي تختلف باختلاف المشروعات و طبيعة النشاط و قدرة العميل على إدارة المشروع وحجم المخاطر المرتبطة به ، وقد تكون هذه المشاركة مستمرة أو متناقصة تنتهي بالتملك.

واصل البنك تطبيق البرنامج الخاص بتمويل مشاريع و متطلبات أصحاب المهن و الحرف المختلفة بأسلوب المشاركة، وقد بلغ عدد المشاريع التي تم تمويلها بهذا الأسلوب 86 مشروعا من نهاية عام 2010 ، و بلغ إجمالي التمويل المقدم لها حوالي 1.95 مليون دينار¹، أما سنة 2012 فقد بلغ 1.45 مليون دينار².

¹ - البنك الإسلامي الأردني ، التقرير سنوي 32، مرجع سبق ذكره ص 21.

² - البنك الإسلامي الأردني ، التقرير سنوي 34، مرجع سبق ذكره ص 144.

3 - المراجعة : تعتبر المراجعة من أهم قنوات الاستثمار في البنك الاسلامي الأردني ، و المراجعة هي بيع السلعة بمثل الثمن الذي اشتراها به البائع مع زيادة ربح معلوم متفق عليه بنسبة من الثمن أو بمبلغ مقطوع وهو أحد بيوع الأمانة التي يعتمد فيها على بيان ثمن الشراء أو التكلفة، ويطبق البنك بيع المراجعة للأمر بالشراء ، حيث يقوم البنك بتنفيذ من العميل على أساس شراء البنك ما يطلبه الأمر بالشراء بالنقد كلياً أو جزئياً و حصول البنك على نسبة مراجعة مقدارها 10% مع التزام العميل بشراء مع و بالربح المتفق عليه.

هذا النوع من التمويل يطبقه البنك في شراء السلع المميزة والقابلة للرهن و شراء الأراضي والعقارات المشتراة محلياً ودولياً ، حيث يتم تمويل المصانع المشتراة دولياً بواسطة الاعتمادات المستندية والتي تقسم إلى نوعين الأول يطلق عليه اعتماد مراجعة حيث يقوم البنك بتملك هذه البضاعة لحين سداد كامل قيمتها ، بالإضافة إلى عمولة مقدارها 10% أما النوع الآخر فيعرف بالاعتماد الذاتي، حيث يكون كامل التمويل من العميل، ويقتصر دور البنك على توصيل السلعة المشتراة دون أية عمولة.

ثالثاً : الاستثمارات

يقوم البنك الاسلامي بتنوع خدماته الاستثمارية لعملائه المستثمرين ، فيقدم خدمة إنشاء صناديق الاستثمار المشترك، حيث توفر هذه الخدمة للعملاء فرصة الدخول والمشاركة في الأسواق النقدية والمالية المحلية والعالمية ، و أسواق المتاجرة بالعملات و المعادن و السلع على أساس السعر الحالي ، كما يقدم خدمات الاستثمار في العقار والأسهم و استثمارات أخرى متنوعة. إضافة إلى ذلك يقوم البنك بخدمة أمين الاستثمار ، حيث يدير المحافظ الاستثمارية لصالح عملائه بيعا وشراء، و يقدم الاستثمارات المالية اللازمة لهم بناء على خبراته ومواكبه للتطورات في أسواق المال ، كما و يقوم البنك بإدارة ممتلكات عملائه على أساس الوكالة بالأجل ، والقيام بدور الوصي المختار لإدارة الشركات ، وتنفيذ الوصايا بعمولة أو بنسب متفق عليها.

رابعاً : إصدار أدوات الدفع

يقدم البنك الاسلامي خدمات بطاقات السحب الالي لعملاء الحسابات الجارية وحسابات التوفير ، مما يساعدهم القيام بعمليات السحب و الايداع ، و طلب دفتر شيكات أو كشف

حساب، من خلال أجهزة الصراف الآلي البالغة 134 جهازا منتشرا في مختلف المناطق¹، وأدخل تحسين جهاز صراف آلي يمكن العملاء من استخدام الجهاز وهم في سياراتهم. و قد استحدث البنك خدمة الماستر كارد (master card) في سنة 1996 المحلية والدولية والتي تتيح للعملاء شراء السلع و تلقي المنافع و الخدمات من المحلات و المؤسسات التجارية، كما تمكن هذه البطاقات حاملها من السحب النقدي من خلال أجهزة الصراف الآلي. و قد تم إدخال بطاقات الفيزا إلى البنك سنة 1998 ، كما يقوم البنك بإصدار الشيكات السياحية، و القيام بعمليات التحويل الداخلية و الخارجية ، والتي يتقاضى عليها البنك عمولة تبدأ بمبلغ 5 دنانير و تتناسب طرديا مع المبلغ المحول².

خامسا : قبول الأمانات و تأجير الخزائن الحديدية

يقدم البنك الاسلامي خدمة تأجير الصناديق الحديدية لعملائه في فروعه الرئيسية، حيث يتم تقسيم هذه الصناديق إلى أحجام مختلفة و يتقاضى البنك عليها عمولة سنوية تتناسب طرديا مع حجم الصندوق التي تتراوح من 25 دينار إلى 50 دينار ، و يكون لكل صندوق مفتاحان يعملان معا ؛ أحدهما يحتفظ به البنك و الآخر للعميل الذي يحتفظ بأوراقه و مقتنياته الخاصة و الهامة.

سادسا: الخدمات الالكترونية المقدمة

أدخل البنك نظام المقاصة الآلية سنة 1996 بهدف تسريع عملية تحصيل الشيكات الأمر الذي يساعد في تقليل ساعات العمل أو إعداد العاملين في غرفة المقاصة و تقليل الأخطاء ، و توفير الجهد ، و تقليل عدد أيام النقص ، و في سبيل تمكين العملاء من السحب والإيداع من أي فرع من فروع البنك بسرعة و سهولة، استكمل ربط جميع فروع الكترونيا سنة 1998 ، كما تم في سنة 1996 تعميم نظام تدقيق التوقع على جميع الفروع و المكاتب بهدف تسهيل عمليات السحب.

إضافة إلى ذلك فقد أدخل البنك موقعه الخاص على الانترنت لعرض خدماته، وإجراء المعاملات المصرفية مع عملائه ، و اشتراكه في شبكة سويفت لإجراء عمليات التحويل الخارجية سنة 1998.

سابعا: الخدمات الاجتماعية

¹ - البنك الاسلامي الاردني ، التقرير السنوي 35، مرجع سبق ذكره ص 22.

² - وثائق داخلية من البنك الاردني الاسلامي .

استمر البنك في تحمل مسؤولياته الاجتماعية و الثقافية و العمل على ترسيخ القيم الإسلامية في المعاملات المصرفية المعتادة و التفاعل الايجابي مع الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي و من هذه الخدمات ما يلي:

1- تقديم القروض الحسنة :

حيث يقبل البنك ودائع العملاء الراغبين في إقراض و دائعهم لحساب صندوق القرض الحسن، و قد بلغ رصيد هذا الحساب في نهاية سنة 2010 حوالي 611 ألف دينار ليصل في نهاية 2013 حوالي 848 ألف دينار.

واستمر البنك بتقديم القروض الحسنة لغايات اجتماعية مبررة كالتعليم و العلاج و الزواج و قد بلغت القروض التي منحها البنك خلال سنة 2013 من الصندوق و من الأموال التي خصصها لهذه الغاية حوالي 22.3 مليون ديناراً ، استفاد منها حوالي 33 ألف مواطن ، و ذلك مقابل حوالي 20.6 مليون ديناراً في سنة 2012 كما قد استفاد منها حوالي 22 ألف مواطن¹. إن البنك يقوم منذ تأسيسه بتقديم هذه القروض ، حيث بلغ مجموع هذه القروض منذ تأسيسه حتى نهاية سنة 2013 حوالي 197 مليون دينار استفاد منها حوالي 348 ألف مواطن.

2- صندوق التأمين التبادلي:

استمر البنك في رعاية صندوق التأمين التبادلي لمديني البنك الذي تم استحداثه في سنة 1994 ويتضامن من خلاله المشتركون على جبر الضرر الذي يلحق بأحدهم بتسديد رصيد مديونيته اتجاه البنك أو جزء منها في حالات الوفاة أو العجز الدائم أو الإعسار المستمر ، و خلال سنة 2012 بلغ عدد الحالات التي تم التعويض عنها 162 حالة ، وبلغت التعويضات المدفوعة عنها في تلك السنة حوالي 680 ألف دينار ، أما إجمالي عدد حالات التعويض منذ تأسيس الصندوق حتى نهاية سنة 2013 فقد بلغ 1692 حالة ، وبلغت التعويضات المدفوعة عنها حوالي 5.3 مليون ديناراً ، و في نهاية 2013 بلغ رصيد الصندوق حوالي 44.7 مليون دينار ، وبلغ العدد القائم للمشاركين في الصندوق حوالي 122 ألف مشترك ، و مجموع أرصدة مديونيتهم حوالي 636.4 مليون ديناراً ، مقابل رصيد للصندوق مقداره حوالي 36.3 مليون دينار ، مجموع أرصدة مديونيه مشتركوه حوالي 513 مليون دينار في سنة 2012².

¹ البنك الإسلامي الأردني ، التقرير السنوي 35، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² نفس المرجع السابق.

إن البنك قد وسع مظلة المؤمن عليهم اعتباراً من 2012/01/01 لتصبح شاملة لكل من تبلغ مديونيته 75 ألف ديناراً فأقل بدلاً من 50 ألف دينار ، وفي 2013/03/01 أصبحت مظلة التكافل تشمل متعاملي التأجير التمويلي بالإضافة إلى متعاملي المراجعة ، وسبق للبنك أن وسع مظلة المؤمن لهم في 2010/01/01 لتصبح 50 ألف ديناراً فأقل بدلاً من 40 ألف ديناراً فأقل والتي حددت في 2007/08/01 بعد أن كانت 25 ألف ديناراً فأقل¹.

3- الطاقة والبيئة:

باشر البنك في توفير الطاقة البديلة في مقرات تواجدته وذلك بالاستفادة من توليد الطاقة الكهربائية باستخدام الخلايا الشمسية مستغلاً المساحات على أسطح الفروع لتركيب تلك الخلايا ، مما يحقق وفراً وتخفيضاً في فاتورة الكهرباء والمساهمة في التخفيف من الأحمال الكهربائية العالية في المملكة وبالتالي المساهمة في دعم الإقتصاد الوطني وحماية البيئة.

ثامناً: التقنيات المصرفية الحديثة

أنجز البنك مزيداً من عمليات التطوير والتحديث في مجال التقنيات المصرفية من أهمها²:

- 1- الإنتهاء من مركز الإتصال.
- 2- بناء وحدات تخزين مركزية عالية التوافرية بما يضمن إستمرارية إتصال الفروع والمكاتب على مدار الساعة.
- 3- يعتبر أول بنك أردني يدخل الطاقة الشمسية إلى أعماله بهدف تخفيض فاتورة إستهلاك الكهرباء، حيث بدأ هذا المشروع بثلاثة فروع كمرحلة أولى ، وجاري التطبيق في ستة فروع أخرى.
- 4- تتشكل شبكة البنك من 134 جهاز صرف ألي .
- 5- الإستمرار في تطوير وتوسيع وتحسين خدمات الرسائل القصيرة (sms).
- 6- الإستمرار في تطوير وتوسيع وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة عبر الإنترنت (I-Banking).
- 7- السرعة في تقديم الخدمات للعملاء وبكفاءة.
- 8- تقليل إستخدام الورق من خلال أتمتة الإجراءات وأرشفة الوثائق إلكترونياً .
- 9- الإستمرار في أتمتة وتحديث وتطوير عمليات توثيق السياسات والإجراءات.

¹ - البنك الاسلامي الاردني ، التقرير 35 ، مرجع سبق ذكره ص 25.

² -مقابلة شخصية مع مدير التسويق، البنك الإسلامي الأردني ، الإدارة العامة، عمان، 2012.

المطلب الثاني : علاقة بحوث التسويق في البنك الإسلامي الأردني بتطوير خدماته المصرفية

يعتمد البنك الإسلامي الأردني في سياسته التسويقية العامة على تطبيق مبادئ الاقتصاد الإسلامي المفسرة لسلوك العميل، وذلك بالتعرف على دوافع العميل لشراء أو عدم شراء الخدمة المصرفية ومدى تحقق الكفاءة الإنتاجية، ثم يتم وضع السياسة الخاصة لتخطيط نشاط الإدارة التسويقية وفقاً للتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية والداخلية وفق أهداف البنك الإسلامي.

ومن خلال الهيكل التنظيمي للبنك الأردني الإسلامي نجده يحتوي على دائرة العلاقات العامة والإعلام المرتبطة مباشرة بالمدير العام، حيث تقوم هذه الدوائر باستخدام أدوات التسويق التالية¹:

- 1- التفرع خلال المحافظات.
 - 2- الاتصالات الشخصية المبرمجة مع الشركات والأفراد.
 - 3- اللقاءات والندوات العامة والمؤتمرات.
 - 4- وسائل الإعلام المتمثلة بالتلفاز، الإذاعة، الصحف والمجلات.
 - 5- تقديم خدمات متميزة لا تقدمها البنوك الأخرى.
- وبمراعاة تباين حاجات العملاء قسّم البنك الأردني الإسلامي خدماته تبعاً لما يلي:

أولاً: الخدمات المصرفية التي تخدم أكبر عدد ممكن من العملاء: وتتمثل في:

- 1- تحصيل الكمبيالات.
- 2- أعمال الصرف والتعامل بالعملات الأجنبية بيعة وشراءاً بحسب الأسعار الرائجة يوم إجراء التعامل.
- 3- تحويل الأموال في الداخل والخارج.
- 4- إدارة الممتلكات كالقيام بدور الوصي لإدارة الشركات.
- 5- الصندوق الحديدي لوضع الأمانات.
- 6- خدمات الادخار.

¹مقابلة شخصية مع مدير التسويق، البنك الإسلامي الأردني، الإدارة العامة، عمان، 2012.

ثانياً: الخدمات الاستثمارية بما يوافق الشريعة الإسلامية: وتتمثل في:

- 1- سندات المقارضة.
- 2- المضاربة المشتركة.
- 3- التمويل بالمضاربة.
- 4- بيع المراجحة للأمر بالشراء.

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية والتي يستقل البنك الإسلامي بتقديمها عن البنوك الربوية

بتقديم القروض الحسنة، كما يقوم بخدمة صناديق الخدمات الاجتماعية كإعلان عن أرقام حسابات مصرفية لإيداع التبرعات لفئة متضررة كاللاجئين أو لبناء مستشفى.

يقوم البنك الأردني الإسلامي بتخطيط السياسة التسويقية من خلال:

1- تحليل أثر عادات السكان، ووظائفهم، وعلاقاتهم الاجتماعية، وتقدير احتياجاتهم الحقيقية، لأن كل عميل يختلف في عادات إنفاقه بحسب دخله، بيئته، وحالته الاجتماعية وعمره ووظيفته وتقسيمهم إلى فئات تبين للبنك قدراتهم المختلفة على جمع المدخرات وكيفية التصرف بها، بحيث يتمكن البنك من تقديم الخدمة المناسبة لكل فئة من العملاء.

2- تكوين السياسة المناسبة بحيث تحقق أهداف البنك الإسلامي الأردني.

ويقوم البنك الأردني الإسلامي باختيار السياسة المناسبة وفقاً للعوامل التالية¹:

أ- الأهداف الخاصة بالخدمات المقدمة حيث يحدد شكل السياسة مثال: هدف الحصول على حصة تسويقية إضافة يؤدي لإتباع التركيز على سياسة اكتساب عملاء جدد، وهدف المحافظة على نصيب البنك في السوق يؤدي لإتباع التركيز على سياسة الاحتفاظ بالعملاء ذوي الأهمية.

ب- مدى توفر المعلومات الدقيقة على تحليل موقف البنك يؤثر في وضع السياسة للاحتياجات المستجدة والمنافسين.

¹ مقابلة شخصية مع مدير التسويق، 2012.

ج- القدرة على تحليل المنافسة في السوق بمعرفة مزايا البنك الإسلامي ونقاط ضعف المنافسين، يحدد وضع السياسة بالتركيز على نقاط قوة البنك كالتركيز على عدم التعامل بالربا.

د- تقييم السياسة وفق المنفعة، والمتمثلة بالنمو والرضا عن العمل، لإضافة التكاليف التي تتبع تطبيق السياسة، كالاتصالات، والعمالة المدربة وتكاليف الإعلان، بحيث كلما زادت المنفعة على التكاليف زادت الكفاية الإنتاجية للعناصر المشتركة في الإنتاج.

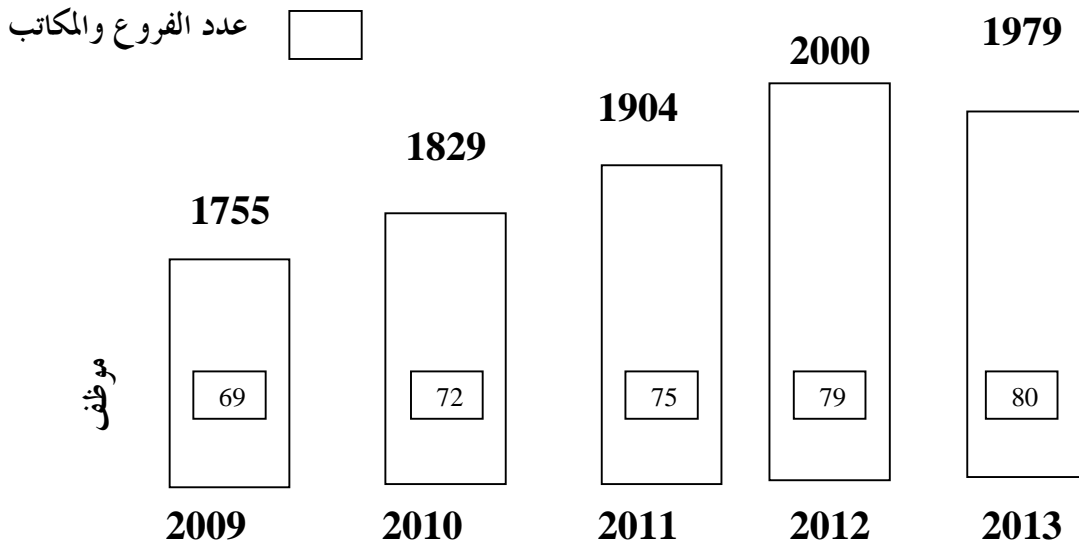
هـ- فهم مدى نجاح الخدمة المصرفية المقدمة بتحليلها إلى عناصرها الأساسية مثال: عناصر خدمة الحسابات الجارية هي: سهولة فتح الحساب، حسن تعامل الموظف مع العميل، الدقة في تقديم المعلومات، سرعة إنجاز المعاملة، وبهذا التحليل يتمكن البنك من تحديد نقاط قوة وضعف الخدمة ومقارنتها بالمنافسين.

3- التنفيذ.

المطلب الثالث :علاقة تدريب العاملين في البنك الإسلامي الأردني بتطوير خدماته المصرفية

بنهاية سنة 2013 بلغ عدد موظفي البنك 1979 موظف و موظفة بزيادة مقدارها 75 موظفا عما كان عليه بنهاية سنة 2011 وبنقصان 21 موظفا عما كان عليه بنهاية 2012، و الشكل الموالي يبين تطور أعداد الموظفين خلال الخمس سنوات الأخيرة.

الشكل رقم 5-4: تطور أعداد الموظفين في البنك الإسلامي الأردني



المصدر : البنك الأردني الإسلامي ، التقرير السنوي 35 ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

و كان توزيع موظفي البنك الإسلامي الأردني حسب المؤهل العلمي على النحو التالي:

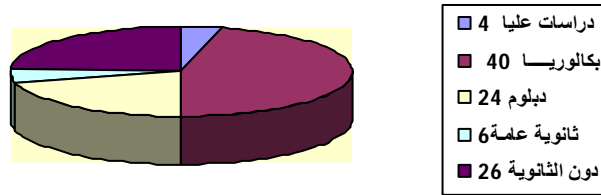
جدول رقم 5-3: توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي لسنة 2011-2013

المجموع	دون الثانوية العامة					الثانوية العامة	دبلوم معهد	بكالوريا	ماجستير	دكتوراه	المؤهل العلمي عدد الموظفين
	المجموع	عمال خدمات	مراسلين حراس	مهنيين وفنيين	موظفون						
1904	501	103	231	101	4	119	461	759	57	7	2011
1979	490	106	273	107	4	103	410	911	59	6	2013

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مقابلة بالإدارة العامة للبنك ، عمان ، 2012، والتقرير السنوي 35، 2013، ص94

يشكل موظفو البنك حاملو الشهادات العليا 4% من مجموع الموظفين في حين يشكل حاملو شهادات البكالوريا 40%، أما المتحصلين على دبلوم معهد فيشكلون 24%، أما أصحاب الثانوية العامة فيشكلون 6% و 26% دون الثانوية العامة والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم 5-5: توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2011

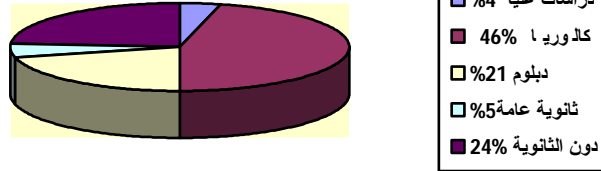


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 5-3

أما في سنة 2013 فأصبح موظفو البنك حاملو الشهادات العليا يشكلون 4% من مجموع الموظفين في حين يشكل حاملو شهادات البكالوريا 46%، أما المتحصلين على دبلوم معهد

فيشكلون 21%، أما أصحاب الثانوية العامة فيشكلون 5% و 24% دون الثانوية العامة والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم 5-6: توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول رقم 3-5

وفي نطاق الاهتمام برفع أداء الموظفين ، يوفد البنك أعداداً من موظفيه للتأهيل الأكاديمي في تخصصات لها علاقة بالعمل المصرفي الإسلامي، فخلال سنة 2011 قام البنك بإشراك 2702 موظفاً في دورات و ندوات من التي ينظمها معهد تدريب البنك ومراكز و جهات متخصصة داخل الأردن و خارجه و ذلك مقابل إشراك 2190 موظف في سنة 2010 وفي سنة 2013 قام البنك بإشراك 3934 موظفاً وفيما يلي بيان ذلك.

جدول رقم 5-4 : دورات و ندوات البنك الأردني الإسلامي

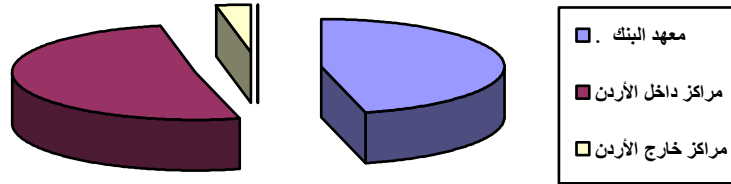
2013/2012		2011/2010		2011/2010		2013/2012		البيان
عدد المشاركين	عدد الدورات / الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات / الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات / الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات / الندوات	
3660	2457	2170	1737	164	141	3660	2457	معهد البنك
673	566	510	433	161	155	673	566	مراكز داخل الأردن
41	39	22	20	13	10	41	39	مركز خارج الأردن
3934	3062	2702	2190	343	306	3934	3062	المجموع

المصدر : البنك الإسلامي الأردني ، التقرير السنوي 33 ، مرجع سبق ذكره، ص 20 والتقرير السنوي 35، ص 21.

نلاحظ أن الدورات الداخلية التي نظمتها دائرة التدريب في البنك بلغت 161 دورة من 343 دورة سنة 2011 أي ما يعادل 48% بزيادة تقدر بـ 2% عن سنة 2010، بينما بلغت الدورات المنظمة من طرف معهد البنك 164 دورة سنة 2011 أي ما يعادل 47% في بلغت

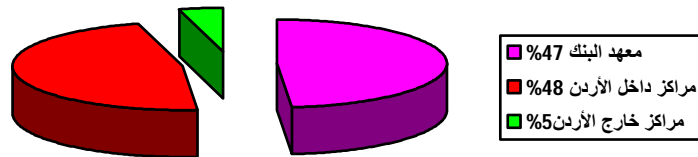
سنة 2010 ما يعادل 51%، أما الدورات الخارجية بلغت 13 دورة سنة 2011 ما يعادل 4% زيادة تقدر بـ 1% عن سنة 2010 والشكلين التاليين يوضحان ذلك:

الشكل رقم 5-7: توزيع الدورات التدريبية خلال 2010



المصدر: من إعداد الباحثة

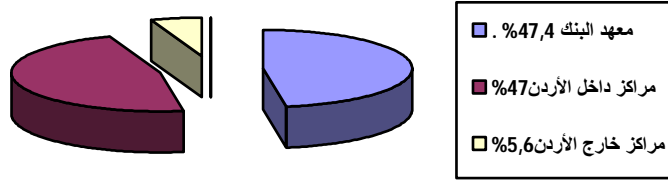
الشكل رقم 5-8: توزيع الدورات التدريبية خلال 2011



المصدر: من إعداد الباحثة

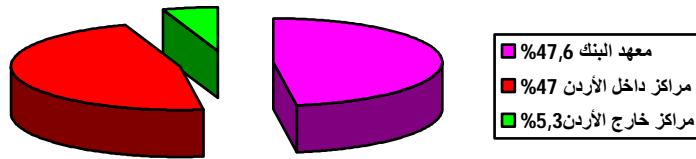
كما نلاحظ أن الدورات الداخلية التي نظمتها دائرة التدريب في البنك بلغت 219 دورة من 460 دورة سنة 2013 أي ما يعادل 47% كما هو الحال سنة 2012، بينما بلغت الدورات المنظمة من طرف معهد البنك 219 دورة سنة 2013 أي ما يعادل 47.6% في حين بلغت سنة 2012 ما يعادل 47.4%، أما الدورات الخارجية بلغت 24 دورة سنة 2013 ما يعادل 5.3% في حين بلغت 5.6% سنة 2012 والشكلين التاليين يوضحان ذلك:

الشكل رقم 5-9: توزيع الدورات التدريبية خلال 2012



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم 5-10: توزيع الدورات التدريبية خلال 2013



المصدر: من إعداد الباحثة

وغطت هذه الدورات و الندوات مختلف الأنشطة والأعمال المصرفية و المالية والإدارية من ودائع واعتمادات وكمبيات وكفالات واستثمار وتحليل مالي وسلوك وظيفي ولغة انجليزية بالإضافة إلى دورات تهتم بالأمر الشرعية و المعايير المحاسبية للمؤسسات المالية الإسلامية و تحليل المخاطر المصرفية و الجودة الشاملة ومكافحة غسل الأموال ، إضافة إلى مواصلة التدريب العملي للموظفين الجدد في الفروع.

واصل البنك خلال سنة 2011 مشاركته في فعاليات المؤتمرات و الندوات التي يتم تنظيمها من قبل كل من البنك الإسلامي للتنمية و مجموعة البركة المصرفية و المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية ، و مجلس الخدمات المالية الإسلامية و هيئة المحاسبة و المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، و ندوة البركة الفقهية السنوية ، بالإضافة إلى حرصه على المشاركة في المؤتمرات و الندوات التي تعمل علة نشر و تطوير أعمال البنوك الإسلامية.

كما استمر البنك في إتاحة فرص التدريب والاطلاع على طبيعة أعماله لأعداد جديدة من طلبة المؤسسات التعليمية ، حيث بلغ هذا العدد 946 طالبا خلال 2011 مقابل 730 طالبا خلال سنة 2010، و 960 طالبا وطالبة خلال 2013 مقابل 971 طالبا خلال سنة 2012،

كما تم خلال 2013 تدريب 175 موظفا من موظفي بنوك غير أردنية على أعمال البنك الأردني الإسلامي مقابل تدريب 44 منهم خلال سنة 2012. وقد أدت كل هذه الدورات والندوات إلى تطوير وتحديث التقنيات المصرفية داخل البنك ومحاولة إرضاء العميل ومواكبة التطورات المتسارعة في احتياجاته ومحاولة تحقيقها.

المبحث الثالث : تعريف بنك الأردن

إن نتائج البنك لسنة 2011 تؤكد قدرة البنك على مواصلة النمو و التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع مختلف المستجدات في الأسواق التي يعمل فيها في كل من الأردن، سورية وفلسطين، بفعل التخطيط المتوازن والتوظيف الأمثل للموارد الداخلية والذاتية و تبني السياسات والأنظمة المصرفية الحديثة بهدف تعزيز وتحسين مستوى عملياته وخدماته لتلبية الاحتياجات المتجددة لمختلف قطاعات و شرائح العملاء.

المطلب الأول: لمحة عن بنك الأردن

إن البنك شركة مساهمة عامة أردنية مركزها الرئيسي في عمان، تأسس خلال سنة 1960 طبقا لأحكام قانون الشركات رقم 33 لسنة 1962 برأسمال مقداره 350 ألف دينار أردني موزع على 70 ألف سهم بقيمة اسمية مقدارها 5 دنانير للسهم الواحد، وقد تم زيادة رأسمال البنك عدة مرات حتى سنة 2007، بحيث أصبح رأس مال البنك المصرح به والمكتتب به والمدفوع 100 مليون دينار بقيمة إسمية مقدارها دينار للسهم الواحد.

وبتاريخ 22 جانفي 2011، قررت الهيئة العامة للبنك في اجتماعها غير العادي الموافقة على زيادة رأسمال البنك بمبلغ 10 ملايين دينار من خلال طرح 10 ملايين سهم على أن يتم تغطية الزيادة من خلال إصدار خاص يخصص لمستثمرين إستراتيجيين ثم تغطيتها بالكامل واستكمال إجراءات التسجيل المتعلقة بها لدى مراقب الشركات وهيئة الأوراق المالية وبالتالي أصبح رأسمال البنك 110 مليون دينار¹.

كما قررت الهيئة العامة للبنك في اجتماعها غير العادي المنعقد بتاريخ 12 مارس 2011 الموافقة على زيادة رأسمال البنك بمبلغ 45100.000 دينار ليصبح 155100.000 دينار وذلك من خلال رسملة رصيد علاوة الإصدار والبالغ 16400000 دينار، ومبلغ 24680942

¹ بنك الاردن ، التقرير السنوي 2011 ، الادارة العامة ، عمان ، ص 50

دينار من الاحتياطي الاختياري ومبلغ 4019058 دينار من الأرباح المدورة، وقد قام البنك باستعمال كافة الإجراءات المتعلقة بهذه الزيادة لدى مراقب الشركات وهيئة الأوراق المالية بتاريخ 6 أفريل 2011¹.

أصبح بنك الأردن أحد أكبر خمسة بنوك تجارية محلية بموجودات تقدر بـ 2016 مليون دينار سنة 2012 و 2077 مليون دينار سنة 2013، وودائع عملاء بحجم 15442 مليون دينار مقارنة بمبلغ 15526 مليون دينار في نهاية سنة 2012 .

الجدول رقم 5 -5: أنواع ودائع العملاء

بالمليون دينار				أنواع ودائع العملاء
2013	2012	2011	2010	
429.8	378.6	364.4	350.9	حسابات جارية وتحت الطلب
564.9	581.3	483.6	459.0	ودائع التوفير
444	534.5	589.0	624.0	ودائع لأجل وخاضعة لإشعار
105.5	108.2	61.0	48.8	شهادات إيداع
1,544.2	1,552.61	1,498.0	1,482.7	المجموع

المصدر: بنك الأردن ، التقرير السنوي 2011، عمان، ص35 و التقرير السنوي 2013، ص37.

كما بلغت حقوق مساهمين 317 مليون دينار حتى سنة 2013 مقابل 276.5 مليون دينار سنة 2012 بزيادة مقدارها 40.5 مليون دينار وبنسبة 14.6%، كما إمتدت توسعته ليمتلك منافذ توزيع متنوعة، تشمل شبكة فروع ومكاتب مكونة من 80 فرعاً ومكاتباً، وشبكة من أجهزة الصراف الآلي بلغت 120 جهازاً، إلى جانب قنوات التوزيع الإلكترونية التي تضم: البنك الناطق، بنك الإنترنت، البنك الخليوي وخدمة الرسائل القصيرة.

وبلغت الأرباح قبل الضريبة والمخصصات 65.5 مليون دينار، أما صافي الربح فقدر بـ 36.6 مليون دينار سنة 2011 مقابل 32.1 مليون دينار سنة 2010 بإرتفاع بلغت نسبته حوالي 13.9%.

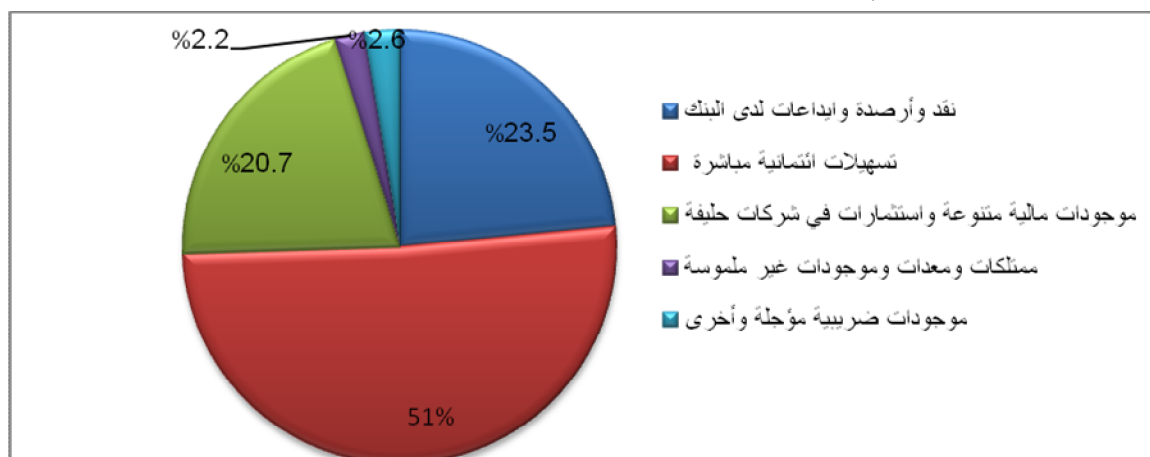
¹ - مرجع سبق ذكره، ص 50.

الجدول رقم 5-6: المؤشرات المالية للسنوات (2010-2013)

المبلغ بالآلاف الدنانير				السنة المالية
2013	2012	2011	2010	
2,076.937	2,016.6	2,052,858	1,969,064	مجموع الموجودات
1,146.687	1,028.093	1,125,667	1,023,349	إجمالي التسهيلات الائتمانية
1,614.122	1,587.636	1,631,418	1,586,989	مجموع الودائع (عملاء- بنوك)
316.986	276.510	259,194	214,408	حقوق الملكية (مساهمي البنك)
4.506	14.267	18,114	21,351	حقوق غير المسيطرين
50.204	46.222	49,674	45,427	صافي الربح قبل الضريبة

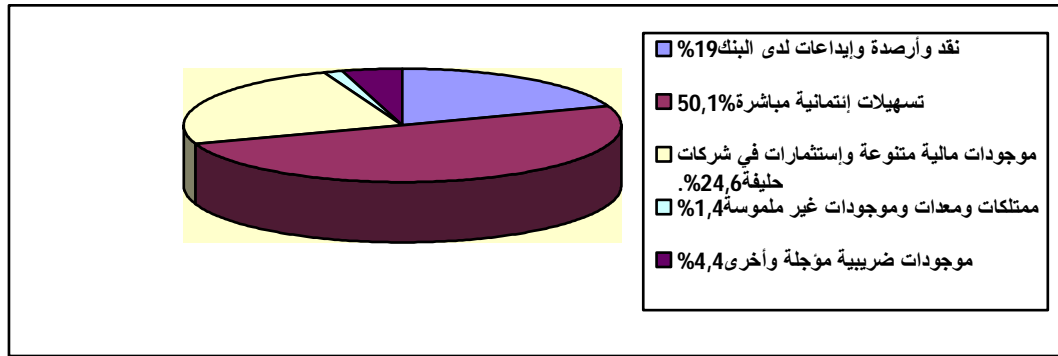
المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، 2013، ص 39، ص 41.

الشكل رقم 5-11: الأهمية النسبية لموجودات البنك لسنة 2011



المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل رقم 5-12: الأهمية النسبية لموجودات البنك لسنة 2013



المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، مرجع سبق ذكره، ص33.

إن بنك الأردن من أكبر البنوك العاملة في المملكة، التي تقدم مجموعة متنوعة وشاملة من المنتجات والخدمات المصرفية المتطورة لقطاع الأفراد، لتبلي مختلف متطلبات وتطلعات هذه الشريحة الواسعة من العملاء، بمستوى خدمة عالي الجودة، ومزايا تنافسية إضافية سواء في مجال التمويل أو الإدخار، فمن البرامج المصرفية التي يقدمها البنك: القروض السكنية، الشخصية، قروض السيارات، والقروض العقارية، ومهما تعددت إحتياجات العملاء التمويلية فإن برنامج الحل للقروض الشخصية من أفضل البرامج التي تقدم ضمن شروط ميسرة وسهلة ويسقف تمويلي يصل إلى 50000 دينار.

- فروع وشركات التابعة لبنك الأردن وعدد الموظفين فيها: وسع البنك نطاق خدماته ليشمل توفير خدمات مصرفية خارج الأردن من خلال 13 فرعاً في فلسطين والشركات التابعة له في سوريا والأردن (بنك الأردن سورية وشركة تفوق للاستثمارات المالية وشركة الاردن للتأجير التمويلي)، وبلغ عدد أجهزة الصراف الآلي في فلسطين 37 جهاز و12 جهاز في سورية، كما بلغ عدد موظفي البنك 1769 موظفاً سنة 2013.

الجدول رقم 5-7: الشركات التابعة لبنك الاردن

اسم الشركة	رأس المال المدفوع	نسبة ملكية البنك %	طبيعة عمل الشركة	مكان عملها	تاريخ التملك
شركة تفوق للاستثمارات المالية	3.5 مليون دينار اردني	100	وساطة مالية	عمان	23 فيفري 2006
بنك الأردن -	3000 مليون	49	اعمال	سورية	17 ماي

2008		مصرفية		ليرة سورية	سوريا
1 ديسمبر	عمان	تأجير	100	10 مليون	شركة الاردن
2011		تمويلي		دينار اردني	للتأجير التمويلي

المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، عمان، ص50.

المطلب الثاني: أهداف بنك الأردن وهيكله التنظيمي

أولاً: أهداف بنك الأردن

يهدف بنك الأردن إلى تحقيق ما يلي¹:

- 1- الاستمرار في تعزيز المركز المالي والتنافسي للبنك في الأسواق التي يعمل بها (الأردن، فلسطين، سوريا) والمحافظة على النسب المالية الرئيسية للبنك ضمن متطلبات الجهات الرقابية والمعايير العالمية.
- 2- الاستمرار في تعزيز وتطوير مفهوم البنك الشامل والتركيز على قطاع التجزئة وتطبيق الخطة الإستراتيجية الخاصة بقطاع الأفراد، بما يساهم في تلبية إحتياجات شرائح العملاء وفقاً لتقسيمات السوق.
- 3- تلبية الإحتياجات التمويلية للقطاعات الاقتصادية المنتجة من خلال شركات ومؤسسات متوسطة وصغيرة حسب القطاعات المستهدفة في السوق التي يعمل بها.
- 4- الاستمرار في تعزيز شبكة الفروع ومنافذ التوزيع للوصول إلى الشرائح المستهدفة من العملاء بما يتوافق مع الإستراتيجية الجديدة لخدمات الأفراد.
- 5- الإستمرار في تنفيذ واستكمال مشاريع وبرامج العمل على مستوى التنظيم والعمليات والتشغيل بهدف تعزيز مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .
- 6- الإستمرار في تطوير وتعزيز القاعدة التكنولوجية والتقنية وأنظمة الإتصالات في البنك.
- 7- الإستمرار في تعزيز وتأكيد إلتزام وتوافق البنك مع القوانين والتشريعات والتعليمات المصرفية والمهنية الصادرة عن الجهات الرقابية .
- 8- الإستمرار في تطوير سياسات الإئتمان وإدارة مخاطر الإئتمان وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

¹ - مقابلة شخصية مع مدير التسويق لبنك الأردن، الإدارة العامة ، عمان ، 2012.

9- استمرار البنك بالارتقاء بمستوى الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وتنمية قدراتها ومهاراتها الفنية والشخصية، واستكمال مشاريع الموارد البشرية وتطوير أنظمة وسياسات الموارد البشرية وفقا لأفضل الممارسات الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى مواصلة العمل على تطوير العملية التدريبية من خلال طرح برامج تطويرية متخصصة يتم بناؤها إستنادا إلى مفهوم الجدارات.

10- الاستمرار في تعزيز الصورة الإيجابية لبنك الأردن وعلامته التجارية لدى كافة فئات المجتمع وتميزها في السوق المصرفي، وإبراز اسم البنك ودوره في خدمة المجتمع من خلال التوجه للأنشطة والمشاريع التي تعنى بالتنمية المستدامة.

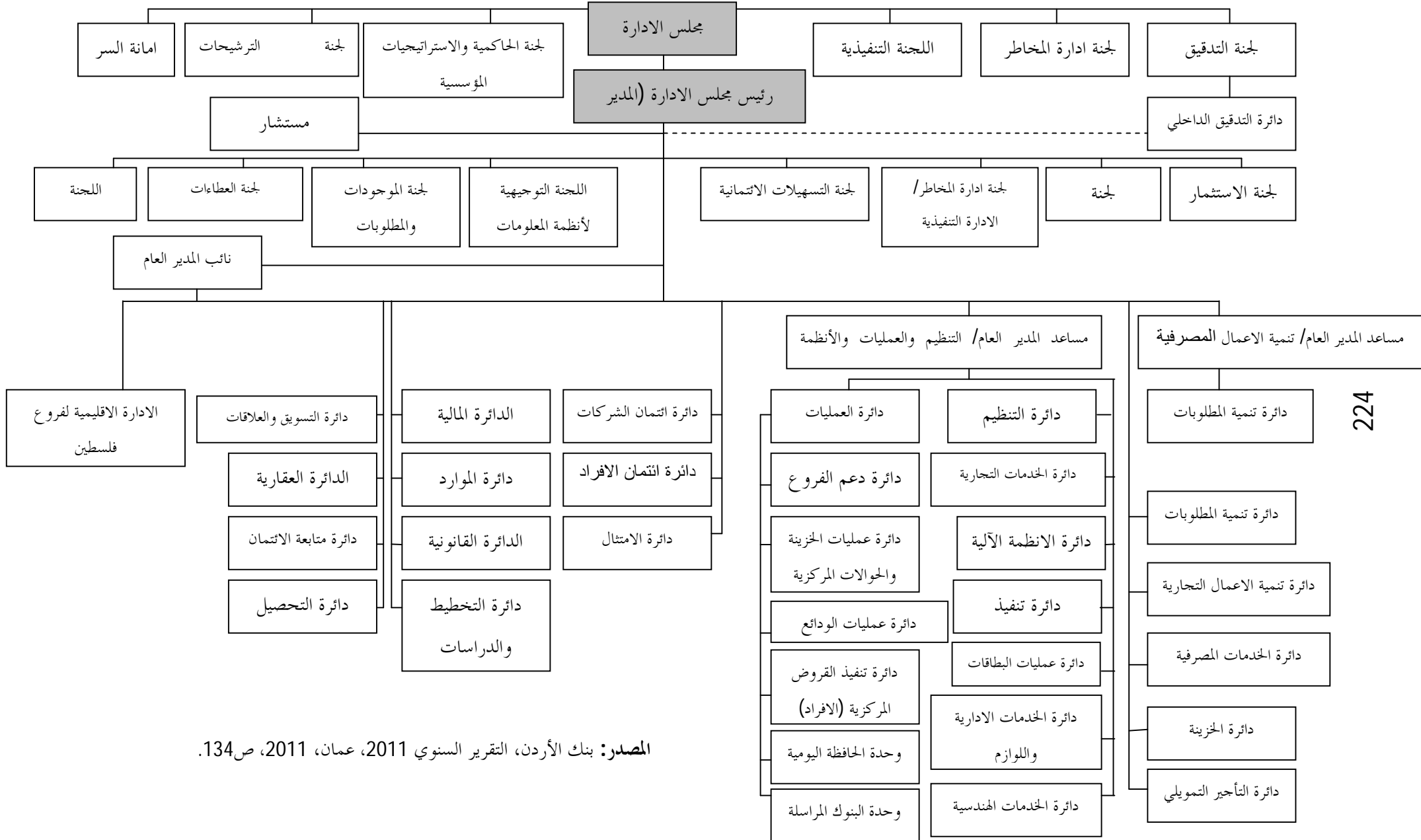
ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الأردن

بلغ عدد الفروع والمكاتب المنتشرة في الأردن 67 فرعا و 13 مكتبا للصرافة، وعلى مستوى الهيكل التنظيمي للبنك نجد دائرة خاصة بالتسويق والعلاقات العامة والتي أوكل لها القيام بالمهام التالية¹:

- 1- وضع نظام للمعلومات التسويقية عن طريق القيام ببحوث التسويق.
- 2- تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.
- 3- التعريف بمنتجات وخدمات البنك عن طريق الترويج لها.
- 4- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين.
- 5- تحقيق الأهداف العامة للبنك.
- 6- إصدار وتوزيع التقارير السنوية للبنك.
- 7- متابعة جميع الموارد.

¹ مقابلة شخصية مع مدير التسويق لبنك الأردن، الإدارة العامة، عمان، 2012.

الشكل رقم 5-13: الهيكل التنظيمي لبنك الاردن



المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، عمان، 2011، ص134.

المبحث الرابع: علاقة التسويق بتطوير خدمات بنك الأردن

استمر البنك في تطبيق إستراتيجيته الهادفة إلى توسيع قاعدة عملائه واستهداف فئات وشرائح جديدة، حيث واصل البنك تطوير مجموعة منتجاته وخدماته بما يلبي احتياجات العملاء ويواكب التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق المصرفية والوضع الاقتصادي المحلي والإقليمي، بالإضافة إلى تطوير وتحديث قنوات إيصال الخدمة للعملاء بهدف زيادة مستوى الخدمة المقدمة، وتعزيز رضا العملاء الأفراد والشركات والمؤسسات المتوسطة والصغيرة.

المطلب الأول: الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الأردن

أولاً: خدمات الأفراد

يولي البنك كل العناية والاهتمام بقطاع الأفراد وهو ما يدفعه لتوفير منتجات وخدمات وفق أفضل الممارسات المصرفية الحديثة لتلبية تطلعات العملاء، وفي هذا المجال فقد طورت إدارة الخدمات المصرفية للأفراد نموذج أعمالها بالاستناد إلى الإستراتيجية الجديدة مرتكزة على دراسة المنافسين والعملاء والتغيرات بالسوق.

وقد حرص البنك على تطوير برامج تلبية متطلبات مختلف شرائح العملاء، فقد تم طرح حملة خاصة بالقروض العقارية شملت العملاء الأردنيين والمغتربين خارج الأردن والمقيمين من غير الأردنيين، وصممت بمزايا تنافسية عديدة وحلول تناسب مختلف الإحتياجات ، كما تم طرح حملة القروض الشخصية مقابل تأمينات نقدية وشهادات الإيداع بالعملات الأجنبية ، هذا بالإضافة إلى إعداد عروض خاصة للسلف الشخصية لبعض الشركات المعتمدة، كما أطلق برنامج المكافآت الشامل "نقاطي" لمكافأة عملاء الباقات المصرفية على معاملاتهم المصرفية.

وفي سبيل الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة لعملاء البنك تم إطلاق أعمال مركز الاتصال، والذي يضطلع بدور هام في التعامل مع احتياجات العملاء والإجابة على استفساراتهم وتلبية متطلباتهم وتقديم الخدمة لهم على مدار الساعة، كما واصل تطوير مستوى جودة الخدمة المقدمة بالفروع عن طريق الإستمرار في برنامج قياس رضا العملاء على عدة مستويات من خلال شركة متخصصة ، كما إستمر في تطبيق برنامج العميل الخفي لضمان تقديم مستوى مميز من الخدمة للعملاء في الفروع.

ثانياً: خدمات الشركات

واصلت مجموعة الخدمات البنكية للشركات الكبرى تقديم التمويل اللازم لمختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية والمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية مع المحافظة على نوعية المحفظة الائتمانية ضمن مخاطر مقبولة وذلك في ظل استمرار تباطؤ الأنشطة الاقتصادية في الأسواق المحلية والإقليمية التي يعمل فيها البنك، كما ساهم في تمويل عدد من القطاعات الحيوية من أبرزها قطاعات الطاقة، الأغذية، الأدوية، المستشفيات والإسكان، كما واصل تنفيذ مجموعة من قروض التجمع البنكي والتي بلغ رصيدها 20.1 مليون دينار خلال سنة 2012¹، تم تنفيذها لتمويل مجموعة من المشاريع الاقتصادية المنتجة شملت قطاعات المياه والطاقة والعقارات.

ثالثاً: خدمات المؤسسات المتوسطة والصغيرة

واصل البنك تقديم خدماته لقطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة من خلال مراكزه المتخصصة والمنتشرة في كافة محافظات المملكة الأردنية، لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في توفير فرص العمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي، وعمل البنك على توفير التمويل الطويل والقصير الأجل للأنشطة التجارية والصناعية والخدمية، والتركيز على بناء شراكات وتعاقبات مع المؤسسات الداعمة لهذا القطاع، حيث تم زيادة عدد العملاء المضمونين تحت مظلة الشركة الأردنية لضمان القروض ومن بين القطاعات التي تم تمويلها شركات الإسكان، التجارة المتعلقة بالإنشاءات والصناعات الغذائية وتجارتها.

كما تم إعداد دراسات تقسيم السوق لقطاعات فرعية وتطوير برامج ائتمانية تتناسب مع بعض قطاعات الأعمال، حيث تم في هذا السياق إعداد دراسة تحليلية لقطاع التجارة الخارجية في الأردن وإعادة تصنيف القطاع الاقتصادي للعملاء في المحفظة الائتمانية ووضع الخطط التسويقية للقطاعات المستهدفة.

رابعاً: خدمات التأجير التمويلي

واصل بنك الأردن تنويع خيارات التمويل لعملائه، فاستمر في تقديم خدمات التأجير التمويلي لكافة الأصول والقطاعات، حيث تم إستهداف قطاعات جديدة في السوق شملت: قطاع

¹ بنك الأردن، التقرير السنوي 2012، الإدارة العامة، عمان، ص 25.

الخدمات، القطاع الطبي، القطاع الصناعي وقطاع العقار، ولغايات تطوير وتحسين التغطيات التأمينية لعملاء التأجير التمويلي حيث يتم التأمين على العقار الممول وعلى حياة المستأجرين من خلال شركات التأمين المعتمدة للبنك، كما تم الترويج لهذه المنتجات باستخدام الوسائل الإعلانية المختلفة بالإضافة إلى الفروع وأجهزة الصراف الآلي وموقع البنك الإلكتروني ، كما تم إعداد إجراءات عمل تواكب إستحداث قسم التنفيذ لدى شركة الأردن للتأجير التمويلي.

خامسا: خدمات استثمارية

يقدم بنك الأردن مجموعة خدماته الاستثمارية من خلال شركة "تفوق للاستثمارات المالية" وهي شركة مملوكة بالكامل لبنك الأردن تم تأسيسها في سنة 2006، برأسمال مقداره 3.5 مليون دينار أردني، وتتخصص الشركة بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية المتخصصة منها¹:

1- الوساطة المالية.

2- الاستثمارات المالية.

3- التعامل بالهامش.

4- أمانة الاستثمار.

سادسا: الخدمات المصرفية الإلكترونية

واصل البنك تطوير وتنويع الخدمات المقدمة من خلال منافذ التوزيع الإلكترونية، حيث تم تمديد حملة تسديد الفواتير من خلال بنك الإنترنت والبنك الناطق، كما إستمر في تنفيذ ومتابعة طلبات العملاء من خلال القنوات الإلكترونية ، وفي مجال تطوير بيئة في الفروع تم زيادة عدد الفروع التي تطبق نظام إدارة الدور إلى سبعة فروع، وعلى صعيد توسيع شبكة الصراف الآلي إستمر البنك في توسيع شبكته في كل من الأردن، فلسطين وسوريا، حيث بلغ عدد أجهزة الصراف الآلي 110 في الأردن، 21 منها مزود بخدمة الإيداع النقدي الفوري، و28 جهازا في فلسطين، بالإضافة إلى

¹ الموقع الإلكتروني لبنك الأردن: www.Bank of jordan.com

12 جهازا في سوريا، كما تم تطوير نظام بنك الإنترنت وتحديثه بأنظمة متطورة تلبى تطلعات العملاء ، إضافة إلى إطلاق خدمة بنك الموبايل للعملاء حيث تم اعتماد شركة رائدة في هذا المجال. وفي إطار زيادة تواصل العملاء مع بنك الأردن وعرض كافة تفاصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها والحملات الإعلانية الجديدة التي يتم إطلاقها، قام البنك بتطوير موقع إلكتروني جديد لفروع البنك في فلسطين وموقع آخر لبنك الأردن-سورية.

كما تم تطبيق نظام كشف الحساب بالبريد الإلكتروني (E-statement) وتم تطبيق المواصفات الجديدة للشيكات وفقا لمتطلبات البنك المركزي الأردني، وعلى صعيد البطاقات الائتمانية فقد تمت المباشرة بالتحضير لتطبيق نظام التوافق مع معايير بطاقات الائتمان.

المطلب الثاني: علاقة بحوث التسويق بتطوير خدمات بنك الأردن

يقوم بنك الأردن بتحديد وتعيين مكانة السوق المناسبة لطرح منتجاته ومن ثم تطوير إستراتيجية الوصول إليها وتطوير خدماته المصرفية، ومن أجل ذلك يقوم بتحليل السوق لتحديد عوامل مثل: المستوى الكلي، والإتجاه والمواقع الجغرافية للطلب على الخدمة ، ونتيجة لهذا التحديد يتم تقسيم السوق ورغبات العملاء ومعرفة كيفية إدراكهم للمنافسين.

أما التحليل الداخلي ببنك الأردن فيتضمن تحديد مصادر البنك المالية والبشرية ومعرفة الطريقة والأصول المادية (الملموسة). ومن خلال هذا التحليل يتمكن البنك من إختيار عدد محدد من أقسام السوق التي ينوي البنك تزويدها بالخدمات المصرفية الجديدة أو الموجودة أصلا.

ثم تحليل المنافسين الذي يتم من خلاله تحديد نقاط الضعف والقوة للبنك وعلى ضوءها يتم تحديد الفرص لتمييزه ككل أو كخدمة مصرفية معينة، ويربط تلك التصورات مع التحليل الداخلي للبنك فإنه يتم توجيه وتركيز نقاط القوة لهذه الخدمة نحو أقسام السوق المستهدفة، حيث من خلال تكامل الأنماط الثلاثة للتحليل المتمثلة في تحليل السوق والمنافسون والبيئة الداخلية للبنك يتم التعرف على الإنطباعات السائدة عن بنك معين في السوق ولكل مكونات الخدمات المصرفية المطروحة في هذا السوق، وتحدد مدى رغبة وتبني العملاء لهذه الخدمات.

كما أن هذه الخطوات التي يقوم بها بنك الأردن تؤدي إلى تطوير خطة عمل تسويقية محددة للبنك بحيث يتم مراعاة جميع الاعتبارات لهذه الخطة وأخذها بعين الاعتبار عند الشروع والتوجه نحو

تطوير خدمة أو خدمات مصرفية معينة تنسجم مع طبيعة ومقتضيات خطة العمل التسويقية التي توصل إليها البنك.

المطلب الثالث: علاقة تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي بتطوير خدمات بنك الأردن

إستمر البنك في تطبيق إستراتيجيته الهادفة للارتقاء بالموارد البشرية وتطوير قدراتها الفنية والشخصية والإدارية، فعمل على تنفيذ مجموعة من المشاريع المتعلقة بتطوير الموارد البشرية وفقا لأفضل الممارسات الإدارية الحديثة، وفي هذا المجال تم استكمال مشروع تقييم الوظائف والذي يتضمن تصميم هيكل درجات وظيفية وسلم رواتب يتناسب مع مستوى الرواتب في السوق المصرفي الأردني، مما سيكون له أثر إيجابي على زيادة رضا الموظفين والمحافظة على الأكتفاء منهم، وسيتم الاستناد إليه في وضع وتحديث أنظمة الموارد البشرية في البنك، كما تم المباشرة بتطبيق النظام الآلي للموارد البشرية مع شركة استشارية وتحديد متطلبات المشروع ووضع الخطط اللازمة لذلك، هذا واستمر البنك أيضا بتطبيق نظام "تقييم الأداء بالأهداف" ومكافأة الإنتاجية العالية للموظفين، بالإضافة إلى مبادرتي "الموظف المثالي" و "رواد التطوير".

ولضمان حسن سير العمل لدى جميع فروع البنك ودوائر الإدارة العامة تم استكمال تحضير فريق العمل الرديف، إضافة إلى ذلك فقد تم إعادة النظر في بعض السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، وبرامج الحوافز المختلفة حسب أفضل الممارسات العالمية.

حرص بنك الأردن خلال سنة 2012 على استكمال الشواغر الناتجة عن توسع أعمال البنك وعمليات إعادة التنظيم والتطوير في دوائر الإدارة العامة والفروع، حيث وصل عدد موظفي البنك إلى 1748 موظفا موزعين على 67 فرعا و 13 مكتبا للصرافة منتشرة في الأردن.

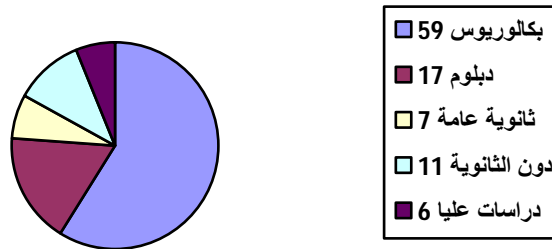
الجدول رقم 5-8: عدد موظفي البنك وفئات مؤهلاتهم

عدد موظفي بنك الأردن			المؤهل العلمي
2013	2012	2011	
02	02	02	دكتوراه
86	91	98	ماجستير
06	05	05	دبلوم عالي
1136	1096	1069	بكالوريوس
273	279	304	دبلوم
89	100	121	ثانوية عامة
177	175	191	دون الثانوية
1769	1748	1790	المجموع

المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، 2012، مرجع سبق ذكره، ص 122، ص 121.

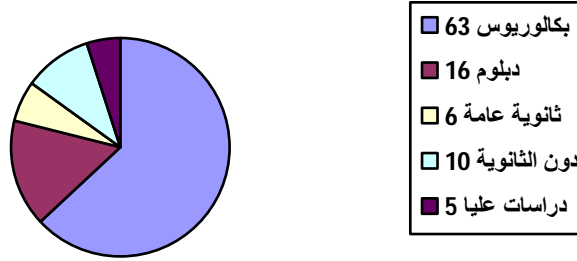
يشكل موظفو البنك أصحاب الشهادات العليا 6% من مجموع الموظفين سنة 2011 و 5% سني 2012، 2013 في حين يشكل حاملي شهادات البكالوريا 59% سنة 2011 و 63% سنة 2012 و 64% سنة 2013، أما المتحصلين على دبلوم معهد فيشكولون 17% سنة 2011 و 16% سني 2012 و 2013، أما أصحاب الثانوية العامة فيشكولون 7% سنة 2011 و 6% سنة 2012 و 5% سنة 2013 و 11% دون الثانوية العامة سنة 2011 و 10% سني 2012 و 2013 والأشكال التالية تبين ذلك.

الشكل رقم 5-14: توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2011



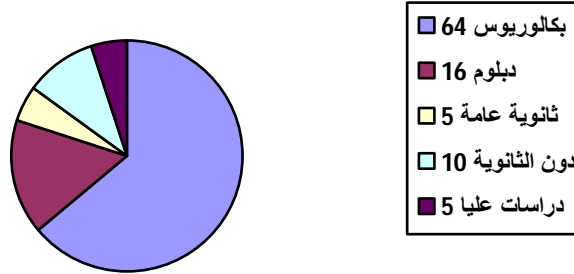
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول رقم 5-8

الشكل رقم 5-15 : توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2012



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول رقم 5-8

الشكل رقم 5-16 : توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول رقم 5-8

هذا وقد استمر البنك خلال سنة 2012 في تقديم التدريب اللازم للموظفين في كافة المستويات الإدارية، حيث وفر 8022 فرصة تدريبية لموظفي البنك من خلال 519 برنامج ودورة تدريبية داخلية وخارجية شملت كافة جوانب العمل المصرفي، وقد بلغت نفقات التدريب في سنة 2012 حوالي 400.333 دينار أردني¹.

¹ بنك الأردن، التقرير السنوي 2012، مرجع سبق ذكره، ص74.

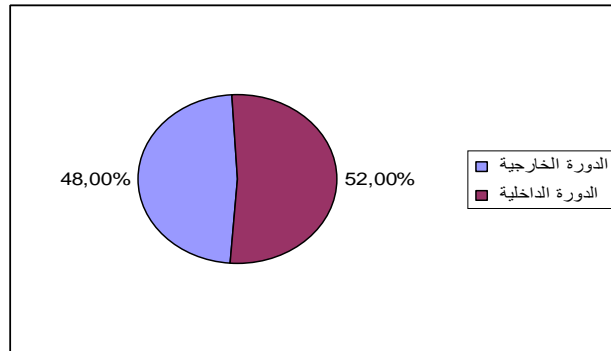
الجدول رقم 5-9: برنامج التدريب للسنوات 2011-2012-2013

المستفيدين من الدورات التدريبية			عدد الدورات			البيان
2013	2012	2011	2013	2012	2011	
9129	7845	1445	474	326	89	الدورات الداخلية (التي نظمتها دائرة التدريب في البنك)
75	177	275	45	41	83	الدورات الخارجية
9204	8022	1720	519	403	172	المجموع

المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، 2013، مرجع سبق ذكره، ص 123، ص 125.

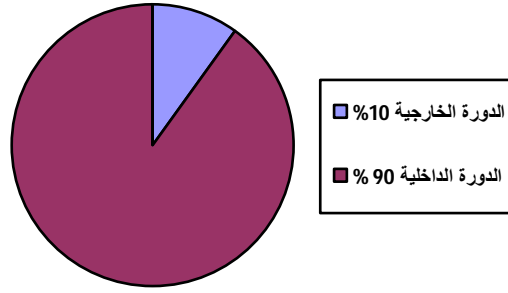
نلاحظ أن الدورات الداخلية التي نظمتها دائرة التدريب في البنك بلغت 89 دورة من 172 دورة أي ما يعادل 52%، بينما بلغت الدورات الخارجية 83 دورة أي ما يعادل 48% سنة 2012 وارتفعت إلى 326 دورة داخلية سنة 2012 من مجموع 403 أي ما يعادل 90% بينما بلغت الدورات الخارجية 10%، أما سنة 2013 بلغت الدورات الداخلية 474 من مجموع 519 أي ما يعادل 91% بينما بلغت الدورات الخارجية 45 دورة. كما توضحه الأشكال التالية .

الشكل رقم 5-17: توزيع الدورات التدريبية خلال 2011



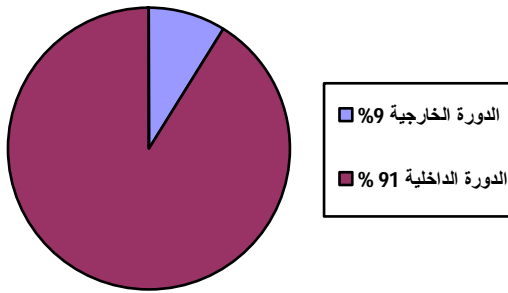
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول.

الشكل رقم 5- 18: توزيع الدورات التدريبية خلال 2012



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول.

الشكل رقم 5- 16: توزيع الدورات التدريبية خلال 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول.

الجدول رقم 5-10: مجالات الدورات التدريبية 2012/2011

المستفيدين من الدورات التدريبية		عدد الدورات		الموضوع
2012	2011	2012	2011	
1518	196	76	11	التدريب المصرفي الشامل
2930	366	143	22	مصرفية
1503	317	81	31	إدارة المخاطر والامتثال
383	338	22	25	إدارية
-	11	-	7	شهادات مهنية
1402	238	49	15	التسويق ومهارات البيع
4	15	3	7	مالية وتدقيق ورقابة
131	11	5	8	حاسوبية
151	228	24	46	أخرى
8022	1720	403	172	المجموع

المصدر: بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، 2012، مرجع سبق ذكره، ص123.

إن الدورات التدريبية التي شملت كافة المستويات الإدارية من الموظفين متنوعة وقد بلغت الدورات الخاصة بالتسويق ومهارات البيع 15 دورة شملت 238 موظف سنة 2011 مقابل 49 دورة سنة 2012 شملت 1402 موظف.

خلاصة الفصل الخامس:

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التنافسي، وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل، ولكن هذا لا يمكن أن يتم أو يتحقق إلا إذا كان هناك كفاية وفعالية في النشاط التسويقي وبشكل منسق مع عملية تطوير الخدمات المصرفية، فعند تطوير خدمة مصرفية جديدة يجب على البنك أن يضع خطة كاملة بالتنسيق مع مختلف الدوائر والوحدات في البنك، وذلك لكي تتم عملية تكييف وتعديل الإجراءات المتعلقة بتلك الخدمة المطورة، كذلك يجب أن يتم إختيار الطرق المناسبة للإعلان عن هذه الخدمة للعملاء، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على تقديم ومتابعة تنفيذ هذه الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب، والتأكد من حصول العميل على جميع الخطوات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ تلك الخدمة المطورة.

يسعى البنك الإسلامي الأردني لتقديم خدمات ومنتجات مصرفية متميزة، والإلتزام بتطويرها وتحسينها، وإبتكار خدمات جديدة بما ينسجم مع مبادئ وقيم الشريعة الإسلامية الغراء ويحقق تطلعات المتعاملين، كما يسعى إلى كل جديد في مجال الصناعة المصرفية والتكنولوجية، والتطلع لبلوغ ثقة الجميع في خدمات البنك المميزة التي تتماشى مع المتغيرات ضمن إطار إلتزام البنك بالمنهج الإسلامي.

حقق بنك الأردن ومنذ إنطلاقته سجلا راسخا وقويا من التطورات والإنجازات على مختلف المستويات، وحظي بثقة المؤسسات المصرفية والمالية والإستثمارية المحلية والعربية والعالمية، وإنطلاقا من إستراتيجيته الهادفة إلى الإرتقاء بالبنية التحتية وتوفير بيئة عمليات ومنظومة إجراءات وقواعد بيانات وسياسات وأنظمة صلاحيات قادرة على مواكبة متطلبات البنك الحالية والمستقبلية، وتختصر الفترة الزمنية لتنفيذ الخدمات لإتمام المعاملات وبما يساهم في تقليل التكاليف والإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء بإعتبارها الميزة التنافسية الرئيسية للبنك، حقق البنك إنجاز مجموعة من مشاريع وبرامج العمل في مجال التنظيم والعمليات والأنظمة الآلية.

الفصل السادس

علاقة التسويق بتطوير الخدمات

المصرفية في البنوك الجزائرية

تمهيد:

لقد كانت لسلسلة الإصلاحات التي عرفتھا المنظومة المصرفية ابتداءا من سنة 1986 ووصولاً إلى القانون 90 - 10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 ، الدور الكبير في فتح المجال أمام الشركات الأجنبية للاستثمار في المجال المصرفي بالجزائر ومنها بنك البركة الجزائري، الذي وجد سبيله للتحقيق من خلال تقديم طلب اعتماد البنك لبنك الجزائر الذي وافق على التصريح له بالعمل في السوق المصرفي الجزائري، ليتم بموجبه إنشاء هذا البنك بتاريخ 20 ماي 1991 تحت اسم بنك البركة الجزائري، أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1991. وبالقانون رقم 90 - 10 المتعلق بالنقد والقرض تم الترخيص لبنك البركة الجزائري بتنفيذ جميع الأعمال المصرفية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية السمحة، ليتيح بذلك فرصة العمل المصرفي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ هذه الشريعة.

تماشيا مع هذه التطورات قام القرض الشعبي الجزائري بإعادة تصميم أنشطته وهياكله داخليا باستحداث " مديرية التسويق والاتصال " التي تعمل على تزويد البنك بمعلومات عن السوق، وتطوير قوة البيع على مستوى البنك وفروعه، وتحسين صورة البنك، ونشر الذهنية التسويقية لدى موظفي المديرية وباقي موظفي البنك، آخذا في إعتباره علاقة البنك بالعملاء إلى جانب المنتجات والخدمات المصرفية التي قدمها في السوق، بهدف مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية.

من خلال هذا الفصل سنوضح الدور الذي يلعبه التسويق في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية من خلال بنكين أحدهما إسلامي وهو بنك البركة والآخر تقليدي وهو القرض الشعبي الجزائري وذلك بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف بنك البركة الجزائري

المبحث الثاني: علاقة التسويق بتطوير خدمات بنك البركة الجزائري

المبحث الثالث: تعريف القرض الشعبي الجزائري

المبحث الرابع: علاقة التسويق بتطوير خدمات القرض الشعبي الجزائري.

المبحث الأول: تعريف بنك البركة الجزائري

لقد كان أول إتصال عملي بين الجزائر ومجموعة البركة سنة 1984 عن طريق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكانت ثماره تقديم قرض مالي للجزائر قيمته 300 مليون دولار خصصت لتدعيم التجارة الخارجية¹، أما ثاني لقاء فكان خلال ندوة البركة الرابعة التي عقدت بالجزائر ما بين 17 و20 نوفمبر 1986، ولقد أسفرت هذه الندوة عن قرارات كانت أهمها بالنسبة للجزائر تشكيل لجنة بين مجموعة البركة من ناحية، ومن ناحية أخرى ما يستحقه هذا البنك من دعم للإستثمار وجذب للمدخرات الداخلية والخارجية لتوجيهها نحو الإسهام في التنمية والنهوض بالإقتصاد.

المطلب الأول: لمحة عن بنك البركة الجزائري

أولاً: لمحة عن مجموعة البركة الدولية

مجموعة البركة المصرفية هي شركة مساهمة نشأت في مملكة البحرين، وتعتبر من البنوك الإسلامية الرائدة عالمياً، وتقدم مجموعة البركة خدمات عديدة منها التجزئة المصرفية والتجارية والاستثمارية وخدمات الخزانة، وتخضع كافة الخدمات التي تقدمها المجموعة لقواعد الشريعة الإسلامية السمحاء. ويبلغ رأس المال المرخص به للمجموعة 1.5 مليار دولار أمريكي، كما يبلغ مجموع حقوق المساهمين نحو 1.8 مليار دولار².

وتفخر المجموعة اليوم بأنها تضم أكثر من 60,000 موظف حول العالم وتغطي استثماراتها نطاقاً واسعاً من الأعمال في آسيا وإفريقيا وأوروبا وأمريكا الشمالية، مع التركيز على تنمية المجتمعات المسلمة، كما تحرص في عملها على تطوير الأفراد والمجتمعات من خلال توفير برامج التدريب والتعليم والتأهيل، بما يحقق الفائدة لأفراد ذلك المجتمع ويساعد على تطوير أسلوب الحياة للمجتمع ككل. ومن هذا المنطلق أسست المجموعة إدارة مستقلة ضمن الهيكل الرئيسي للمجموعة تختص بتخطيط وتنفيذ مشاريع التنمية الاجتماعية.

وتتمتع المجموعة بوجود راسخ على مستوى جغرافي واسع يتمثل في وحداتها المصرفية التابعة المنتشرة في 14 بلداً. وتقدم هذه الوحدات خدماتها لعملائها عن أكثر من 400 فرعاً.

¹ وثائق داخلية من بنك البركة الجزائري، 2012.

² موقع المجموعة www.albaraka.com

الجدول رقم 6-1: مجموعة البركة الدولية

سنة التأسيس	الموقع	إسم البنك
1978	الأردن	بنك الأردن الإسلامي
1980	مصر	بنك التمويل المصري السعودي
1983	تونس	بنك التمويل التونسي السعودي
1984	البحرين	بنك البركة الإسلامي
1984	السودان	بنك البركة السودان
1985	تركيا	بنك البركة التركي للمشاركة
1989	جنوب إفريقيا	بنك البركة المحدود
1991	لبنان	بنك البركة لبنان
1991	باكستان	بنك البركة الإسلامي
1991	الجزائر	بنك البركة الجزائر
2008	أندونيسيا	مكتب تمثيلي
2009	سوريا	بنك البركة سوريا
2011	العراق	بنك البركة العراق
تحت التأسيس	ليبيا	مكتب تمثيلي

Source : al baraka banking group, annual report2011,p :32.

ثانيا: لمحة عن بنك البركة الجزائري

تأسس بنك البركة الجزائري في ماي 1991 وذلك وفقا للترخيص الممنوح له من قبل بنك الجزائر، في إطار أحكام قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14 افريل 1990، ويعتبر كأول بنك أجنبي وإسلامي في الجزائر، ولقد بلغ رأس مال البنك آنذاك 500 مليون دج موزعة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (51%) ومجموعة البركة (49%)، وفي سنة 2006 بلغ رأسمال

بنك البركة الجزائري 2.500.000.000 دج وهي خاضعة لأحكام الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 ، واليوم يبلغ رأسمال البنك 10000000000 دج¹

عمد بنك البركة الجزائري في ظل متطلبات السوق إلى فتح عدة وكالات تلبية حاجيات الأفراد، ففي سنة 2011 كان عدد فروع البنك 25 فرعاً موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى فرع تحت الانجاز في ولاية بجاية، مع ارتقاب بلوغ الوكالات 50 وكالة سنة 2016 كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم 6-2 : فروع بنك البركة الجزائري

اسم الفرع	المقر	اسم الفرع	المقر
وكالة الخطابي	الجزائر وسط، الجزائر العاصمة	وكالة قسنطينة 2	قسنطينة
وكالة بئر خادم	بئر خادم، الجزائر العاصمة	وكالة باتنة	باتنة
وكالة الرويبة	الرويبة، الجزائر العاصمة	وكالة عنابة	عنابة
وكالة القبّة	القبّة، الجزائر العاصمة	وكالة سكيكدة	سكيكدة
وكالة الشارقة	الشارقة، الجزائر العاصمة	وكالة سطيف 1	سطيف
وكالة الحراش	الحراش، الجزائر العاصمة	وكالة سطيف 2	سطيف
وكالة باب الزوار	باب الزوار، الجزائر العاصمة	وكالة برج بوعريّيج	برج بوعريّيج
وكالة البلدية	البلدية	وكالة غرداية 1	غرداية
وكالة تيزي وزو	تيزي وزو	وكالة غرداية 2	غرداية
وكالة تلمسان	تلمسان	وكالة الاغواط	الاغواط
وكالة وهران 1	وهران	وكالة الوادي	الوادي
وكالة وهران 2	وهران	وكالة بسكرة	بسكرة
وكالة قسنطينة 1	قسنطينة		

source :banque al baraka d'algerie,rapport annuel 2011,alger,2011,p :13

¹ www.albaraka-bank.com 10/07/2012.

كما يسجل بنك البركة الجزائري في إطار الإستراتيجية التنموية مساهمات في شركات شقيقة، لها صلة بموضوعه ونشاطاته المصرفية والمالية بصفة عامة، وتظهر أهم تلك المساهمات في الجدول أدناه.

الجدول رقم 6-3: أهم الشركات المساهم فيها بنك البركة الجزائري

النسبة	المبلغ	إسم الشركة
10%	10000000 دج	شركة التكوين ما بين المصارف
4%	1000000 دج	شركة ما بين البنوك للمعالجة الآلية والنقدية
20%	96000000 دج	البركة والأمان
20%	50000000 دج	البركة للتنمية العقارية
100%	199994000 دج	دار البركة

المصدر: بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2003، الجزائر، 2003، ص15.

أوضحت البيانات المالية لبنك البركة الجزائري لسنة 2011 أن مجموع الميزانية بلغ 132.98 مليار دج و بربح صافي قدره 3.77 مليار دج بنسبة نمو 18%، كما ارتفعت الأصول بـ 10%، والتمويلات بـ 5%، كما زادت ودائع الزبائن بنسبة 15%، ونمت إيرادات الاستغلال بنسبة 6% ليصل إلى 110, 79 مليون دولار سنة 2011 و الجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم 6-4 : أهم مؤشرات البيانات المالية لبنك البركة الجزائري لسنة 2011

الوحدة ملايين الدنانير

البنود	2010	2011	نمو بالقيمة	نسبة النمو (%)
مجموع الميزانية	120509	132984	12475	10
حقوق الملكية	18843	20550	1707	9
الودائع	89983	103285	13302	15
التمويلات	55689	58584	2895	5
الإيراد المصرفي الصافي	7241	7804	563	8
الالتزامات خارج الميزانية	42798	49468	6670	16

14	642	5141	4499	الناتج الخام
18	535	3778	3243	الناتج الصافي

المصدر: بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي لسنة 2011، الجزائر، ص06.

كما أوضحت بيانات سنة 2013 أن مجموع الميزانية بلغ 150.788 مليون دج بنسبة نمو 13%، كما ارتفعت الأصول بـ 7%، وانخفضت التمويلات بـ 1%، كما زادت ودائع الزبائن بنسبة 12%، ونمت إيرادات الاستغلال بنسبة 6% ليصل إلى 8286 مليون دولار سنة 2012 و الجدول التالي يبين ذلك.

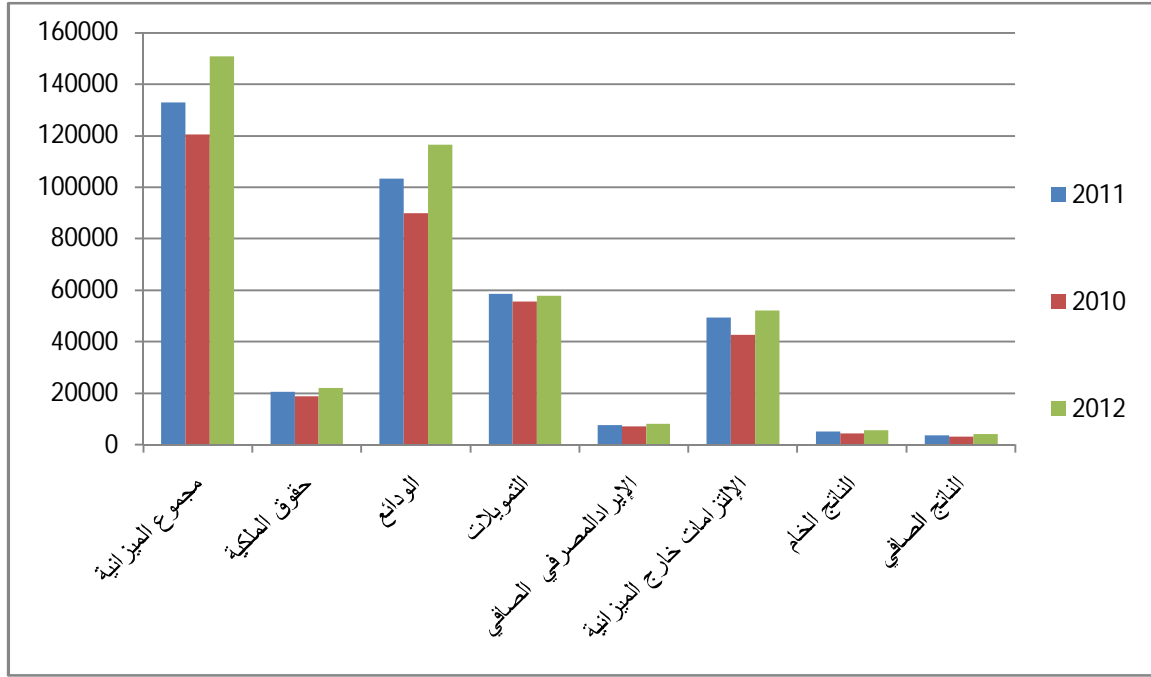
الجدول رقم 5-6 : أهم مؤشرات البيانات المالية لبنك البركة الجزائري لسنة 2012

الوحدة ملايين الدنانير

البنود	2012	2011	نمو بالقيمة	نسبة النمو (%)
مجموع الميزانية	150788	132984	17804	13
حقوق الملكية	22110	20550	1560	7
الودائع	116515	103285	13230	12
التمويلات	57891	58584	693-	1-
الإيراد المصرفي الصافي	8286	7804	482	6
الالتزامات خارج الميزانية	52068	49468	2600	5
الناتج الخام	5673	5141	532	10
الناتج الصافي	4190	3778	412	11

المصدر: بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي لسنة 2012، الجزائر، ص06.

الشكل رقم 6-1: أهم مؤشرات البيانات المالية لبنك البركة الجزائري لسنة 2012



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الجدولين رقم (4-6)، (5-6)

المطلب الثاني: أهداف بنك البركة الجزائري وهيكله التنظيمي

أولاً: أهداف ووظائف بنك البركة الجزائري

1- أهداف بنك البركة الجزائري: تتمثل الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها فيما يلي:

- أ- مساهمة البنك في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية داخل المجتمع الجزائري؛
- ب- تحقيق ربح خال من الربا من خلال استقطاب الأموال وتشغيلها بالطرق الإسلامية الصحيحة، وبأفضل العوائد بما يتفق مع ظروف العصر والأخذ بعين الإعتبار القواعد الإستثمارية السليمة؛
- ج- التوسع على مستوى التراب الوطني من أجل التقرب من الزبائن وتحسين الخدمات المقدمة لهم والمساهمة في جميع قطاعات الإقتصاد الوطني.
- د- تطوير أشكال التعاون مع مختلف البنوك الإسلامية خاصة في مجالات تبادل المعلومات تقديم التمويل اللازم للمشروعات؛

- ه- التركيز على دعم صغار المستثمرين والحرفيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تمويل مشاريعهم أو المشاركة في هذه المشاريع؛
- و- تطوير وسائل جلب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة بأسلوب مصرفي غير تقليدي من أجل دفع عجلة التنمية.

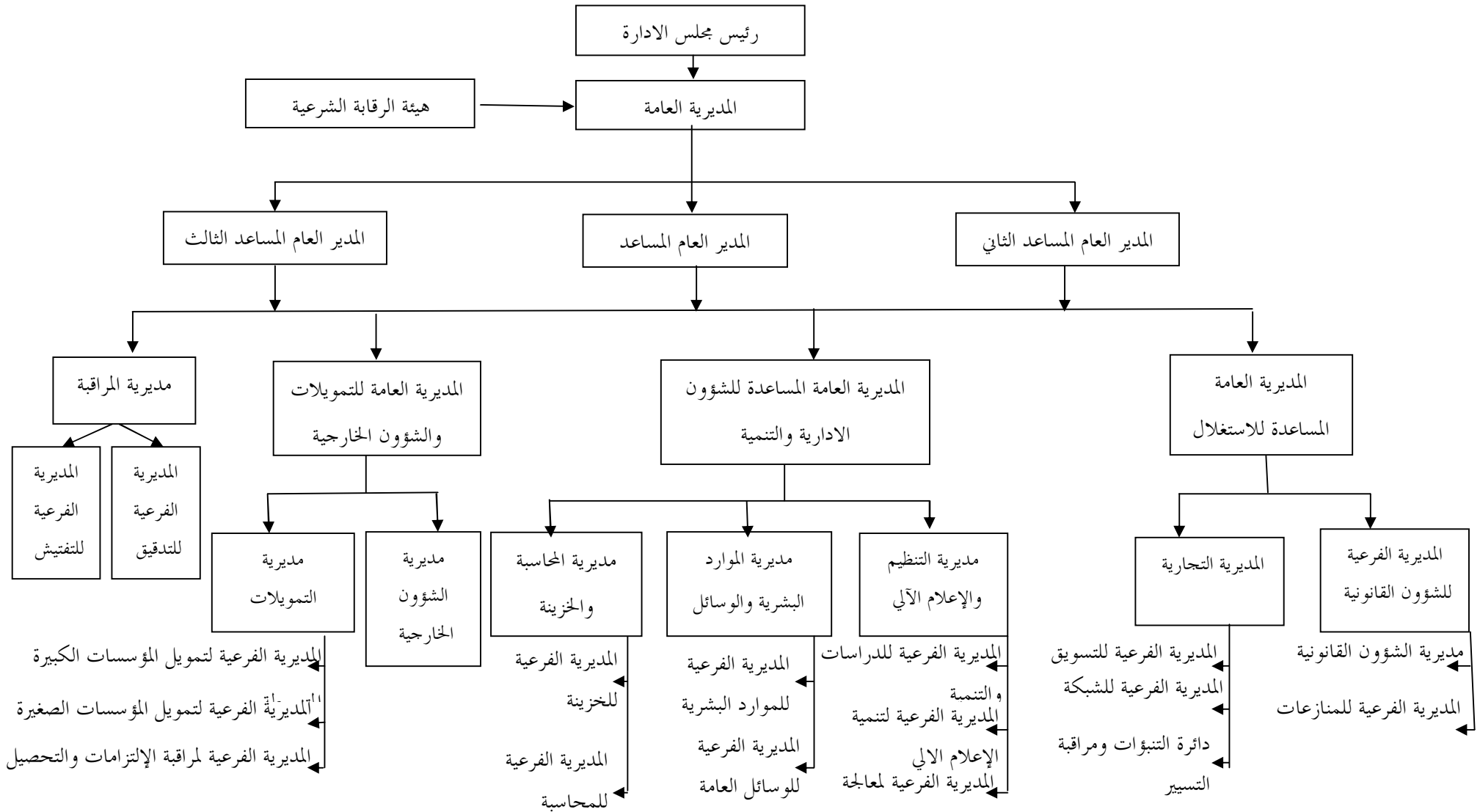
2- الوظائف الأساسية لبنك البركة الجزائري: تتمثل أساسا في:

- أ- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية من حيث استثمار الأموال وتمويل المشاريع وجمع الودائع مع الابتعاد عن الربا والغش وكل ما يبطل المعاملات المالية؛
- ب- منح القروض للزبائن مقابل ضمانات يحصل عليها البنك لتجنب خطر عدم القدرة على التسديد؛
- ج- فتح الحسابات الجارية، قبول الودائع من الجمهور، إصدار كفالات بنكية، فتح الإعتمادات المستندية؛
- د- توفير الحاجيات للأفراد، حيث يتمكن المتعاملون من الحصول على السلع التي يحتاجونها، وبالمواصفات التي يحدونها، وذلك بدفع ثمنها على شكل أقساط مؤجلة حسب إمكاناتهم.
- ه- تقديم القرض الحسن للغايات الإنتاجية والاستهلاكية في مختلف المجالات، والمساعدة على تمكين الحاصل على القرض ببدء حياته المستقلة أو تحسين مستوى دخله ومعيشته؛
- و- يقوم بنك البركة الجزائري بالتركيز على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وكذلك الأفراد وذلك حسب احتياجاتهم المالية، ويقدم لهم كذلك الإرشادات والنصائح من النجاح بمشاريعهم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في توضيح مستويات المسؤوليات داخل البنك والعلاقة بين مختلف الهياكل، كما أن نشاط بنك البركة والتحويلات الجذرية التي يعرفها المحيط الإقتصادي الجزائري بإعتبار البنك جزء من هذا المحيط هو ما جعله يقوم بإعادة تهيئة وتكييف جميع هياكله لتتماشى مع طبيعة هذا المحيط.

الشكل رقم 6-1: الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري



- من خلال الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري نجد أن إدارة التسويق تعتبر جزء من المديرية التجارية التي تضم إدارتين فرعيتين بالإضافة إلى إدارة التسويق هما المديرية الفرعية للشبكة ودائرة التوقعات ومراقبة التسيير، وتمثل مهام إدارة التسويق في بنك البركة الجزائري فيما يلي¹:
- 1- جمع وتوحيد مخططات تنمية البنك؛
 - 2- الاطلاع الدائم لدى المرسلين المحليين والخارجيين عن تطور التسويق والتسيير المصرفي والمالية قصد التطبيق في الميدان؛
 - 3- ترقية طرق جمع موارد تحت الطلب ولأجل بالعملة الوطنية والعملة الصعبة؛
 - 4- القيام بكل الدراسات ذات الطابع الاقتصادي والمالي المرتبطة بالمهنة المصرفية بصفة عامة وبنوك المشاركة (البنوك الإسلامية) بصفة خاصة؛
 - 5- ضمان إعداد وتحسين الشروط المصرفية بصفة عامة للبنك، طبقا للتنظيم الساري المفعول وضمان إحترامها؛
 - 6- السهر على المعالجة القانونية للعمليات المصرفية وعمليات التمويل على مستوى الفروع؛
 - 7- استغلال المعلومات الواردة من مختلف هياكل البنك وتبليغ مضمونها إلى الشبكة حسب آثارها على تسيير الفرع .

المبحث الثاني: علاقة التسويق بتطوير خدمات بنك البركة الجزائري

يسعى بنك البركة الجزائري إلى تلبية حاجات ورغبات عملائه بطريقة تجعلهم راضين عن خدماته أكثر من منافسيه، ولتحقيق ذلك فإنه يقوم بتصميم مزيج خدمي يشبع احتياجاتهم ويتناسب مع التغيرات المستمرة التي تكتسي تلك الاحتياجات.

المطلب الأول: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك البركة الجزائري

يقدم بنك البركة الجزائري لزبائنه من أفراد ، مهنيين و حرفيين و مؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي:

أولاً: ودائع البنك: وتنقسم إلى قسمين:

1 - ودائع بدون عائد: وهي تتمثل في:

¹مقابلة شخصية مع مدير التسويق ببنك البركة الجزائري، 9 جويلية 2012.

أ- الحسابات الجارية: وهي الحسابات التي تفتح للأشخاص الاعتباريين (مهنيين، مؤسسات) بناء على طلب منهم، والتي تمكنهم من أداء جميع عمليات سحب أو إيداع بالعملة الوطنية، تسديد شيكات أو أوراق تجارية، القيام بالتحويلات... إلخ.

ب- حساب الشيكات: وهو حساب متاح للأشخاص الطبيعيين يمكنهم من إجراء المعاملات الشخصية كعمليات الإيداع والسحب بالدينار، القيام بالتحويلات... إلخ.

ج - حساب عملات أجنبية للأشخاص الاعتباريين: هو حساب موجه للمؤسسات والمهنيين الذين يمارسون التجارة الخارجية.

د- حساب العملات الأجنبية للأفراد: وهو موجه للأشخاص الطبيعيين الذين هم بحاجة إلى إدارة أموالهم بعملات أجنبية بسيطة وآمنة، وهو مفتوح للأفراد المقيمين وغير المقيمين في الجزائر، حيث يساعدهم على تنفيذ جميع المعاملات الشخصية ذات الطابع غير التجاري بالعملات الأجنبية بما في ذلك عمليات الدفع والسحب، تلقي تحويلات من الخارج وإجراء تحويلات إلى البلدان الأجنبية.

2- الودائع ذات عائد: تقسم هذه الودائع إلى:

- وودائع التوفير: وهي وودائع ذات طابع ادخاري حيث يعطى صاحبها دفتر للتوفير، يتم فيه تسجيل كل المبالغ المودعة أو المسحوبة، مع إمكانية السحب منها في أي وقت.

- الودائع الاستثمارية: وفيها لا يستطيع العميل سحب ودائعه قبل التاريخ المتفق عليه، حيث

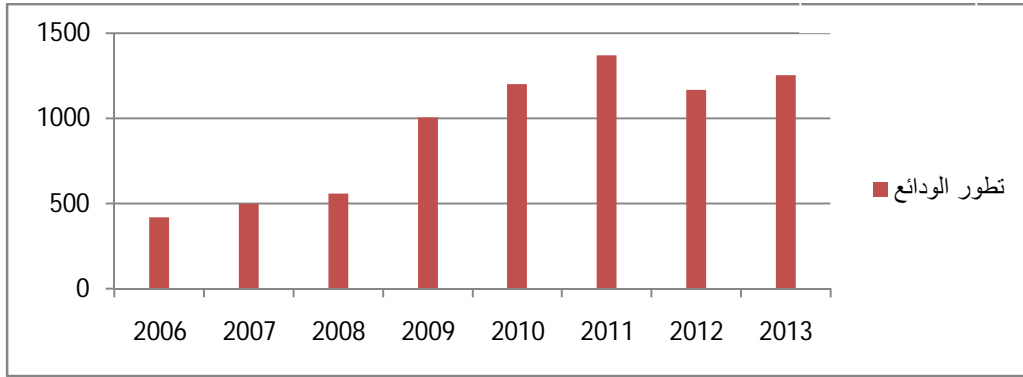
تعتبر

هذه الحسابات هي أفضل الحسابات بالنسبة للبنك، إذ من خلالها يستطيع هذا الأخير ممارسة وظيفته بحرية.

في سنة 2009 بلغت قيمة وودائع البنك 1.06 مليار دولار، وارتفعت سنة 2010 لتصل إلى 1.2 مليار دولار، وبلغت قيمة الودائع سنة 2011 حوالي 1.37 مليار ووصلت إلى 1.16 مليار دينار سنة 2012 مقابل 1.25 مليار دينار سنة 2013 كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم 6-3: تطور ودائع بنك البركة الجزائري خلال الفترة (2006-2013)

مليون دولار



المصدر: الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك البركة الجزائري لسنوات 2007، 2008، 2011، 2013.

ثانيا: تمويلات بنك البركة الجزائري:

1 - تمويل الأفراد: يقسم إلى:

أ - تمويل السيارات السياحية: يتم بموجبه مساعدة الأفراد للحصول على سيارات للاستخدام الذاتي، حيث تصل فيه نسبة تمويل البنك إلى 70 % من قيمة الأصل، كما تصل مدة السداد إلى 48 شهرا، حيث تستخدم فيه صيغة المراجعة.

ب - التمويل العقاري:

وهو منتج جديد تم طرحه في السوق في 2007، يوجه إلى تمويل السكنات الجديدة، السكنات المستعملة، بناء ذاتي، أشغال التوسيع وأعمال التهيئة، حيث تصل نسبة مساهمة البنك فيه إلى 80 % من سعر العقار.

2 - تمويل المؤسسات: وينقسم إلى:

أ - قروض الاستغلال: وهي قروض قصيرة الأجل موجهة إلى تمويل دورة استغلال المؤسسة كتمويل

مشترياتها من المواد الأولية، منتجات نصف مصنعة أو مصنعة، حيث تستخدم فيها كل من المراجعة قصيرة الأجل والسلم.

ب - قروض الاستثمار: ويمكن تقسيمها إلى:

- التمويل الكلاسيكي للاستثمارات : وهو تمويل متوسط الأجل، موجه إلى المشاريع الاستثمارية التي تكون في إطار الإنشاء، التوسيع، أو التجديد، حيث تصل فيه نسبة تمويل البنك إلى % 70 من التكلفة

الإجمالية للمشروع، كما تصل فيه مدة التمويل إلى خمس سنوات.

- الإ اعتماد الإيجاري: ويعني قيام البنك بتمويل شراء مجموعة من الأصول الثابتة أو أصول منقولة والقيام بتأجيرها للغير وفقا لشروط محددة ولفترة معينة تنتهي بتسديد العميل مبلغ التمويل والذي قد يصل إلى % 80 من التكلفة الإجمالية للاستثمار، حيث تصل مدة السداد إلى 5 سنوات ، ومع نهاية فترة السداد فإن ملكية الأصول المؤجرة تنتقل تلقائيا للعميل.

3 - المهنيين:

أ - تمويل السيارات النفعية : وهي السيارات الموجهة إلى الاستخدام المهني، حيث تستخدم فيها صيغتي

المراجعة والإجارة.

ب - تمويل السيارات السياحية

ج - تمويل العقارات

د - تمويل المعدات المهنية: وهو تمويل مخصص للمهنيين من أجل اقتناء معدات لغرض الاستخدام المهني، حيث تصل فيه نسبة التمويل إلى % 70 من إجمالي تكلفة المعدات، كما تصل مدة السداد إلى 60 شهرا، وتستخدم فيها صيغتي المراجعة والإجارة. مهما كانت نوعية التمويل فإن مبلغه يتم تسديده إما على أقساط أو دفعة واحدة في نهاية مدة التسديد.

ثالثا: التجارة الخارجية

يقوم البنك عند تمويله للتجارة الخارجية بالاعتماد على:

1- الاعتمادات المستندية سواء كانت متعلقة بالاستيراد أو التصدير؛

2- التسليمات المستندية ؛

3- التحويل، أو استرجاع المداخيل.

لتحقيق هذه التمويلات فإن البنك يضع تحت تصرف عملائه:

- شبكة واسعة من المراسلين الأجانب من الدرجة الأولى؛
- أعوان مؤهلين لتنفيذ عمليات العملاء مع الخارج بكل أمان.

رابعاً: تمويل صندوق الزكاة

إن بنك البركة يمنح قروضا حسنة للمؤسسات أو الأفراد عن طريق صندوق الزكاة حيث يتطلب ذلك دراسة لجدوى المشروع المراد تمويله، ويتم تحديد من هو أحق بهذا التمويل من طرف اللجنة الولائية للزكاة والتي ترسل قائمة بأسمائهم.

إن تغطية مبلغ التمويل من طرف البنك أو أحد فروعها قد يكون كلياً أو جزئياً، حيث يتولى بعدها تحصيل مبلغ التمويل مع أخذ عمولة مقابل الجهود الذي بذله البنك وهي تمثل ثمن المصاريف التي تحمّلها البنك في إعطاء هذا التمويل.

خامساً: الخدمات المصرفية الحديثة في بنك البركة الجزائري

تماشياً مع التطورات والتغيرات التي تشهدها السوق الجزائرية بصفة خاصة والعالمية بصفة عامة، قام البنك بإدخال منتجات جديدة للخدمات الحالية التي يقوم بتقديمها، ومن أهمها نجد:

1- بطاقة الدفع والسحب البركة:

يسمح هذا المنتج لعملائه بسحب أموالهم واقتناء إحتياجاتهم في أي وقت دون اضطرارهم إلى حمل دفتر شيكاتهم أو نقودهم، وذلك بتوفير سيولة لهم 7/7 أيام وعلى مدار 24/24 سا، وقد بدأ البنك في استخدام هذه البطاقة ابتداء من 1998 بالنسبة لبطاقة السحب، ومارس 2007 بالنسبة لبطاقة الدفع.

2- الخدمات عن بعد:

تسمح هذه الخدمة بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع، خاصة مع إدخال تقنية جديدة تتمثل في إرسال الشيك عبر الصورة، وهي تقنية تسمح لعملاء البنك بتحصيل شيكاتهم في أي فرع من فروع البنك نقداً خلال 48 ساعة.

وتتمثل هذه التقنية في تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، ليتم بعد ذلك صرف قيمة الشيك إلى العميل في الفرع الذي قام بالعملية.

إضافة إلى هذه المنتجات، فإن البنك قد تبني مجموعة من الإجراءات التي تسهل أكثر أداء الخدمة وتنمي علاقته بالعميل، كتبني بنك الجلوس، إرسال الشيك عبر الصورة، نظام سويفت. ومن أجل عصنة خدماته فقد قام بنك البركة الجزائري بتركيب أجهزة الصراف الآلي، بالإضافة إلى تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات حيث تم إطلاق نظام معلوماتي للصيرفة الإسلامية بمواصفات دولية يسمح بتقليص مدة معالجة الملفات وطلبات القروض، فضلا عن إمكانية تطوير العديد من الخدمات المصرفية والبنكية الجديدة.

المطلب الثاني: علاقة بحوث التسويق في بنك البركة الجزائري بتطوير خدماته المصرفية

يقوم بنك البركة الجزائري بتحديد السوق المستهدف الذي يستطيع خدمته بأكثر فعالية من منافسيه وبما يحقق له مكانة متميزة فيه انطلاقا من المعلومات المتوفرة لديه، ولتحقيق ذلك يعتمد البنك في تجزئته للسوق المصرفية الجزائرية على الأسس الديموغرافية حيث يتم تقسيم العملاء على أساس المهنة وعلى أساس الدخل وذلك كما يلي:

1- تقسيم السوق على أساس المهنة:

حيث يعتمد البنك في التقسيم على مهنة العملاء كأساس لتقسيم السوق المصرفية الجزائرية، ووفقا لذلك

يتم تقسيم السوق إلى ثلاث قطاعات تتمثل في:

أ- قطاع الأفراد: ويضم كافة الأشخاص الطبيعيين باستثناء الأجراء؛

ب- قطاع المهنيين: يشمل كافة العملاء الذين يمارسون مهن حرة كالأطباء، المحامين، الحرفيين... إلخ؛

ج- قطاع المؤسسات: يشمل كافة المؤسسات التي تمارس أنشطة ذات طابع تجاري أو صناعي. ويوجه البنك لكل قطاع من هذه القطاعات خدمات تناسب حاجاته وتشبع رغباته.

2 - تقسيم السوق على أساس الدخل:

لجأ بنك البركة إلى هذا التقسيم عند طرح المنتج الجديد في بداية 2007 ويتمثل في تمويل العقارات والذي يشمل تمويل السكنات الجديدة، المستعملة، تمويل أعمال البناء، التوسع والتهيئة، حيث تم طرح هذا المنتج بناء على دراسة قام بها البنك حول سوق العقار والتي كان هدفها معرفة مدى حاجة السوق وحجم المخاطرة وكيفية تسييرها وحجم الأرباح التي يمكن تحقيقها.

إنطلاقاً من ذلك قام البنك بتقسيم السوق إلى ثلاثة أقسام:

- أصحاب الدخل المرتفع؛

- أصحاب الدخل المتوسط؛

- أصحاب الدخل المنخفض.

وقد فرض البنك حد أدنى يساوي 40000 دج لراتب العملاء الذين يريدون الاستفادة من هذه الخدمة، ويكون بذلك قد إستهدف فئة أصحاب الدخل المرتفع وفئة أصحاب الدخل المتوسط.

المطلب الثالث: علاقة تدريب العاملين في بنك البركة الجزائري بتطوير خدماته المصرفية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي يعتني بها بنك البركة الإسلامي كونه الرافد الأساسي لتطوير وتحديث أعمال البنك وتوفير إحتياجات جميع عملاء البنك، لذلك تم توظيف 884 موظف سنة 2012 من بينهم 329 على مستوى الهياكل المركزية ، و 555 على مستوى شبكة الإستغلال وقد إستمر في خلق بيئة العمل الفعالة وترسيخ قيم ومبادئ البنك السامية بهدف العمل كفريق متكامل من الخبرات والطاقات العلمية والعملية الملائمة لسوق العمل، مع إرضاء حاجات ورغبات العملاء كهدف أساسي للموظفين.

كما واصل البنك جهوده في سبيل شغل المراكز القيادية وتطوير أداء وإنتاجية الموظفين بما يواكب رغبات العملاء، وتنظيم الدورات وورش العمل المتخصصة ولاسيما في برامج ذات صلة بمكافحة غسل الأموال، إدارة المخاطر والالتزام، إدارة الموارد البشرية والتقنيات الحديثة في التدريب والتوظيف، العلاقات المصرفية، فنون السكرتارية، الصيرفة الاستثمارية، وفنون القيادة. حيث بلغ عدد الدورات التدريبية التي تم تسجيلها لموظفي البنك نحو 131 دورة تدريبية بشركات للدراسات المصرفية والمالية، بمختلف البرامج وورش العمل الهامة والفعالة لزيادة إنتاجية موظفي البنك. ولقد تم إقامة عدد كبير من ورش العمل الداخلية لكمية كبيرة من الموظفين بلغ عدد المشاركات فيها 201 مشاركة. وقد شمل التدريب أيضاً إرسال 4 موظفين لنيل شهادات احترافية مختلفة. كما إستفاد 25 موظف من التكوين على مستوى الشركة بين البنوك للتكوين (SIBF).

كما واصلت إدارة البنك الاهتمام بالموظفين، في ظل توفير دورات تدريبية داخلية لتسهم في رفع الأداء ولازدياد الوعي بأهم أساسيات العمل. حيث شملت هذه الدورات المتعلقة بالسكرتارية الحديثة في البنوك الإسلامية. كما قام البنك بحركة ترقية واسعة في صفوف الموظفين بغية تمكينهم من تسلم مراكز قيادية وتحفيزهم على المزيد من العمل والولاء للبنك.

ولمواكبة التطور الوظيفي لكافة موظفي البنك، فلقد تم وضع خطة تدريب لتطوير موظفي البنك من خلال إلحاقهم بالبرامج التدريبية التي توفرها المعاهد التدريبية، وقد بدأ فريق من الموارد البشرية بتحديث كافة الأوصاف الوظيفية والتعرف على حجم ونوعية الخدمات التي يوفرها موظفي البنك، ومحاولة توفير كافة احتياجات الموظفين لزيادة إنتاجيتهم مما يهدف لتوفير أفضل الخدمات لكافة عملاء البنك.

المبحث الثالث: تعريف القرض الشعبي الجزائري

قامت الجزائر بعد الاستقلال بتأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 التي حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة، ومن بين هذه البنوك التي ظهرت بعد التأميم القرض الشعبي الجزائري الذي يعتبر من البنوك الأوائل التي تأسست بعد الإستقلال.

المطلب الأول: لمحة عن القرض الشعبي الجزائري

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري

يعتبر القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر بعد البنك الوطني

الجزائري، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، لوهران، لقسنطينة وعنابة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، إلى جانب هذه البنوك تم إدماج ثلاثة بنوك أجنبية و ذلك ابتداءً من 1967 وهي: شركة مرسيليا للقرض، والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك، وأخيراً البنك المختلط الجزائر- مصر¹.

بهذا تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في 29 نوفمبر 1966 بقرار رقم 36-66 برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار.

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص189.

وفي 1985/04/30 تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك تجاري جديد هو بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم 85/65 تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة و تحويل 550 موظف و إطار و 89000 حساب تجاري للزبائن¹، وبعد إصدار القانون المتعلق بإستقلالية المؤسسات أصبح القرض الشعبي الجزائري في 22 فيفري 1989 مؤسسة عمومية اقتصادية متخذة الشكل القانوني "شركة مساهمة"، حيث قدر رأسماله الاجتماعي بـ 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 1 مليون دج.

وبعد استيفاء الشروط المطلوبة من قانون النقد والقرض حصل القرض الشعبي الجزائري على ترخيص بمزاولة العمل المصرفي من بنك الجزائر وذلك في 7 افريل 1997 وأصبح ثاني بنك عمومي معتمد في الجزائر

ثانيا: رأس المال البنك: إن رأس مال القرض الشعبي الجزائري قد شهد تطورا ملحوظا خلال الفترة (1966-2010) كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم 6-5: تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري الفترة (1966-2010)

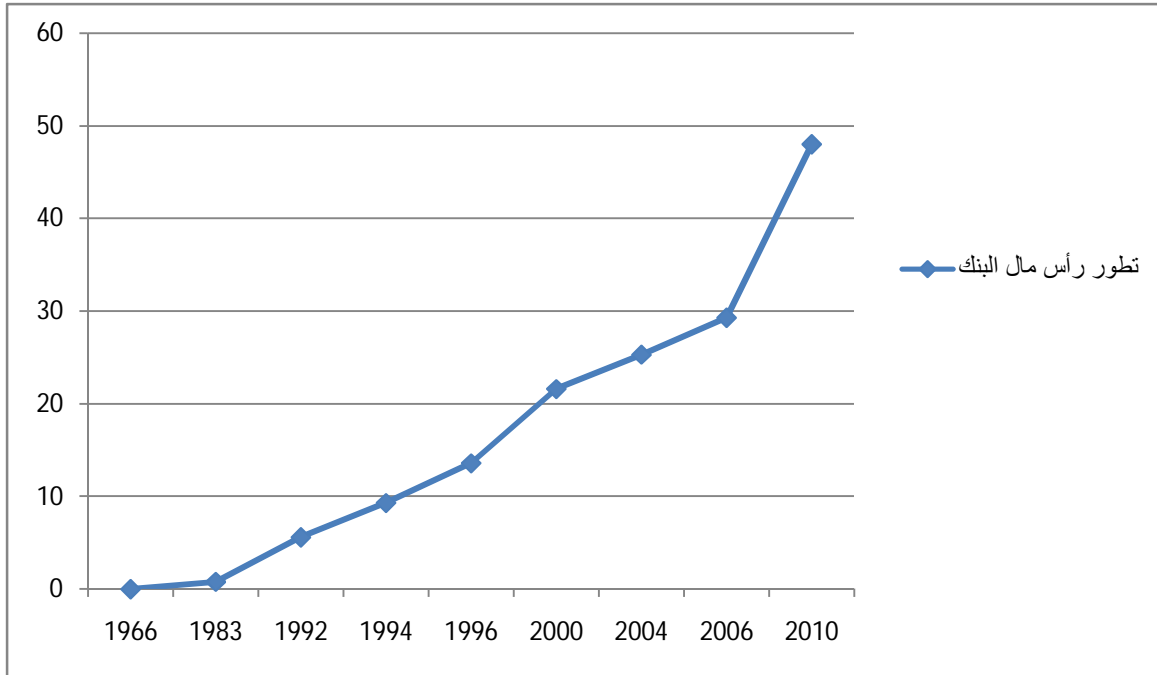
مليار دج

السنوات	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010
المبلغ	0.015	0.800	5.6	9.31	13.6	21.6	25.3	29.3	48

Source : Credit Populaire D'Algérie, 44^{ème} édition de la foire internationale d'Alger, Alger, 2011,p02.

¹ موقع البنك www.cpa-bank.dz

الشكل رقم 6-4: تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري الفترة (1966-2010)



المصدر: الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 6-5.

نلاحظ أن رأس مال القرض الشعبي الجزائري شهد تطورا ملحوظا حيث بلغ 15 مليون دينار عند تأسيسه ليرتفع إلى 800 مليون دينار سنة 1983 ليقفز إلى أكثر من 21 مليار دينار سنة 2000، ليصل إلى 48 مليار دينار سنة 2010.

ثانيا: البيانات المالية للبنك

يحقق القرض الشعبي الجزائري ارباحا صافية بقيمة 13.25 مليار دينار في سنة 2011 مقابل 10.4 مليار دينار في 2010، أي بنسبة نمو بلغت 27.4%¹، كما ارتفع صافي الدخل البنكي من 22554 مليون دينار جزائري مقابل 22543 مليون دج في سنة 2009 بنسبة 0.45%،

¹ محضر الجمعية العامة للقرض الشعبي الجزائري المنعقدة في يوم الابعاء 27 جوان 2012.

أما مجموع الميزانية فقدر سنة 2010 بـ 814741 مليون دج مقابل 777374 مليون دج سنة 2009، والنتيجة الصافية لسنة 2010 كانت حوالي 12888 مليون دج.¹

ثالثا: القوى العاملة وحسابات العملاء والوكالات التابعة

بلغ عدد العاملين بالقرض الشعبي الجزائري سنة 2010 حوالي 3754 عاملا مقارنة بـ 3706 عاملا سنة 2009، حيث أن 74 % من الموظفين يعملون ضمن شبكة الاستغلال، كما بلغ عدد حسابات العملاء أكثر من 1.6 مليون حساب بزيادة قدرها 5.5 % عن سنة 2009، مع فتح 84234 حساب جديد خلال نفس السنة كما بلغ عدد الوكالات البنكية التابعة للقرض الشعبي الجزائري 139 وكالة سنة 2010 موزعة على التراب الوطني تحت إشراف 15 وحدة استغلال، وخلال نفس السنة ظهرت 10 وكالات بنكية جديدة متخصصة في التأمين تابعة للقرض الشعبي الجزائري.²

الجدول رقم 6-6: تطور القوى العاملة وحسابات العملاء وعدد الوكالات التابعة للقرض

الشعبي الجزائري الفترة (2009-2010)

السنة	2009	2010	الزيادة
القوى العاملة	3706	3754	48
عدد حسابات العملاء	1517598	1601832	84234
عدد الوكالات	137	139	2

Source : Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010, op cit ,p p :09,11.

¹ Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010, Alger, 2010, p :09.

² Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010,op cit, p :11.

المطلب الثاني: أهداف القرض الشعبي الجزائري وهيكله التنظيمي

أولاً: أهداف ومهام القرض الشعبي الجزائري

1- أهداف القرض الشعبي الجزائري:

يهدف القرض الشعبي الجزائري إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- أ- التطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير وكذا التسويق؛
- ب- التوسع على مستوى التراب الوطني من أجل التقرب من الزبائن وتحسين الخدمات المقدمة لهم والعمل على التسيير المحكم للموارد البشرية؛
- ج- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة؛
- د- التسيير المحكم في المديونية الخارجية عن طريق التحكم في القروض؛
- هـ- تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

2- مهام القرض الشعبي الجزائري: يقوم القرض الشعبي الجزائري بمجموعة من المهام نذكر

منها:

- أ- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية؛
- ب- تنمية وترقية القطاعات الاقتصادية كالقطاع السياحي وقطاع الأشغال العمومية، وقطاع البناء وقطاع الري وقطاع الصيد البحري؛
- ج- تقديم القروض للحرفيين والتجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل أنواعها، وكذلك تقديم القروض للمهنة الحرة والفلاحين؛ كما يقوم بتقديم قروض تمويل شراء السكن والبناء والتشييد ومختلف العقارات؛
- د- إستقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة، الحسابات الجارية، حسابات الأرصدة، سندات الصندوق ودفاتر الادخار..... إلخ

ثانياً: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

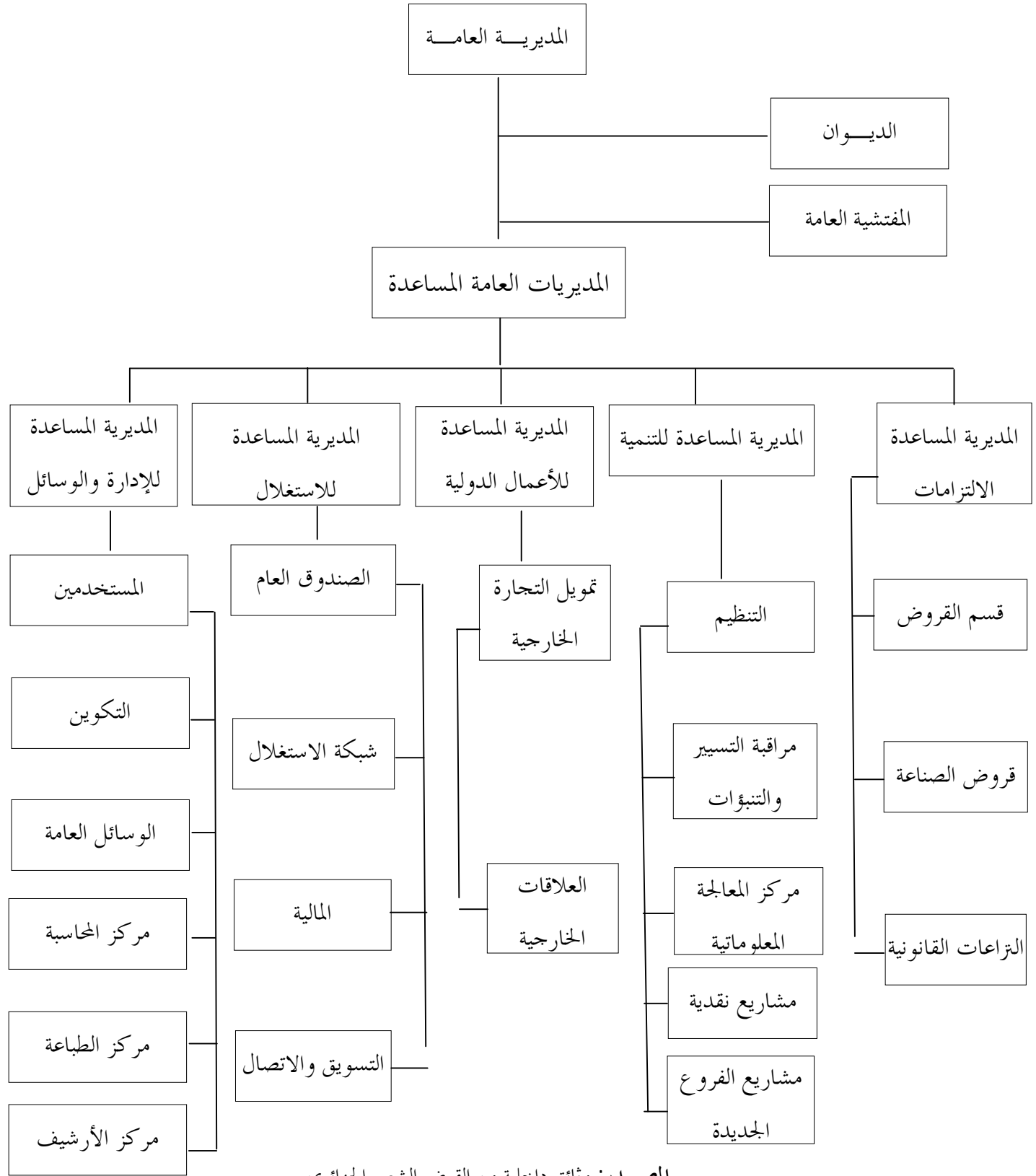
من خلال إستقراء الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري نجد مديرية التسويق مدمجة ضمن المديرية المساعدة للإستغلال تحت مسمى مديرية التسويق والإتصال والتي تتكون من خلية الإتصال ومحافظتين : محافظة المنتجات والخدمات التي تنقسم إلى خليتين خلية التنظيم والترقية و خلية

التحليل والمتابعة، وأما المحافظة الأخرى فهي محافظة دراسة السوق التي تتكون بدورها من خلية دراسة السوق وخلية دراسة الزبائن من هنا يتبين أن القرض الشعبي الجزائري يهتم بالقيام ببحوث التسويق لجذب الزبائن الجدد وزيادة التعامل مع الزبائن الحاليين، إضافة إلى تعزيز المركز التنافسي له من خلال محاولة معرفة نقاط القوة والضعف للبنوك المنافسة له كما هو موضح في الشكل رقم (5-6).

ولقد أوكل لهذه المديرية القيام بالمهام التالية:

- إعلام مختلف وكالات البنك بتعليمات المديرية العامة والعمل على التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته؛
- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين؛
- السهر على تحسين سمعة البنك وتدعيمها من خلال الحملات الترويجية؛
- الإشراف على التنظيم والمراقبة ل يتم التنفيذ بكفاءة وفعالية؛
- إصدار وتوزيع نشرية البنك؛
- وضع وتكييف سياسة الإتصال على مستوى البنك، بحيث تسمح بنقل المعلومات على أحسن وجه داخليا، وتسمح بالوصول إلى علاقات جيدة و متميزة مع الجمهور خارجيا.
- تهدف مديرية الإتصال والتسويق داخل القرض الشعبي الجزائري إلى تحقيق مايلي:
- توفر للبنك معلومات عن السوق والعملاء حاليا ومستقبلا؛
- المحافظة على صورة البنك التجارية وترقيتها؛
- نشر الثقافة التسويقية لدى مختلف الموظفين داخل البنك.

الشكل رقم 5-6: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: وثائق داخلية من القرض الشعبي الجزائري.

المبحث الرابع: علاقة التسويق بتطوير خدمات القرض الشعبي الجزائري

يتخذ القرض الشعبي الجزائري مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تحقيق أهدافه والوصول إلى الأسواق المستهدفة ، ومن أجل ذلك فهو يطرح تشكيلة واسعة من الخدمات ويسعى إلى تطويرها من أجل كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.

المطلب الأول: الخدمات المصرفية التي يقدمها القرض الشعبي الجزائري

من أجل الإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء فإن القرض الشعبي الجزائري يسعى إلى إستحداث منتجات وخدمات مصرفية ويعمل جاهدا على تنويعها ، وذلك حتى يتمكن من المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى زيادة موارد البنك لكي يتحقق التوازن في هيكل موارد البنك وإستخداماته، وتمثل هذه الخدمات في:

1- الحساب الجاري: يفتح لكل شخص طبيعي أو معنوي (تاجر، صناعي، حرفي، فلاح، مؤسسة تجارية... إلخ).

2- حساب الصكوك (الشيكات): تفتح لجميع الأفراد و الجماعات التي تمارس أي نشاط تجاري مثل الجمعيات و الأجراء.

3- الودائع الآجلة: تفتح للأشخاص الراغبين في تجميد أموالهم لمدة زمنية معينة و لا يمكنهم سحب تلك المبالغ قبل المدة المحددة.

4- دفتر التوفير: إما خاص بالسكن (وهو منتج إستثماري يهدف إلى تشجيع الإدخار الموجه إلى تمويل السكن) أو دفتر توفير عادي.

الجدول رقم 6-7: تطور ودائع القرض الشعبي الجزائري الفترة (2009-2010)

بملايين دج

2010	2009	طبيعة الموارد
565160	541705	الودائع بالدينار
44780	42176	الودائع بالعملة الصعبة
609940	583881	المجموع

Source : Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010, op cit, p :09.

5- القروض : و من أهم هذه القروض مايلي:

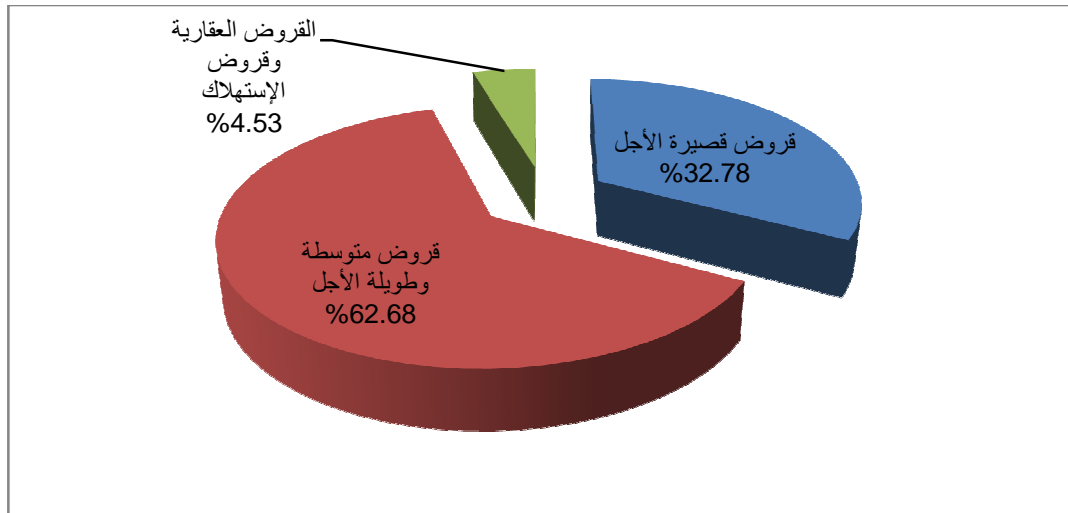
- القروض طويلة الأجل وتمثل في القروض الإستثمارية كقروض تمويل العتاد.
 - قروض متوسطة الأجل وتمثل في القروض الإستثمارية العادية.
 - قروض قصيرة الأجل مثل تسهيلات الصندوق و قروض الإستغلال.
- وسنوضح تطور هذه القروض في القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة (2009-2010) في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-8: تطور القروض الممنوحة خلال الفترة (2009-2010)

ملايين دينار جزائري

السنة	2009	2010
قروض قصيرة الاجل	300925	367835
قروض طويلة ومتوسطة الاجل	741420	703265
القروض العقارية والقروض الاستهلاكية	36092	50864
المجموع	10784437	1121964

Source : Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010, op cit, p09.

الشكل رقم 6-6: توزيع القروض حسب نوعها سنة 2010

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 6-8.

6- وسائل الدفع الحديثة:

إن القرض الشعبي الجزائري يستجيب للتحديات التي فرضتها العولمة من خلال تطوير منتجاته وخدماته المصرفية خاصة في مجال الإعلام الآلي ووسائل الدفع كالبطاقات الإلكترونية سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي وذلك بدفع وسحب النقود لإجراء المعاملات اللازمة، وتوفير أجهزة الصراف الآلي ATM .

إن القرض الشعبي الجزائري هو أول بنك طرح في السوق الداخلي بطاقة السحب وذلك سنة 1989 من خلال أجهزة الصراف الآلي المنتشرة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى البطاقة البنكية المشتركة CIB في سنة 2006 ، بالإضافة إلى البطاقة الذهبية العادية.

أ- البطاقات الدولية:

وهي نوعين بطاقة ماستركارد وبطاقة فيزا وكل منهما بطاقة للسحب والدفع وتسمح لحاملها بالقيام بعمليات الدفع لدى التجار المتعاقدين مع منظمة فيزا الدولية أو الماستركارد سواء على المستوى الخارجي أو على المستوى الوطني وذلك لتسوية معاملاته ، تخفيفا على العميل تحويل وحمل النقود معه، ففي حالة سفر العميل إلى بلد آخر تمنحه البطاقة تسهيلات لمعاملات الدفع بالعملة الأجنبية في بلد آخر مما تسهل إقامته بالخارج وتسمح له بالسفر بكل إستقلالية وحرية، كما أنه للبطاقة وظيفتين هما:

- تسمح بالدفع في المحلات التجارية الواقعة في المناطق الحرة ، والتابعة لشركة visa international ، والمحلات الموجودة داخل التراب الوطني.

- تسهيل عمليات السحب والدفع في المحلات التجارية التابعة لشركة visa international في الخارج.

ب- البطاقات الوطنية:

هناك ثلاثة أنواع من البطاقات البنكية المستخدمة على المستوى المحلي وهي بطاقة cpa cash ، بطاقة CIB ، والبطاقة الذهبية العادية.

- بطاقة CPA cash: وهي بطاقة ممغنطة خاصة بالسحب الآلي تصدرها شركة SATIM، بدأت CPA إستخدامها إبتداء من سنة 1989 وتم تجديدها في 25 أفريل 2000، هذه البطاقة خاصة بالتجار الكبار الذين يملكون رقم أعمال كبير ، والتي بواسطتها يمكن

دفع التعاملات بين البائعين والمشتريين، وهي توفر عليهم التكاليف الخاصة بصيانة أموالهم وتحميهم من خطورة حملها والسرقات وذلك مقابلة أخذ البنك لعمولة، ويتم إستخدامها في الموزع الآلي. يجب أن يتميزوا حاملها هذه البطاقة بالموصفات التالية:

- أن يكون الحساب المعني دائم الحركة من دفع وسحب؛
- أن يفوق الدخل السنوي لصاحب البطاقة 200000 دج؛
- أن تكون مدة فتح الحساب تفوق 3 أشهر؛
- الإستقرار في الوظيفة والسمعة الطيبة.

- البطاقة البنكية المشتركة CIB:

هي منتج بنكي تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك الجزائر الخارجي ووكالات البريد، وتنقسم إلى نوعين :

* **بطاقة CIB الكلاسيكية:** تمكن حاملها من تخليص خدمات أو مشتريات عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني (TPE) المتواجد عند التجار.

- السحب على الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) الموصلة بشبكة النقد الآلي البنكية.

* **بطاقة CIB الذهبية:** تمكن حاملها من دفع مستحقاتهم بكل أمان فهي تضمن قدرة دفع كبيرة عند التجار، كما تسمح بسحب أموالهم عبر كل الموزعات الآلية للأوراق النقدية 7/7 أيام و24/24 ساعة وعبر كل الوكالات ذات مصلحة الدفع المسبق.

- **البطاقة الذهبية العادية:** وهذه البطاقة خاصة يستفيد منها فقط التجار المالكين لحساب بنكي برصيد لا يمكن أن يقل عن 500000 دج، وتكلفة الحصول عليها تقدر بـ 300 دج، ومن مزاياها مايلي:

- * سهولة ويسر التعامل بها بأمان وضمنان الدفع بها وطنيا ودوليا.
- * الحصول على علاوات كمحفز لإستخدام البطاقة.
- * فترة السماح تقدر بشهر واحد، بزيادة 5% في السنة.

المطلب الثاني: علاقة بحوث التسويق بتطوير خدمات القرض الشعبي الجزائري

يقوم القرض الشعبي الجزائري بتحديد السوق المستهدف الذي يستطيع خدمته بأكثر فعالية من منافسيه وبما يحقق له مكانة متميزة فيه انطلاقا من المعلومات المتوفرة لديه، ولتحقيق ذلك يعتمد البنك في تجزئته للسوق المصرفية الجزائرية على تحليل محافظة العملاء وفقا لحاجات ورغبات متجانسة ووفقا لمعايير محددة مسبقا هي (السن، الجنس، الفئة الاجتماعية، المهنة، الوضعية العائلية...)، ويتم تقسيم العملاء على أساس المهنة وذلك كما يلي:

-تقسيم السوق على أساس المهنة:

حيث يعتمد البنك في التقسيم على مهنة العملاء كأساس لتقسيم السوق المصرفية الجزائرية، ووفقا لذلك

يتم تقسيم السوق إلى ثلاث قطاعات تتمثل في:

أ -قطاع الأفراد: ويضم كافة الأشخاص الطبيعيين باستثناء الأجراء الذين يتعاملون مع البنك والذين لديهم دخل سنوي يقدر بـ 600000 دج ، هذه الفئة تزود البنك بودائع مصرفية مستقرة؛

ب -قطاع المهنيين: يشمل كافة العملاء الذين يمارسون مهن حرة كالأطباء، المحامين، الحرفيين... إلخ الذين يخضع عملهم لموافقة السلطات العامة، ويدرج ضمن هذه الفئة فقط العملاء الذي يحقق معهم البنك 80% من رقم أعماله ؛

ج -قطاع المؤسسات الفردية والتجار: تشمل هذه الفئة كل شخص طبيعي يمارس بمفرده نشاط تجاري أو صناعي أو أي نشاط آخر يتجاوز رقم أعماله 1000000 دج.

د - قطاع المؤسسات الكبرى: تشمل هذه الفئة شريحة العملاء المؤسسية (وزارات ، إدارات عمومية، هيئات مماثلة أخرى) وجميع الأشخاص الإعتباريين المدرجة على القائمة التجارية للبنك، وهي: EPIC ,SPA,SARL,EURL,SNC .

من أجل التسيير الجيد لهذه الفئة ، يأخذ البنك مجموعة من البيانات لترتيب أهمية المؤسسات وهي: رقم الأعمال، مجموع الميزانية، القوى العاملة

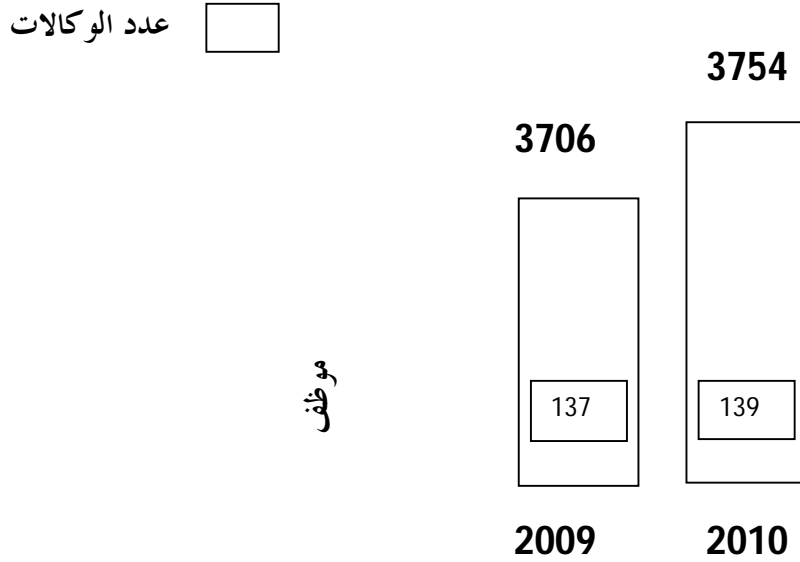
وفي غياب هذه العناصر يقوم البنك بترتيب هذه المؤسسات وفق حركة الأعمال التي تساعد على نمو البنك والتي تحقق 80% من رقم الأعمال في حدود 300 مؤسسة.

ويوجه البنك لكل قطاع من هذه القطاعات خدمات تناسب حاجاته وتشبع رغباته.

المطلب الثالث: علاقة تدريب العاملين في القرض الشعبي الجزائري بتطوير خدماته المصرفية

أصبح العنصر البشري في إطار طرق التسيير الجديدة، من بين أهم وسائل تحقيق المردودية في المؤسسات البنكية بشكل خاص، فأصبح من الضروري الإهتمام بها عن طريق نظم التحفيز والمكافآت...، إضافة إلى ذلك فإن إدخال أساليب العمل الجديدة والتقنيات التكنولوجية الحديثة لابد من أن تترافق مع برامج تدريب وتكوين للعمال لغرض التعرف على هذه التقنيات وإستعمالها بالطريقة التي تسمح بتحقيق المردودية وتجنب المخاطر، ولأجل ذلك عمد القرض الشعبي الجزائري إلى إدخال نظام الإعلام الآلي للموارد البشرية (SIRH)، إضافة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى تلمس كل مستوياته الإدارية، وكذا نظم تشجيع العمال عن طريق الحوافز والكفاءات. بنهاية سنة 2010 بلغ عدد موظفي البنك 3754 موظف و موظفة بزيادة مقدارها 48 موظفا عما كان عليه بنهاية سنة 2009، و الشكل الموالي يبين تطور أعداد الموظفين خلال السنتين:

الشكل رقم 6-7: تطور أعداد الموظفين في القرض الشعبي الجزائري



source : Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010, op cit, p :09.

تمثل الإطارات الجامعية 63% من مجموع الموظفين ، وقد سطر البنك العديد من البرامج التكوينية تمثلت في تكوينات ذات المدى القصير والمتوسط، والتي تكتسي معظمها شكل ملتقيات أو أيام إعلامية أو عمليات تأطيرية وحتى في بعض الأحيان تربصات تدريبية تتناول في مجملها تعريف وإلمام المصرفيين بكل العمليات البنكية من مجرد مهام الإستقبال والإتصال إلى غاية وظائف التمويل ومتابعة التسديد وتحصيل القروض، حيث تمس هذه التكوينات كل مستويات البنك (المكلفين بالإستقبال، المكلفين بالزبائن، المكلفين بالدراسات والمدراء...) ، وقد بلغ عدد المصرفيين المكونين خلال سنة 2009 ما يعادل 1000 مصرفي في كل مجالات النشاط¹.

كما يوفر البنك تكوينات لنيل شهادات بنكية وذلك بمساعدة المركز الوطني للتكوين المصرفي حيث أصبح من الممكن لدى المصرفيين اليوم من نيل شهادات تسمح لهم برفع مستواهم العلمية والعملية من جهة والحصول على الترقية إلى مناصب أعلى من جهة أخرى.

¹ مقابلة مع المكلفة بالدراسات في القرض الشعبي الجزائري

خلاصة الفصل السادس:

لقد حرص كل من بنك البركة الجزائري والقرض الشعبي الجزائري على إقتحام فضاءات تكنولوجية جديدة، وذلك لأهمهما واعيين كل الوعي بحكم المنافسة الحادة بأن الدراية هي ضمان نوعية الخدمات، ومن اجل ذلك سعى مسؤولوا البنكين إلى تحديث وتطوير أنظمة الدفع عن طريق إدخال أحدث التكنولوجيا في التعاملات المصرفية مع العملاء، سواء تعلق الأمر بتقنية إرسال الشيك عبر الصورة أو في مجال دخول البطاقة البنكية في العمل المصرفي بعد تعميم تركيب الأجهزة اللازمة لذلك كالموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB) وجهاز حامل الدفع (TPE).

يعتمد بنك البركة الجزائري على عدة منتجات مالية، والمتمثلة في الطرق التمويلية المستمدة من الشريعة الإسلامية، وقد إستطاع تطوير أساليب تمويله والتقرب من العملاء، بالإضافة إلى الدعم الذي يحظى به من الشركة الأم وذلك بالتوسع في شبكة فروعهم وزيادة موارده البشرية وتنويع الخدمات والمنتجات المقدمة وقد أهلته هذه الخطوات لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المواتية في السوق الجزائري المتنامي.

إن إدارة التسويق التابعة للقرض الشعبي الجزائري تضطلع بمهمة تطوير الخدمات المصرفية وتنميتها وتقديم الجديد من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد مما يحقق رغبة البنك واستقراره واستمراره، لأن الزبون هو سيد السوق المصرفي وإرضاءه وإشباع رغباته وحاجاته يعد أهم عامل تأخذه البنوك في اعتبارها وتتخذ من ذلك سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها.

الخاتمة

الخاتمة

إن إهتمام البنوك بالتسويق قد إنعكس على عدة نواحي ترتبط أساسا بتغير إستراتيجياتها التسويقية المتبعة من خلال التحسين في إعداد مزيج تسويقي ملائم ومناسب لخدماتها بعناصره السبعة في ظل التحولات والتطورات التكنولوجية العالمية من خلال بيئة متغيرة ومتجددة بإستمرار، ولقد تأكدت البنوك حاليا أنه لتحقيق جودة تنافسية في الخدمات، لا بد من فهم عميق لاحتياجات العملاء ولتغيرات السوق وللتطورات التقنية في البيئة العملية للخدمة، والقيام بمختلف البحوث التسويقية من بحوث العملاء من خلال دراسة سلوكهم لتلبية حاجاتهم وتطلعاتهم الطموحة وأيضاً بحوث السوق المصرفية من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للبنوك المنافسة وإستغلال الفرص التي تتيحها هذه السوق إلى جانب تجنب التهديدات المتجهة نحوها والقيام بتجزئة السوق المصرفية المناسبة من خلال بحوث العملاء وبالتالي إعداد مزيج تسويقي للخدمات التي تقدمها للعملاء بطريقة مناسبة لهم، وبهذا يتم وضع إستراتيجية تسويقية مصرفية ملائمة تتضمن أهداف البنك من خلال إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كل هذا كان بحاجة ملحة إلى تبني التكنولوجيا المصرفية في مجال العمل المصرفي في ظل المنافسة الشديدة التي أفرزتها التطورات المتلاحقة التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية والتي ألفت بظلالها على الصناعة المصرفية، حيث نتج عن ذلك ظهور خدمات مصرفية متطورة تلبي حاجات ورغبات العملاء بمختلف شرائحهم في الوقت المناسب وبالسرعة والجودة المناسبة والكفاءة الفعالة.

إن تسويق الخدمات المصرفية يعبر عن إستراتيجية البنك لفترة مستقبلية في مجال التوسع بسوق العمليات المصرفية والعوامل التي تؤثر فيه، ومتابعة لما يطرأ من تطورات على العمل المصرفي، وما مدى إهتمامها بإجراء البحوث والدراسات المتخصصة في مجال تسويق الخدمات المصرفية، ولقد أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه البنوك هو عملية تطوير الخدمات المصرفية المقدمة لتلبي إحتياجات العملاء على نطاق واسع بإعتبارهم نقطة البدء في العمل المصرفي، وأيضاً إكتساب قدرات تنافسية تؤهلها في إعطاء صورة جيدة عنها وتمكنها من المحافظة على حصتها السوقية.

تكمن أهمية تطوير الخدمات المصرفية في أن هذا التطوير يعتبر محمدا إستراتيجيا لبقاء البنك وإستمراره، وقد أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية وحيوية بسبب التحرر من الأنظمة والقيود الذي أدى بدوره إلى زيادة حدة المنافسة ، إذ أن قدرة البنك على تطوير خدماته المصرفية وتحسينها بإستمرار من شأنها أن تزيد وتعزز من وضعه التنافسي في السوق.

النتائج: لقد مكنتنا هذه الدراسة من التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

1- إن تبني مفهوم التسويق المصرفي من قبل البنوك أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية والتي تبلورت أهم ملامحها في إحتدام المنافسة بين البنوك حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك، وتطوير خدماتها المصرفية للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، وتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية له.

2- إن القرض الشعبي الجزائري يعتبر من البنوك الأوائل في الجزائر التي قدمت خدمات مصرفية متطورة بغية تلبية إحتياجات ورغبات عملائه في السوق المصرفية.

3- لم يعد تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية حكراً على البنوك الإسلامية فقط، إذ أصبح في البنوك التقليدية فروع لتقديم هذه الخدمات، ولم يقتصر ذلك على البنوك العاملة في الدول العربية والإسلامية بل تعداها إلى البنوك العالمية حيث قامت هذه البنوك بفتح نوافذ ودوائر متخصصة للاستثمار والعمل المصرفي الإسلامي، ففي الجزائر إضافة إلى بنك البركة يوجد بنك السلام وهما يستحوذان على 15% من السوق المالي الجزائري برقم أعمال يقدر بـ 100 مليار دينار جزائري سنويا.

4- استطاع بنك البركة الجزائري تطوير خدماته المصرفية المقدمة وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية والتقرب من العملاء، إضافة إلى الدعم الذي يحظى به من الشركة الأم وذلك بالتوسع في شبكة فروعه وزيادة موارده البشرية وتنويع الخدمات والمنتجات المقدمة مما أهله لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المواتية في السوق الجزائري المتنامي.

5- أظهرت الدراسة أن بنك البركة وبنك القرض الشعبي الجزائري لايعطي الأهمية الكافية لبحوث التسويق ولايعتمدون عليه في إتخاذ القرارات بشأن تطوير خدماتها المصرفية، بالرغم من أهميته بإعتباره نظام فرعي من نظام المعلومات التسويقية، وخاصة عدم إهتمامهم بدراسات البحث والتطوير وعدم كفاية قيامهما ببحوث العملاء.

6- أظهرت الدراسة أن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك محدودة حالياً، إذ تكتفي بتقديم الخدمات الكلاسيكية حيث أن الخدمات المستحدثة المقدمة من طرفها غير كافية لمواجهة المنافسين ، كما أن رغبات وإحتياجات العملاء في تطور مما يتطلب تنويع وتطوير هذه الخدمات المصرفية المقدمة إليهم لتلبيتها.

7- أظهرت الدراسة نقص تأهيل الموظفين في مجال التسويق المصرفي وذلك لقلة الدورات التدريبية الداخلية والخارجية على مستوى البنوك الجزائرية.

8- إن بنك الأردن يهتم بتدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي بحيث يخصص لذلك ميزانية كل سنة.

9- تمكن البنك الأردني الإسلامي من تحقيق درجات عالية من النمو المتواصل وترسيخ مكانته بين كوكبة البنوك الأردنية، وهو ينفرد عليها بتقديم خدمات مصرفية وإستثمارية وفق رؤية مختلفة عن البنوك التقليدية ، تعتمد الضوابط الشرعية منهجا ومبادئ الإقتصاد الإسلامي أسلوبا في تعامله في السوق المصرفية مع المحافظة على المركز المالي للبنك والسعي المستمر لزيادة حصته في السوق والعمل على ترسيخ القيم التي تحملها الرسالة، إضافة إلى المرونة والإبداع، قدرته على قيادة السوق والتوسع والإنتشار الجغرافي والقدرة على التطور والنمو والتغطية الإعلامية الإيجابية في تلبية حاجات المتعاملين معه بإستمرار.

الإقتراحات: على أساس النتائج المتوصل إليها، يمكننا أن نقدم بعض الإقتراحات نوجزها فيما يلي:

1- ضرورة تبني البنوك للتسويق المصرفي بكل مفاهيمه وأبعاده وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة على النشاط المصرفي الذي تقوم به، حيث يسمح لها من صياغة إستراتيجيات تمكنها من التكفل على أحسن وجه بالمهام والمسؤوليات الرامية إلى بعث الديناميكية في الإقتصاد وتحقيق التنمية والإنتعاش.

2- ضرورة ملاحظة أن تطوير الخدمات المصرفية يكون في نوعية الخدمات وفي الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث يتم إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات غير المشبعة لدى العملاء، وذلك من خلال دراسة السوق المصرفية وتحديد رغباتهم وإحتياجاتهم وإدخال المزيد من المنتجات المصرفية الحديثة كون المنتجات الحالية غير كافية مقارنة بالإحتياجات المتزايدة.

- 3- إنتقال الإدارة في البنوك من التركيز على توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر إلى التركيز على زيادة نوعية الخدمات المصرفية .
- 4- تعد الموارد البشرية العنصر الرئيسي لعملية تحقيق الأرباح في البنوك، وحتى يحقق البنك الإسلامي ذلك لابد أن تتوافر لديه الخبرة المصرفية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال العمل على تنمية مهارات أداء العنصر البشري بالبنوك الإسلامية عن طريق التدريب للوصول إلى أفضل مستوى أداء في العمل، وذلك بتدريب موظفي بنك الإسلامي على دورات في الفقه الإسلامي ونوع المعاملات المالية الإسلامية والبيوع الحلال والبيوع الحرام بيث روح العقيدة الإسلامية في نفوسهم والتهيئة النفسية لترويج المصرفية الإسلامية عن علم وفقه.
- 5- ضرورة وضع الأطر القانونية الناظمة لعمل البنوك الإسلامية في الجزائر نظراً إلى مسؤوليتها الاجتماعية في الاحتواء المالي بالتعامل مع شرائح المجتمع كافة، مع وضع مؤشرات ومعايير خاصة بقياس أداء البنوك الإسلامية مثل: جودة الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية الإسلامية المقدمة، ونوعية العاملين ومدى كفاءتهم وخبرتهم في مجال العمل المصرفي الإسلامي.
- 6- زيادة الاهتمام بالوظيفة التسويقية في البنك وممارستها بشكل متخصص من خلال إدارة للتسويق لها تقسيمات فرعية مختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك.
- 7- العمل على زيادة مستوى المعرفة والخبرة الإدارية والتسويقية للعاملين بالبنك، وذلك بالاهتمام المتزايد بإعداد البرامج التدريبية الفعالة في مجال التسويق المصرفي،
- 8- زيادة الاهتمام ببحوث التسويق وفقاً للأسس العلمية لهذا النشاط، كونها تساهم في تزويد إدارة البنك بالبيانات والمعلومات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذ السياسات التسويقية وتحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.
- 9- ضرورة توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين في البنك، والعمل على تنمية مهاراتهم الابتكارية، باعتبارها عوامل تساهم في تطبيق التسويق المصرفي الحديث به.
- 10- توجه البنوك نحو إدارات متطورة بدل التقليدية بحيث تمتلك أجهزة وقدرات جديدة ومتطورة قادرة على تطوير الخدمات المصرفية للعملاء.
- 11- الاستفادة من التطور في الخدمات المصرفية على مستوى عالمي.

آفاق الدراسة:

نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع و عميق و يمكن دراسته من جوانب أخرى لذا فإننا نقترح بعض

المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث و التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية كما يلي:

- دور التسويق في تطوير جودة الخدمات المصرفية - دراسة مقارنة.

- أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء في القطاع المصرفي

- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية.

قائمة الجداول والأشكال البيانية

قائمة الجداول و الأشكال البيانية

أولاً - قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	أسس تجزئة السوق المصرفي	1-1
104	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	1-2
114	أنواع الخدمات المصرفية	1-3
147	المهارات والمعارف التي يجب توفرها بالعنصر البشري في البنوك الإسلامية	2-3
200	الشركات التابعة للبنك الإسلامي الأردني	1-5
201	حصة البنك من أعمال المصارف في الأردن بنهاية عامي 2010 و 2011	2-5
214	توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي	3-5
215	دورات و ندوات البنك الأردني الإسلامي	4-5
219	أنواع ودائع العملاء	5-5
220	المؤشرات المالية للسنوات (2010-2011)	6-5
221	الشركات التابعة لبنك الاردن	7-5
230	عدد موظفي البنك و فئات مؤهلاتهم	8-5
232	برنامج التدريب لسنوات 2011-2012-2013	9-5
234	مجالات الدورات التدريبية 2011/2012	10-5
239	مجموعة البركة الدولية	1-6
240	فروع بنك البركة الجزائري	2-6
241	أهم الشركات المساهم فيها بنك البركة الجزائري	3-6
241	أهم مؤشرات البيانات المالية لبنك البركة الجزائري لسنة 2011	4-6
255	تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري الفترة (1966-2010)	5-6
257	تطور القوى العاملة وحسابات العملاء وعدد الوكالات التابعة للقرض الشعبي الجزائري الفترة (2009-2010)	6-6
261	تطور ودائع القرض الشعبي الجزائري الفترة (2009-2010)	7-6
262	تطور القروض الممنوحة خلال الفترة (2009-2010)	8-6

ثانيا - قائمة الأشكال البيانية:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	آلية الربح في البنوك الإسلامية	23
2-1	أهداف البنك الإسلامي	24
3-1	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للخدمات المصرفية	30
4-1	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للعملاء	30
5-1	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للوظائف	31
6-1	البيئة التسويقية للبنوك	38
7-1	نموذج تجزئة السوق المصرفية وفقا للأسس الديمغرافية	50
8-1	إستراتيجية التسويق الموحد	54
9-1	إستراتيجية التسويق المركز	55
10-1	إستراتيجية التسويق المتنوع	56
11-1	العوامل المؤثرة في إختيار الإستراتيجية المناسبة لكل سوق مصرفية	56
1-2	محددات جودة الخدمة المصرفية ومكوناتها	70
2-2	الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية والجودة المدركة)	74
3-2	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	77
4-2	نموذج الفجوات حسب مقياس Servqual	82
5-2	سلسلة القيمة	89
6-2	دورة حياة الميزة التنافسية	93
7-2	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة	99
8-2	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	102
1-3	دورة حياة الخدمة المصرفية	110
2-3	تحليل نقطة التعادل	122
3-3	مزيج التسويق المصرفي الإسلامي	142
1-4	تطوير مزيج الخدمات المصرفية في البنوك	156
2-4	مصنوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية	161
3-4	دور بحوث التسويق في تطوير الخدمات المصرفية	181
4-4	العملية التدريبية	188
5-4	النتائج المستهدفة من التدريب	190
1-5	تطور نمو البنوك الإسلامية في العالم الفترة (2003-2008)	197

199	تقسيم مساهمين البنك الإسلامي الأردني	2-5
203	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي الأردني	3-5
213	تطور أعداد الموظفين في البنك الإسلامي الأردني	4-5
214	توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2011	5-5
215	توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2013	5-6
216	توزيع الدورات التدريبية خلال 2010	7-5
216	توزيع الدورات التدريبية خلال 2011	8-5
216	توزيع الدورات التدريبية خلال 2012	9-5
217	توزيع الدورات التدريبية خلال 2013	10-5
220	الأهمية النسبية لموجودات البنك لسنة 2011	11-5
220	الأهمية النسبية لموجودات البنك لسنة 2013	12-5
224	الهيكل التنظيمي لبنك الأردن	13-5
230	توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2011	14-5
231	توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2012	15-5
231	توزيع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي لسنة 2013	16-5
232	توزيع الدورات التدريبية خلال 2011	17-5
233	توزيع الدورات التدريبية خلال 2012	18-5
233	توزيع الدورات التدريبية خلال 2013	19-5
243	أهم مؤشرات البيانات المالية لبنك البركة الجزائري لسنة	1-6
246	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري	2-6
249	تطور ودائع بنك البركة الجزائري خلال الفترة (2006-2011)	3-6
256	تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري الفترة (1966-2010)	4-6
260	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	5-6
262	توزيع القروض حسب نوعها سنة 2010	6-6
266	تطور أعداد الموظفين في القرض الشعبي الجزائري	7-6

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1- الكتب:

- القرآن الكريم

- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2001

- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، الطبعة الأولى ، دار البركة ، عمان ، 2001.

- إسماعيل السيد ، أساسيات بحوث التسويق ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2000.

- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق) ، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة العربية، القاهرة ، 1998.

- السيد غراب ك، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999.

- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

- بالوز حنا، الإتصالات التسويقية المدججة ، ج1، دار الرضا، سوريا، 2000 .

- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، الأردن، 2005.

- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، 2010.

- حسن أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء، مصر، 2001.

- حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002

- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، دار البازوري، عمان، 2007.

- ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، ط1، دار المناهج،

الأردن، 2001.

- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان، 1998.

- زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل ، الكويت ، 1996.

- زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2003 .

- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002/2001.

- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- صلاح احمد عبد الباقي، إدارة البرامج وإعداد المدرب، معهد التدريب، الرياض، 1994.

- طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2000.

- عبد الجبار منديل أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002.

- عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال، مطبعة النيل، مصر، 2003.

- عبد الحميد طلعت أسعد، إدارة البنوك المتكاملة - الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، مصر، 2004.

- عبد السلام أبو القحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.

- عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 .

- عبد الغفار حنفي وأبو القحف عبد السلام، إدارة البنوك وتطبيقاتها، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000.

- عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق- المفاهيم والإستراتيجيات- (النظرية والتطبيق)، مؤسسات هورس الدولية، 2002.
- علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، ط1، دار صفاء، عمان، 2010.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة- مدخل إستراتيجي تطبيقي-، ط1، دار إثراء، عمان، 2010.
- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء، عمان، 2010.
- محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال، الخدمات في المصارف الإسلامية (آليات تطوير عملياتها)، دار صفاء ، عمان، 2010.
- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، عمان، 2003.
- ناجي معلا ، ادارة التسويق ، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل ، ط1، اثراء ، الاردن ، 2008.
- ناجي معلا ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، المؤسسة العالمية للتجليد ، عمان، 2007.
- ناجي معلا ، ورائق توفيق ، مبادئ التسويق ، ط1، جامعة القدس المفتوحة، عمان ، 1992.
- ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998.
- هشام جبر، التسويق المصرفي ، ط2 ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2007
- وائل الديسي ، دليل العمليات الإلكترونية في القطاع المصرفي - الواقع والآثار القانونية-، ط2، إتحاد المصارف العربية ، بيروت، 2010.
- حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي - مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2004.
- عبد الحميد طلعت أسعد، أساسيات إدارة البنوك، مكتبة عين شمس، مصر، 1986.
- عبد الفتاح باغلي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، معهد التدريب، الرياض، 1988.
- عبده ناجي ، تسويق الخدمات المصرفية ، إتحاد المصارف العربية ، لبنان، 2003.
- عبید عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.
- عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان، مصر، 1999.
- فتحي أحمد ذياب عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة- التسويق عبر الإنترنت-، دار الرضوان، عمان، 2013.
- كنجو كنجو وآخرون، التسويق المصرفي، مطبوعات حلب، سوريا، 2005 .
- مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل و عصري)، الطبعة الأولى ، دار وائل، الأردن، 2004.
- محسن أحمد الخضيرى ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة ، 1999.
- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

- محموظ احمد جوة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، دار وائل، الأردن، 2008.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004.
- محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2002.
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية، دار المسيرة، عمان، 2008.
- محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2002.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان 1999.
- محمود حسن الصوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل، عمان، 2001.
- محمود حسين الوادي وعبدالله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2012.
- محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتاب، القاهرة، 1998.
- محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت، ط2، دار الثقافة، عمان، 2012.
- مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- ناجي معل، إدارة التسويق "مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل"، دار إثراء، الأردن، 2008.
- ناصر محمد، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، الأردن، 1997.
- ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير عبد اللات، الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، ط1، دار وائل، الأردن، 2008.
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2002.
- 2- رسائل جامعية:**
- رايح عرابية، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق -حالة cpa، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- عبد السلام عمر الأخضر، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2010.
- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2005.
- الجريري صالح عمرو كرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2006.

- أيمن فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- عبد الله مصلح، التوجهات الإستراتيجية للإستثمار في المصارف الإسلامية وأثرها على تخطيط سياساتها التسويقية- دراسة تحليلية مقارنة-، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007.
- سومر أديب ناصر، أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء -دراسة مقارنة-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية- دراسة حالة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008-2009.

3- قوانين وتشريعات:

- الامر رقم 36-66 المؤرخ في 29 نوفمبر 1966 المتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري.
- الامر رقم 67-75 المعدل والمتمم المؤرخ في 11 ماي 1967 والمتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري.
- قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر بتاريخ 18 أفريل 1990.

4- مجلات و منشورات:

- احمد أبو عبيد، المصارف الإسلامية ودورها في تعزيز القطاع المصرفي، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، سوريا.
- العيادي أحمد، فقه المعاملات وصيغ التمويل والإستثمار الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، ديسمبر 2005.
- رابع عرابة، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012.
- سراج الدين عثمان مصطفى، خصوصية العمل المصرفي الإسلامي، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 299، لبنان، أكتوبر 2005..
- عبد الحميد عيد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، بحث رقم 66، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004.
- مجلة البنوك في الأردن، عدد1، مجلد32، 2013، ص37.
- محمد بهاء الدين خانجي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى قسم المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009.

- ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، ط1، معهد الدراسات المصرفية، الأردن، 1995.
- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية، العدد2، عمان، 1998.

5- جرائد وتقارير:

- بنك الأردن، التقرير السنوي 2011، عمان.
- بنك الأردن، التقرير السنوي 2012، عمان.

- البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 32، عمان، 2010.
- البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 33، عمان، 2011.
- البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 34، عمان، 2012.
- البنك الاسلامي الاردني، التقرير السنوي 35، عمان، 2013.
- بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2007، الجزائر.
- بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2008، الجزائر.
- بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2011، الجزائر.
- بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2012، الجزائر.
- بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2013، الجزائر.
- وثائق داخلية لبنك البركة الجزائري.
- وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري.

6- ملتقيات:

- بن نافلة قدور و عرابة رابح ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات -، جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004.

- ياسر سعود دهلوي، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، بحث مقدم للمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة -البحرين، 19-20 نوفمبر 2005.

- سملاي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 أبريل 2003، الكتاب الثالث .

- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

ثانياً: باللغات الأجنبية:

1- Ouvrages :

- andréa micheaux, **marketing et bases de donnés**, édition eyrolles, paris, 1994.
- channon,fderek,**bank strategic management and marketing**, jhon wiley and sons, 7ed,1995
- Christine Ennew & Nigel Waite, Nigel, **Financial Services Marketing , an international guide principles and practice**, Boston: Buter to worth-heinemann,2007.
- christopher lovelock et autres, **marketing des services**, 5ème édition , peason éducation,paris,
- Crosby. Ap, **quality is free**, mc graw- hill book co. inc, 1979.
- M. badoc, **e-marketing de la banque et de l'assurance**, 2ème tirage, édition d'organisation, paris,1999.
- jacques lendrevie&deni lindon, **mecator**, 6eme édition, paris , dalloz, 2000.
- M. porter, **la concurrence selon porter**, édition village mondial, paris, 1999

- M.porter,**l'avantage concurrentiel** , dunod , paris , 1999.
- Md seghir djitli, **marketing**,berti editions,alger, 1998,p p :81-83.
- Michel badoc et autres ,**e-marketing de la banque et de l'assurance**,édition d'organization ,dixième tirage,paris,1999.
- Michel badoc, **le marketing bancaire:applications pour le siege et les agences des banques européennes**,paris,les editions d'organization,1978,p:38.
- mohamed séghir djitli, **marketing stratégique**, eurl IBNSINA edition impression&diffusion, editions djitli, ALGER ,2000.
- N.Tournois, **le marketing bancaire face aux nouvelles technologies**, edition masson, paris, 1989.
- p kotler and others, **marketing for hospitality and tourism**, 2 ed prentce- hall,inc,1999.
- P kotler and others, **principles of marketing**,2nd European edition,Italy,prentice hall Europe,1995.
- p.kotler , **marketing management** , analysis ,planing implementation and control ,Englewood chiffs, new jersey prentice-hall inc,1994.
- Philip kotler,& Bernard dubois, **marketing management**, 10 édition, edition public union, 1998.
- yves le golvan, **marketing bancaire et planification**,édition banque, paris,1985.
- zollinger monique, **marketing et strategie bancaire**, dunod, paris,1992.

2- Revues:

- Cheese , john et al , **hand book of marketing and selling bank services** , the international journal of bank marketing , vol 6 , N03 , 1988
- Sarah.S.Al-Rifae, **Islamic banking- Myths and facts**, Arab Insight, emerging financial and economic trends, VOL 2, n°02, Washington DC, Summer 2008.

3- Rapports & Articles:

- banque al baraka d'algerie,rapport annuel 2011,alger,2011
- Credit Populaire D'Algérie, Rapport Annual 2010, Alger, 2010

4 Conférences:

- Credit Populaire D'Algérie, 44^{ème} édition de la foire internationale d'Alger, Alger, 2011

5- Sites d'Internet:

- www.fiqhacademy.org.sa 29/12/2010.
- www .Bank of jordon.com :الموقع الالكتروني لبنك الأردن:
- www.albaraka.com موقع المجموعة
- www.cpa-bank.dz موقع البنك
- www.albaraka-bank.com 10/07/2012.
- حسين حسين شحاتة ،خطوط رئيسية لاستراتيجيات تسويق الخدمات ومنتجات المصرفية الإسلامية،
بتاريخ 2012/11/15 /<http://www.darelmashora.com>
- محمد كمال أبو عمشة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك الإسلامي،
www.isegs.com/forum/showthread.php.
- islamic banking and finance, growth and challenges ahead,usa,2008,
<http://www.sungard.com/ambit>

فهرس المحتويات

1	المقدمة
10	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق في البنوك
11	المبحث الأول: مفهوم التسويق المصرفي
11	المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وأهدافه
14	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي
19	المطلب الثالث: مفهوم التسويق في البنوك الإسلامية
28	المبحث الثاني: إدارة التسويق في البنوك الإسلامية
28	المطلب الأول: أهمية وجود إدارة تسويقية على مستوى البنك
29	المطلب الثاني: تنظيم إدارة التسويق بالبنوك
32	المطلب الثالث: إستراتيجيات التسويق المصرفي
36	المبحث الثالث: البيئة التسويقية للبنوك
37	المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية للبنوك
38	المطلب الثاني: مكونات البيئة التسويقية للبنوك
44	المبحث الرابع: تجزئة السوق المصرفية
44	المطلب الأول: مفهوم تجزئة السوق المصرفية
48	المطلب الثاني: أسس تجزئة السوق المصرفية
53	المطلب الثالث: إستراتيجيات السوق المستهدفة
59	الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية (مفهومها، طرق قياسها وأثرها في إكتساب ميزة تنافسية)
60	المبحث الأول: مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها
60	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمات
62	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
65	المطلب الثالث: مفهوم الخدمات المصرفية ومميزاتها
69	المبحث الثاني: أهمية جودة الخدمات المصرفية
69	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية
72	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية
79	المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات المصرفية
80	المبحث الثالث: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية
81	المطلب الأول: المدخل الإتجاهي
84	المطلب الثاني: مدخل نظرية الفجوة
84	المطلب الثالث: الإنتقادات التي وجهت إلى طرق قياس جودة الخدمة

85	المبحث الرابع: أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك
86	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إكتساب وتطوير الميزة التنافسية
95	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية
101	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك
107	الفصل الثالث: المزيج التسويقي المصرفي
108	المبحث الأول: مزيج الخدمات المصرفية
108	المطلب الأول: مفهوم المزيج الخدمي ودورة حياة الخدمة المصرفية
113	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية وأشكالها
115	المطلب الثالث: الضوابط الشرعية للمنتج المصرفي الإسلامي
116	المبحث الثاني: تسعير وتوزيع الخدمات المصرفية
117	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تحديد السعر وإستراتيجيات التسعير
120	المطلب الثاني: طرق تسعير الخدمات المصرفية والضوابط الشرعية للتسعير في البنوك الإسلامية
126	المطلب الثالث: توزيع الخدمات المصرفية
131	المبحث الثالث: ترويج الخدمات المصرفية
132	المطلب الأول: مفهوم الترويج وأهميته
133	المطلب الثاني: عناصر المزيج الترويجي
140	المطلب الثالث: الضوابط الشرعية على الترويج في البنوك الإسلامية
141	المبحث الرابع: العناصر المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي
142	المطلب الأول: الدليل المادي
144	المطلب الثاني: الأفراد
148	المطلب الثالث: العمليات
153	الفصل الرابع: علاقة التسويق بتطوير الخدمات المصرفية
154	المبحث الأول: آليات تطوير الخدمات المصرفية
154	المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية
157	المطلب الثاني: المداخل المختلفة إلى تطوير الخدمات المصرفية
159	المطلب الثالث: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية
161	المطلب الرابع: أساليب تطوير جودة الخدمات المصرفية
166	المبحث الثاني: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية
167	المطلب الأول: مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي
168	المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية
170	المطلب الثالث: القنوات الإلكترونية الخاصة بتوزيع الخدمات المصرفية
172	المبحث الثالث: : بحوث التسويق ودورها في تطوير الخدمات المصرفية
173	المطلب الأول: مفهوم وأهمية بحوث التسويق المصرفي

177	المطلب الثاني : مجالات إستخدام بحوث التسويق في البنوك
178	المطلب الثالث : مقومات نجاح بحوث التسويق في مجال القطاع المصرفي
179	المطلب الرابع: بحوث التسويق ودورها في تطوير الخدمات المصرفية
183	المبحث الرابع : تدريب العاملين في مجال التسويق ودوره في تطوير الخدمات المصرفية
183	المطلب الأول: مفهوم التدريب وتأهيل العاملين وأهدافه
185	المطلب الثاني: مراحل التدريب في مجال التسويق المصرفي
188	المطلب الثالث: أساليب التدريب في القطاع المصرفي وأنواعه
191	المطلب الرابع: تدريب العاملين في مجال التسويق ودوره في تطوير الخدمات المصرفية
195	الفصل الخامس:علاقة التسويق بتطوير الخدمات المصرفية في البنوك الأردنية
196	المبحث الأول: تعريف البنك الإسلامي الأردني
196	المطلب الأول: لمحة عن البنك الإسلامي الأردني
210	المطلب الثاني: أهداف البنك الإسلامي الأردني وهيكله التنظيمي
218	المبحث الثاني: علاقة التسويق بتطوير خدمات البنك الإسلامي الأردني
218	المطلب الأول : الخدمات المصرفية المقدمة في البنك الإسلامي الأردني
210	المطلب الثاني: علاقة بحوث التسويق في البنك الإسلامي الأردني بتطوير خدماته المصرفية
212	المطلب الثالث :علاقة تدريب العاملين في البنك الإسلامي الأردني بتطوير خدماته المصرفية
218	المبحث الثالث: تعريف بنك الأردن
218	المطلب الأول: لمحة عن بنك الأردن
222	المطلب الثاني: أهداف بنك الأردن وهيكله التنظيمي
225	المبحث الرابع: علاقة التسويق بتطوير خدمات بنك الأردن
225	المطلب الأول: الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الأردن
228	المطلب الثاني: علاقة بحوث التسويق بتطوير خدمات بنك الأردن
229	المطلب الثالث: علاقة تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي بتطوير خدمات بنك الأردن
237	الفصل السادس:علاقة التسويق بتطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية
238	المبحث الأول: تعريف بنك البركة الجزائري
238	المطلب الأول: لمحة عن بنك البركة الجزائري
243	المطلب الثاني: أهداف بنك البركة الجزائري وهيكله التنظيمي
247	المبحث الثاني: علاقة التسويق بتطوير خدمات بنك البركة الجزائري
247	المطلب الأول : الخدمات المصرفية المقدمة في بنك البركة الجزائري
252	المطلب الثاني : علاقة بحوث التسويق في بنك البركة الجزائري بتطوير خدماته المصرفية
253	المطلب الثالث :علاقة تدريب العاملين في بنك البركة بتطوير خدماته المصرفية
254	المبحث الثالث: تعريف القرض الشعبي الجزائري
254	المطلب الأول: لمحة عن القرض الشعبي الجزائري

255	المطلب الثاني: أهداف القرض الشعبي الجزائري وهيكله التنظيمي
261	المبحث الرابع: علاقة التسويق بتطوير خدمات القرض الشعبي الجزائري
261	المطلب الأول: الخدمات المصرفية التي يقدمها القرض الشعبي الجزائري
265	المطلب الثاني: علاقة بحوث التسويق بتطوير خدمات القرض الشعبي الجزائري
266	المطلب الثالث: علاقة تدريب العاملين في القرض الشعبي الجزائري بتطوير خدماته المصرفية
270	الخاتمة
276	قائمة الجداول والأشكال البيانية
280	قائمة المراجع

الملخص:

يعتبر التسويق المصرفي محور نشاط البنوك وأداتها الرئيسية للتقدم وتحقيق النمو المتوازن لخدماتها، فالتسويق المصرفي ذو أهمية خاصة للبنوك حيث أن تطور العمل المصرفي وإزدياد نموه مرهق بتوافر وعي تسويقي بالدرجة الأولى، وتزداد أهميته في البنوك الإسلامية التي أخذت بالظهور حديثا ، وذلك لحاجة العملاء المتزايدة لمثل هذه الخدمات ولجهلهم بها.

ويعتبر العميل مفتاح العمل المصرفي، وإشباع رغباته يعد أهم عامل يجب أن تأخذه البنوك في إعتبارها، فمضى إستطاع البنك جذب إهتمام أكبر قاعدة من العملاء الحاليين والمرتقبين كان ذلك مؤشر على نجاح الخطط التسويقية التي يتبعها البنك ، أن المنتجات أو الخدمات المصرفية على إختلاف أنواعها رغم أنها مصممة لإشباع حاجات ورغبات العملاء إلا أنها غير ملموسة ، ولذا فإن هذا يحتاج إلى جهد أكبر من البنك حتى يتم تقديم وقبول تلك المنتجات لدى العملاء ، ولهذا فإن إدارة التسويق في الجهاز المصرفي تعتبر هي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية.

إن بقاء البنك يعتمد ويرتبط بشكل مباشر بقدرته على تطوير الخدمات المصرفية بشكل مستمر لتصل إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار ، ولكي يحقق تطبيق التسويق المصرفي دوره الأساسي في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، كان من الضروري على إدارات البنوك القيام بممارسة بحوث التسويق المصرفي وتدريب عاملها في مجال التسويق المصرفي.

الكلمات المفتاحية: التسويق المصرفي، المزيج التسويقي المصرفي، تطوير الخدمات المصرفية، بحوث التسويق، تدريب العمال.

Abstract:

Marketing is the focus of the banking activity of banks and main instrument of progress and achieve balanced growth for their services, banking marketing is of particular importance for banks as the evolution of the banking business and its growth depends on increasing awareness of the availability of first-class marketing, And increasingly important in Islamic banks, which took emerge recently, and therefore need to growing customer demand for such services and ignorance of them.

The client's key banking business, and satisfy the wishes is the most important factor you must take banks in mind, when the bank was able to attract the attention of the larger base of customers and potential customers that was an indicator of the success of the marketing plans followed by the Bank, that the products or banking services of all kinds, although it designed to satisfy the needs and desires of customers but they are not concrete, So this needs to be a greater effort from the bank until they are offering and acceptance of those products to the customers, so marketing management in the banking system is considered the engine of the actual banking operations.

The survival of the bank depends directly linked to its ability to develop banking services continuously for up to satisfy the needs and desires of customers' ever-changing, and in order to achieve the application of bank marketing its key role in the development of banking services offered, it was necessary to departments of banks doing exercise Marketing Research banking and training of employees in marketing banking.

Key words: bank marketing, marketing mix banking, the development of banking services, market research, worker training.