

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التسويق ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى البنوك التجارية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية باليزي – خلال الفترة  
2022/2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علوم: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إعداد الطالب: زيد قدوري

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد العمري	استاذ محاضرة -ب-	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
محمد العيد صلوح	استاذ محاضرة قسم أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
علي مسعودي	استاذ محاضرة -ب-	المركز الجامعي إيليزي	مناقشا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التسويق ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى البنوك التجارية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية باليزي – خلال الفترة  
2022/2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إعداد الطالب: زيد قدوري

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد العمري	استاذ محاضرة – ب-	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
محمد العيد صلوح	استاذ محاضرة قسم أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
علي مسعودي	استاذ محاضرة – ب-	المركز الجامعي إيليزي	مناقشا

# شكر وعرفان :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا صلى السموات والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة

التي نرجو أن تنال رضا.

أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من :

الدكتور " طلوع محمد العبد " على إشرافه على هذا العمل، وتكريمه بتقديم النصائح والتوجيهات.

إلى أعضاء المناقشة،

كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان أيضا لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل بتوجيهاته ومساندته لي

إلى كل ما ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

زيد قذوري

# الإهداء :

إلى من تكبد مشاق الحياة، إلى من تجرع كأس التعب و الشقاء، لأنعم بالراحة صبح، مساء إلى الرجل

العظيم و الوحيد الذي وجدته سندا في كتفي

إلى أبيي ، حفظه الله

إلى منارة بيتنا و ركيزته، إلى مدرستنا العريقة، أمي

إلى أخوتي...

إلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة

زيد قدوري

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق المصرفي في الرفع والتحسين من القدرات التنافسية للمؤسسات البنكية، من أجل تقديم خدمات متطورة وإرضاء العملاء، إذ تسعى مجمل المؤسسات المصرفية ومن بينها بنك التنمية المحلية-بدر- وكالة اليزي، إلى تحقيق مستوى أفضل من القدرات التنافسية والمتمثلة في الخدمات التسويقية ، لأجل الحفاظ على حصتها التسويقية لها من خلال الارتقاء بمخرجاتها التسويقية بمختلف أنواعها.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى ان هناك اثر ايجابي لتسوق على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، محل الدراسة

كلمات مفتاحية: تسويق مصرفي، قدرة تنافسية، مؤسسات بنكية.

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle du marketing bancaire dans l'élévation et l'amélioration des capacités concurrentielles des établissements bancaires, afin de fournir des services avancés et de satisfaire les clients des services marketing, afin de maintenir sa part de marché en améliorant ses sorties marketing de toutes sortes

A travers cette étude, il a été conclu qu'il y a un effet positif de la commercialisation au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural qui fait l'objet de l'étude

الصفحة	المحتويات
II	شكر وعرقان
III	الإهداء
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجدول
VII	قائمة الاشكال
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق المصرفي والميزة التنافسية.</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق المصرفي.
3	المطلب الأول: ماهية التسويق المصرفي.
11	المطلب الثاني: خصائص التسويق المصرفي.
16	المطلب الثالث: جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك
18	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
18	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
26	المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
35	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والاجنبية
38	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ايليزي</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ايليزي
43	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ايليزي
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- ايليزي
46	المطلب الثالث: تطور رقم الاعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ايليزي

46	المبحث الثاني : المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-ايليزي
47	المطلب الاول : المنتج البنكي
52	المطلب الثاني : سياسة التسعير
53	المطلب الثالث : سياسة التوزيع
55	المبحث الثالث: التسويق المصرفي ومدى تأثيره على القدرة التنافسية
55	المطلب الاول: التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-ايليزي
57	المطلب الثاني: واقع التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-ايليزي
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة
67-64	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	مراحل تطور التسويق المصرفي	1-1
14	وظائف التسويق المصرفي	2-1
20	تعريف الميزة التنافسية	3-1
33	مقارنة بين الميزة التنافسية للاستراتيجيات الثلاث	4-1
45	تطور رقم اعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية	1-2
54	إحصائيات الحسابات المفتوحة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية	2-2
55	طلب الزبائن والتجار جهاز TPE	3-2
55	عدد البطاقات المطلوبة من طرف الزبائن	4-2
56	طلب تسجيل عقود بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر الانترنت	5-2
57	جدول تفصيلي للقروض	6-2

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية	1-1
28	إستراتيجيات الميزة التنافسية	2-1
43	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	1-2
44	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ايليزي	2-2

# مقدمة

إن ما شهده العالم من تحولات تقنية وتطورات متسارعة في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال التي طورت بشكل متسارع تقنيات التسويق المصرفي، مطورة بذلك تقنيات فرص تسويقية حقيقية في الأسواق الحالية والمستقبلية للبنوك التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي التسويقي. إذ أن التعامل مع الحاجات المتزايدة حاليا ومستقبلا للزبائن وفق قواعد السوق العالمية يتطلب تحسين وابتكار العديد من الخدمات والتقنيات البنكية والتي تمتلك قدرات ابتكارية عالية قادرة على اختراق الأسواق من خلال الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية التي يقدمها مناخ الأعمال على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وبات تطبيقها بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات الخدمائية وخاصة منها المؤسسات البنكية من أجل زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، وهو ما أثبتته التجارب الميدانية كون المؤسسات البنكية المتطورة تستخدم العديد من القدرات التنافسية لكي تتفوق في أدائها على المؤسسات المنافسة لها في السوق. تعتبر عملية بناء ورفع القدرات التنافسية بمثابة القاعدة التي تنطلق منها العديد من الكيانات الاقتصادية الخدمائية في توسيع حصتها السوقية وزيادة الرصيد الخدماتي واستقطاب الزبوني باعتباره رأس مال زبوني قادر على بناء وإدارة العلامة التجارية بامتياز ضمن حدود الشهرة التسويقية التي تتطلع إليها إدارة البنك، في ظل تضارب أهداف جميع الأطراف ذات المصلحة بالبنك من موردين وزبائن ومنافسين لأن المنافسة هنا هي ظاهرة صحية تساعد جميع البنوك على التوجه نحو الزبائن من منظور الزبون هو رأس مال البنك الحقيقي .

يعد تحقيق النجاح والريادة وزيادة الحصة السوقية، وكسب المزيد من الزبائن الغاية الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات البنكية، لكن ذلك لا يتأتى إلا من خلال التحسين من معايير جودة الخدمات البنكية المقدمة ضمن مزيج تسويقي متميز. ولضمان ذلك، لا بد من البحث عن مختلف سمات التميز في طرق تقديم الخدمات والريادة في البيئة المادية التي تحمل شعار البنك بما أضحى يعرف بـ «بالذكاء التسويقي»، والذي حظي في السنوات الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التسويق المصرفي لتعزيز الموقف التنافسي ضمن مقاربة مبنية على أسس علمية وعملية أثبتت نجاحها في العديد من الأنشطة التسويقية.

وعليه، ومن أجل الوقوف على واقع التسويق المصرفي وتحدياته الراهنة والمستقبلية لمواكبة التطورات العالمية وتعزيز قدرة تنافسية التي تضمن خدمات مميزة ومرضية للزبائن وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، ارتأينا القيام بدراستنا وإسقاطها في بنك التنمية الفلاحية- بدر- فرع ولاية اليزي.

## 1. إشكالية البحث:

نظرا لأهمية التسويق المصرفي وحساسيته في التأثير على تنافسية البنك فإن هذه الدراسة تحاول عرض هذا الأثر عنه على مستوى تنافسية البنوك و بناء على ما سبق وفي خضم إبراز هذه العلاقة نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية باليزي؟

وتبعا للسؤال الرئيسي والتفصيل أكثر نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتنافسية في البنوك التجارية؟

- يؤثر التسويق المصرفي على التنافسية بين البنوك؟

ما هو الدور الاساسي لتسويق المصرفي.

## 2. فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة الرئيسية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة تو افقية بين متطلبات التسويق المصرفي وزيادة القدرات التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية في ظل بيئة تسويقية تتبنى التوجه نحو الزبون.

## 3. أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في التأثير الحاسم للتسويق المصرفي على تفعيل ورفع مستوى القدرة التنافسية كون التسويق المصرفي يساعد البنوك على خلق تنافسية تساهم في تحقيق جودة الخدمة لتحقيق أهداف البنك وكذلك يعد التسويق المصرفي ضرورة ملحة للبنوك للمساهمة الفعالة في الحركة الاقتصادية من خلال تمويل المؤسسات بمختلف أنواعها وعصرنه المعاملات المالية لكل مكونات السوق والمحيط من دول ومؤسسات وأفراد، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتركيز على التسويق المصرفي كاستراتيجية وعلاقة هذا الأخير على رفع مستوى التنافسية في البنوك محل الدراسة.

## 4. أهداف البحث:

ترتكز أهداف هذا البحث فيما يلي:

-تسليط الضوء على أدبيات الموضوع الموجودة في مختلف الكتب، و المجلات، والملتقيات الورقية، والإلكترونية.

-التعرف على أهم القدرات التنافسية الواجب امتلاكها من قبل البنوك الجزائرية لزيادة حصتها منافستها السوقية.

- التعرف على بيئة نشاط البنوك وتطورها وطرق الرفع والتحسين من مستويات الفكر التسويقي لدى مدراء البنوك الجزائرية.

- إبراز الدور الأساسي للتسويق المصرفي في الزيادة من القدرة التنافسية للبنوك والرفع من إنتاجيتها وكفاءتها وتحسين خدماتها.

- تقديم مجموعة من التوصيات التي تتناسب والسياق التنظيمي الذي تعمل فيه البنوك الجزائرية والتي من شأنها أن ترفع من القدرات التنافسية لها لتكون مستعدة في مواجهة المنافسة الحالية والمستقبلية سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

#### 5. دوافع اختيار موضوع البحث:

تتمثل دوافع اختيار الموضوع الدراسة فيما يلي:

- اعتبار موضوع الدراسة من المواضيع ذات مجالات البحث الواسعة التي تفتح فرص أكبر للبحث في مجال التسويق المصرفي ومجال التنافسية بالنسبة للباحثين الأكاديميين أو مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 6. منهجية البحث:

إن استخدام منهج خاص بالدراسة تفرضه طبيعة الموضوع، حيث إن استخدام المنهج المناسب لدراسة وتحليل الظاهرة يسهل على الباحث الوصول إلى أهداف البحث المتمثلة في تفسير النتائج وفرضيات الدراسة ضمن المجالات المعتمدة في الدراسة، للخروج بمجموعة من التوصيات. وعليه فقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي في الاطار النظري، اما المنهج التحليلي اعتمدنا عليه في الجانب التطبيقي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة متغيرات البحث وأهدافه وفرضياته، وذلك لوقوف بالدراسة والتحليل على طبيعة العلاقة بين التسويق المصرفي والقدرات التنافسية في واقع البنوك الجزائرية. ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى وصف خصائص مشكلة البحث وصفا دقيقا وشاملا، وتبسيط الضوء على واقع الممارسات الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحديد وتفسير العلاقات الموجودة بين متغيرات البحث، معتمدين في ذلك على جمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأولية والثانوية، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات البحث المتعارف عليها في البحث العلمي.

7. هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المعروضة، قسمت هذه الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للتسويق المصرفي، حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:الإطار النظري لتسويق المصرفي

المبحث الثاني:عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

وتضمن الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وينقسم الى ثلاثة مباحث

المبحث الاول:تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني:المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثالث: التسويق المصرفي ومدى تأثيره على القدرة التنافسية

# الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق  
المصرفي و الميزة  
التنافسية

تمهيد:

يعتبر موضوع التسويق المصرفي من المواضيع ذات الأهمية، نظرا لكونه يلعب دورا حيويا في استمرارية البنك وبقاءه وكذا تميزه وتطوره. وهذا ما تدركه المصارف وتسعى لاستفادة من الخبرات الحديثة وتطبيقها على أرض الواقع. وسنتناول في الفصل الأول من الدراسة الأبجديات النظرية والأكاديمية التي أثارت هذا الموضوع بدءا من المبحث الأول الذي تناول فيه ماهية التسويق المصرفي، خصائصه وأهميته وأهدافه ودوره في القدرة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك جودة الخدمات المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك.

من خلال ما بق سنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق المصرفي ودوره في زيادة القدرة التنافسية.
- المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق المصرفي ودوره في زيادة القدرة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية التسويق المصرفي ودوره في القدرة التنافسية في القدرة التنافسية.

### 1. التسويق المصرفي، النشأة والتطور.

لقد مر تطور التسويق المصرفي عبر خمسة مراحل أساسية على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: مرحلة الإشهار

نظرا للمنافسة الشديدة في مجال البنوك، وخاصة في الادخار، لجأت عدة بنوك إلى إتباع سياسات وأساليب مختلفة تمكّنها من استقطاب المدخرين والمودعين على مستوى فروعها، هذه المودعات والمتمثلة في توزيع هدايا وعلاوات مختلفة والتي جلبت بسرعة زبائن جدد لكن سرعان ما اتسع استعمال هذا الأسلوب من طرف البنوك الأخرى، وبالتالي أصبح من اللازم اللجوء إلى مختصين في الدعاية والإشهار وقد كان تتابع تعميم هذا الأسلوب درس مهم.

بالنسبة للبنوك، فإذا كان من السهل جلب الزبائن إلى الوكالة البنكية مهما كانت، فبالمقابل من الصعب الإبقاء عليهم وجعلهم يألفون هذه الوكالة، فكانت النظرة إلى التسويق باعتباره الإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية والنشر، حيث إن بعض المؤسسات المالية تثبت بعض الأدوات التسويقية التي استخدمتها بعض الشركات فقامت بإعداد ميزانيات للإعلان وترويج المبيعات بجذب بغض العملاء.

#### المرحلة الثانية: مرحلة حسن المعاملة

في هذه المرحلة تغير الاتجاه التسويق من الإعلان والترويج<sup>2</sup> والدعاية إلى مفهوم أكثر توسعا، فتطور بذلك المفهوم العام للتسويق واعتباره معرفة السبيل إلى محاولة إرضاء الزبون، فأصبح العامل في البنك يلجا إلى إدخال السرور على العملاء عند تعاملهم معه، وهذا من خلال الاستفادة من تكوين تقني لزيادة المعارف وكذا التكوين في مجال العلاقات الإنسانية، كعلم النفس وعلم الاجتماع، كما أصبح من اللازم إضفاء جو من الصداقة والبهجة داخل العمل وبين العملاء والعاملين.

<sup>1</sup> مسيخ أيوب، لخضاري صالح، التسويق المصرفي في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 04، 2005، ص ص. 96-97.

<sup>2</sup> كوسا ليلي، " واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال . موبيليس ."، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 06.

### المرحلة الثالثة: مرحلة الإبداع

إن النظر إلى التسويق بمفهومه معرفة السبيل إلى محاولة إرضاء الزبون وخلق الجو الملائم والحيوية في العمل شيء لا يجب تجاهله لأنه ملزما، ولكن ليس هذا فحسب بل يجب التفكير في مدى تلبية حاجيات ورغبات العملاء من طرف البنك، فأصبحت النظرة إلى التسويق على اعتباره انه ابتكار marketing motivation حيث اضطرت البنوك إلى البحث على أساس وقواعد جديدة وأنواع حديثة من الخدمات المصرفية، التي تواجه التغير والتعدد والتنوع في الاحتياجات المالية للعملاء، ومن ثمة لم بعد اهتمام البنوك بثقة العملاء، وتنوع الخدمات المقدمة لبطاقات الإقراض، البطاقات البنكية، حيث عرفت تطور المصرفية النقدية نموا هائلا بين 1966<sup>1</sup> و1975 فتضاعفت عدد الشبايك وعدد الحسابات إلى أربع مرات، كما ظهرت منذ العام 1976، بطاقات الائتمان crédit cards، وتبني خطط الادخار، او ما يسمى بالبنك الشخصي.

### المرحلة الرابعة: مرحلة التمرکز<sup>2</sup>

تعتبر هذه المرحلة من الخدمات الحديثة، حيث بدأت البنوك انطلاقا من هذه المرحلة بالبحث عن طرق وأساليب أخرى وأسس جديدة، لجانب الإعلان والمعاملة الجيدة للعميل والابتكار الذي تقوم به جميع البنوك، فحققت درجة عالية من التميز فأدركت العديد من البنوك انه لا يوجد بنك واحد يمكن اعتباره أفضل بنك لكل العملاء، ويمكنه أن يقدم جميع الخدمات المصرفية.

### المرحلة الخامسة: مرحلة التحليل والتخطيط والمراقبة التسويقية

اعتمدت البنوك في هذه المرحلة على وضع تنظيم، وتحليل الأسواق ودراستها، لهذا انتهجت البنوك والتخطيط والرقابة حيث إن الإعلان والمعاملة الحسنة والابتكار... الخ، كلها أساليب لم تعد كافية لضمان البقاء والاستمرار أو تحقيق التميز، وهو ما دفع بالبنوك إلى انتهاج سياسات مختلفة، لوضع استراتيجيات للقروض، وتحليل الأسواق، وعليه وجدنا أن التسويق المصرفي وبانتهاجه لمبدأ الربحية، أصبح يهتم بدرجة كبيرة بالعملاء، ومحاولة إرضاء حاجاتهم عن طريق تقديم خدمات في المستوى المطلوب.

<sup>1</sup> شوقي بورقيبة، "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011، ص 09-10.

<sup>2</sup> ميهوب سماح، "الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك والتأمينات، فرع بنوك وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 17

### 2. مفهوم التسويق المصرفي:

#### 1.2. ماهية التسويق :

وفقا للجمعية الأمريكية للتسويق،<sup>1</sup> والتي عرفت التسويق على أنه: "النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات اللازمة لإنشاء العروض التي لها قيمة للعملاء والعلماء والشركاء والمجتمع ككل، والتواصل معها، وتقديمها، وتبادلها.

كما تم تعريفه من طرف أساتذة جامعة اوهايو، سنة 1965، باعتباره العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ، وزيادة، وإشباع هيكل الطلب على لسلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم، وترويج، وتبادل، والتوزيع لهذه السلع والخدمات.<sup>2</sup>

وانطلاقا من هذه التعريفات، يمكننا استخلاص أبرز خصائص التسويق، والمتمثلة في:

- اعتماد التسويق في جوهره على التخطيط والمتابعة المستمرة.
- اعتبار التسويق عملية تبادل للمنافع وتحقيق الإشباع وحاجيات الزبون.<sup>3</sup>

#### 2.2. تعريف التسويق المصرفي

لقد تعددت تعريفات الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم، بالإضافة اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي، خاصة وان التسويق اخذ في الفترة الأخيرة أبعاد ووظائف واسعة تتمثل في تسويق الخدمات المصرفية، التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.

**التعريف الأول:** يرى p. kotle التسويق المصرفي على انه مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار ادري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سماحي منال، المرجع السابق، ص 04.

<sup>2</sup> عيد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، 2002، ص 50.

<sup>3</sup>-Robert D. Hirsch- Marketing – second edition• Etas-Unit• Barron's business ,2000 , p,p2,3

<sup>4</sup>-زيدان محمد، "دور التسويق البنكي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الباحث، العدد02، (2003)، ص 8

**التعريف الثاني:** أما الخبير في مجال التسويق، wayer، وair فقد سلط الضوء في محاولة لتعريف التسويق على كل جوانب العملية لتسويق الخدمات المصرفية فقد عرف التسويق المصرفي بأنه نشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق الربحية في الوقت الماضي والمستقبل وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، فهو يتعلق بوضع أهداف المؤسسة وإعداد خطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وإدراك الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط كما انه يتضمن عملية التكييف التي يتطلبها التغير البيئي وتكمن أهمية هذا العريف في الموازنة بين هدي الربح ورضاء العملاء حيث راع التعريف ضرورة وجود نوع من التوازنات بين أهداف المصرف وبين حاجات العملاء المالية والائتمانية وضمن هذا المفهوم فان ربحية المصرف تنبع من قدرة هذا الأخير على إشباع حاجات الأفراد والمؤسسات.<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** "يمثل التسويق المصرفي إيجاد وابتكار وأداء الخدمات المصرفية التي تحقق الرضي والقناعة لدى المستفيد مع تحقيق الربح للمصرف".<sup>2</sup>

ومن خلال كل التعريف السابقة يمكننا وضع التعريف قد يكون شاملا لتسويق المصرفي هو ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية والتي تكفل تدقق الخدمات المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء إقراضا أو اقتراضا أو إيداعا وخدمات مصرفية متنوعة ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه.<sup>3</sup>

### 3. مراحل تطور التسويق المصرفي:

مر تطور التسويق المصرفي بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

#### 1.3. مرحلة الترويج المصرفي:

نظرا لإهمال دور التسويق في بداية الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت مقتصرة على بعض الأنشطة التقليدية، بدا الخبراء في مجال التسويق المصرفي بمنح هذا المجال اهتماما واسعا، وخاصة في فترة الستينيات، من

<sup>1</sup> - صفيح صادق، يفور احمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2010، ص. 30

<sup>2</sup> رايح غرابة، التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد البنك، أطروحة الدكتوراه جامعة الجزائر، (2009) ص. 27.

خلال التركيز على مفهوم التسويق ضمن هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معا، وبناء على ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين. وضمن هذه المرحلة قامت المصارف بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق حيث قامت بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بها إلى إدارات التسويق، وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق اقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية، وكان مفهوم التسويق موازيا لمفهوم الترويج في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

### 2.3. مرحلة الاهتمام الشخصي:

بالمعاملين لقد أدركت الإدارة في المصارف بأن الترويج وحده كنشاط غير كافي لجذب العملاء في ظل منافسة شديدة ولقد أظهرت الدراسات بأن دور مقدمي الخدمات المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة المقدمة وفي هذه المرحلة تم التركيز على ما يلي: التأكيد على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها.

تحديث أنظمة وأساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات.

تحديث أماكن تأدية الخدمات للزبائن، وقاعات انتظار الزبائن بما يجعلها أكثر جاذبية.

### 3.3. مرحلة تقديم خدمات جديدة:

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

### 4.3. مرحلة تسويق الخدمات ضمن نطاق مفهوم التسويقي الحديث:<sup>2</sup>

إن الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق هو التركيز بشكل أساسي على المستهلك باعتباره الهدف الأساسي الذي تركز عليه جميع الأنشطة التسويقية. إن المنظمات المصرفية اعتمدت هذا وذلك من خلال قيام دراسة المستهلكين والتعرف على طبيعة الخدمات التي يبحث عنها الزبائن ودراسة السوق وجميع العوامل المؤثرة. لكي تتمكن من صياغة سياسات مناسبة لتسويق الخدمات وبشكل عام فقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

<sup>1</sup> نواله مريم، أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، جامعة أطروحة الدكتوراه الجيلالي اليابس، ، 2015، ص. 15.

<sup>2</sup> نظور بلال، "محاضرات في التسويق - مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، جذع مشترك علوم تجارية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص 4-5.

- دراسة حاجات ورغبات الزبائن ومحاولة تلبيةها وفقا للقدرات المتاحة للمصرف.
- الاعتماد على الأنشطة الترويجية وعلى بحوث المستهلكين.
- دراسة السوق وطبيعة المنافسة فيه.
- الاعتماد على تكنولوجيا الحديثة والمتطورة.
- منح فائدة ومحفزات تعمل على جذب الزبائن.
- التعرف على ردود أفعال الزبائن اتجاه الخدمات المصرفية المقدمة.

مما تقدم نجد بان مفهوم التسويقي الحديث يتركز على عنصرين أساسيين هما دور المستهلك في إنجاح سياسة المنظمات ومنها المنظمات المصرفية والتكامل ما بين الأنشطة المختلفة للمنظمات.

لكي تتمكن هذه المنظمات من تحقيق الأهداف المرسومة والصمود بوجه المنافسة وتلبية حاجات ورغبات المستهلك<sup>1</sup>.

### 5.3. مرحلة نظم التسويق:

إن أهم ما يميز هذه المرحلة قيام المصارف بممارسة أنشطتها التسويقية في إطار نظام متكامل بمعنى أن التسويق المصرفي في هذه المرحلة يمثل مجموعة من الأنشطة المتفاعلة والمتداخلة والمتراصة المعدة لهدف إنتاج وتقديم الخدمات للعملاء الحاليين والمرقبين، لأجل ذلك نجد بأن اهتمام المصارف في هذه المرحلة انصب على:

- إعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية.
- تدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية
- تطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة لمجالات النشاط المصرفي
- تطوير أنظمة وأساليب الرقابة.

### 6.3. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

بدأ الاهتمام مؤخرا على إجراء نوع من الموازنة المعقولة ما بين حماية المجتمع ككل وحماية المستهلكين والمنظمات مما أدى إلى ظهور دعوات وجمعيات تنادي بحماية المستهلك<sup>1</sup> والمجتمع وهذا انعكس على جوانب عديدة.

<sup>1</sup> عتيق خديجة، اثر المزيج التسويقي المصرفي علي رضا الزبون دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، رسالة الماجستير، (2011-2012)، ص. 44.

العمل على تمويل المشروعات التي تخدم عدد ممكن من الأفراد.

تشجيع وتوجيه الأفراد إلى القيام بمشاريع تخدم المجتمع وذلك من خلال منح القروض.<sup>2</sup>

**الجدول رقم 1-1 مراحل تطور التسويق المصرفي**

اسم المرحلة:	فترة الظهور:	مفهومها التسويقي:
مرحلة الترويج	ما بين عام 1960-1970	الإعلان والعلاقات العامة لجذب عملاء جدد والمحافظة على حجم العملاء الحاليين من خلال وحدات تنظيمية خاصة بالترويج.
الاهتمام الشخصي بالعملاء	بعد وضوح عدم فاعلية النشاط الترويجي إذ لم تتغير كيفية معاملة العملاء	بناء صداقات مع العملاء، عقد دورات تدريبية للعاملين، وتحديث أساليب العمل للأداء بسرعة، وتقليل الشكاوي، وتقديم الخدمات الاستشارية للعملاء، وتطوير أماكن انتظار العملاء بما يوفر راحتهم.
التجديد والابتكار	بعد شدة المنافسة بين البنوك	إجراء دراسات وأبحاث عن سلوك الفرد، وحاجاته بهدف إشباعها
التركيز على قطاع محدد من السوق	بعد شدة المنافسة بين البنوك	القيام بتكوين مكانة متميزة في أذهان العملاء
نظام التسويق	بعد إيضاح عدم تحقيق أهداف البنك في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستخدام المفاهيم المعتادة	إعداد خطط تسويقية والرقابة عليها
المفهوم الاجتماعي للتسويق	ظهرت خلال الثمانينيات نتيجة لنمو حركة حماية المستهلك	تقاس قدرة البنك التسويقية بدرجة موازنته بين تحقيق أهدافه من خلال كل من المصلحة العامة والخاصة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

<sup>1</sup>نظور بلال، مرجع سبق ذكره، ص7

<sup>2</sup>عتيق خديجة، اثر المزيج التسويقي المصرفي علي رضا الزبون دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، المرجع نفسه، ص. 44.

المطلب الثاني: خصائص التسويق المصرفي ودوره في القدرة التنافسية وأهميتها وأهدافها.

1. خصائص التسويق المصرفي وأهميته.

يحظى موضوع التسويق المصرفي بأهمية بالغة كما يتصف بعدة خصائص.

أولاً: خصائص التسويق المصرفي .

تعد التقنيات المستعملة في التسويق المصرفي هي تقنيات التسويق بصفة عامة، لكن توجد بعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- غياب قوانين تحمي الابتكارات المختلفة في النشاط المصرفي، مما يؤدي إلى تقاليد وبالتالي صعوبة التميز.

- تعتبر النقود المادة الأولية للتسويق المصرفي مع ما تتميز به من مواصفات.

- تؤثر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والبنكية، في تقديم عروضها وتحديد أسعارها.

- تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع المصرف من موردين وهم مدخرين وزبائن وهم المستثمرين والمستهلكين الذين يجمعون ما بين الصفتين (عدم التفرقة في تسمية الزبون).<sup>2</sup>

- احتكار كل مؤسسة مصرفية لشبكة خاصة بها.

- يستحيل التخلي عن بعض الخدمات أو العملاء لأنه قد ينعكس سلباً على المستوى الاجتماعي والسياسي وهذا ما يسمى بالدور الاجتماعي للمصارف.

- التجسيد اللامادي من خلال عمليات الإشهار على خدمات المصارف، مثلاً لاستمارة الاستشارة الحيوية، العصرية، القوة، إلا ما نفى الخدمة المصرفية.

<sup>1</sup> رجحي كريمة، دراسة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي الواقع والتحديات، " تسويق الخدمات المصرفية"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (14-15 ديسمبر 2004)، ص. 367.

<sup>2</sup> عتيق خديجة، اثر المزيج التسويقي المصرفي علي رضا الزبون دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة الماجستير (2011)، ص. 45.

-وجود تعامل دائم مع الزبون، وعلاقة مستمرة بينه وبين البيئة المصرفية.

-أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع، والتي تتمثل في نقاط بيع الخدمة البنكية، وهي وكالات وفروع البنك.<sup>1</sup>

-ازدواجية العلاقة بنك/سوق (سوق الاستعمالات، سوق الموارد، تفاعل هذين السوق.

-يستعمل التسويق في المصارف من جهة لجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات المصرفية كمنتجات.

-محاولة التجسيد المادي من خلال عمليات الإشهار لخدمات المصارف مثل الاستماع، الاستشارة الحيوية، العصرية، القوة، الأمان في الخدمة المصرفي

وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق التسويق المصرفي لا يختلف عن التسويق الكلاسيكي من الجانب التخطيطي، ولكن الاختلاف على المستوى التقني (استعمال وسائل وتقنيات خاصة)، إن خصائص التسويق المصرفي تدور حول فكرتين أساسيتين وهي:

- تشابك العلاقات التي تربط المصرف مع مكونات المحيط المختلفة.
- تعدد العلاقات التي تربط المصرف مع مكونات المحيط المختلفة.

### ثانيا: أهمية التسويق المصرفي<sup>2</sup>

يعتبر التسويق المصرفي من الأنشطة المهمة في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي ترتكز عليها الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية، والتي تبني عليها الدوائر والوحدات الإدارية الأخرى خططها وقراراتها وقد ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة خاصة في ظل التغيرات السريعة التي شاهدها العالم في مجالات التكنولوجيا والانفتاح الاقتصادي والعولمة إضافة إلى ما سبق، فيمكننا حصر أهمية التسويق المصرفي في المؤسسات المالية وهذا لمواجهة المشاكل التسويقية بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد المجلد وآخرون، التسويق المصرفي: مدخل تحليلي استراتيجي، (الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع)، (2008)، ص ص. 90-91.

<sup>2</sup> نظور بلال، المرجع السابق، ص 07

<sup>3</sup> سليم حريش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، رسالة الماجستير، جامعة البليدة، (2007)، ص.33.

- افتتاح فروع جديدة للمصرف.
  - تقديم خدمات مصرفية جديدة للعملاء.
  - دراسة العميل من حيث رغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية وضمان استمرار تعامله ورضاه عن المصرف.
  - الإشهار والترويج لصالح الخدمات التي يعرضها البنك وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك.
  - اكتشاف العملاء المحتملين وفق مناهج تسويقية مقدمة تحتاج إلى الوعي بها وإدراكها بشكل علمي جديد.
  - التسويق المصرفي هو الحافز على خلق وابتكار خدمات جديدة وتطويرها.
  - إشباع رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم.
  - الرفع من مكانة المصرف في السوق العالمي.
  - ترويج الخدمات المصرفية ومتابعة النشاط المصرفي.
  - تكامل العمل المصرفي وانسجام أنشطته وتوليد انطباعات أكثر ايجابية على القدرة الكيفية للمصرف.
  - تحديد المزيج الترويجي المناسب وكذا الأساليب التوزيعية للخدمة<sup>1</sup>.
  - تحديد الأساليب التوزيعية المناسب للزبائن.
2. أهداف ووظائف التسويق المصرفي.

التسويق مصرفي يتشكل من عدة أهداف تمكنه من تحقيق غايته في نشاطه المصرفي وذلك يمكننا من خلاله تلخيصها فيما يلي:

### أولاً: أهداف التسويق المصرفي:

إن التسويق المصرفي يهدف إلى ابتكار خدمات جديدة وإيصالها للعميل عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء العملاء الحاليين مع جذب عملاء جدد بما يحقق الربحية للمصارف وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (2005)، ص. 52.

<sup>2</sup> لعدوز صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، رسالة الماجستير، 2008، ص. 34.

- تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن.
  - بناء صورة إيجابية عن المصرف وخدماته، والمحافظة على سمعة المصرف أمام عملائه.
  - المساهمة في عملية التجديد والتطوير المصرفي والمالي.
  - خلق أسواق مصرفية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات.
  - المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
  - تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد المصرف.<sup>1</sup>
  - زيادة الاستثمار في الأوراق المالية.<sup>2</sup>
  - تحسين سمعة المصرف من خلال تطوير أساليب الأداء برفع الوعي المصرفي خصوصا لدى موظفي المصرف
  - ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات وتطلعات العملاء.
  - دراسة السوق والعميل أكثر ربحية وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم وتقديم الخدمات المصرفية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت والمكان الملائمين.
  - المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
- ويضيف آخرون الأهداف التالية:
- تكييف المصارف وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات السوق تطورات احتياجات العملاء.
  - يعتبر أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي.
  - تسيير مختلف المنتجات والخدمات المصرفية بصفة أكثر ايجابية وتقديمها على أكمل وجه للعملاء.

<sup>1</sup> عبد الحميد محمد شواربي، إدارة المخاطر المالية، (مصر: دار المعارف، 2002)، ص. 211

<sup>2</sup> زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، جامعة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، (2005)، ص. 13

ثانيا: وظائف التسويق المصرفي.<sup>1</sup>

إن التسويق مصرفي يتشكل من عدة وظائف تميزه في نشاطه ووظائفه والتي يمكن من خلالها معرفة العمل المطلوب ولمن يتوجه وظيفة التسويق مصرفي وهذا ما نلخصهم في الجدول الموالي:

جدول رقم 1-2: وظائف التسويق المصرفي.<sup>2</sup>

الوظيفة:	لمن توجه؟	العمل المطلوب:
المعرفة (le savoir) (معرفة وفهم)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الزبائن</li> <li>○ المنافسين</li> <li>○ داخلية البنك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ جمع الأفكار المتعددة:</li> <li>○ متابعة شكاويهم وتحليلها.</li> <li>○ إجراء مقابلات وتحديدتها</li> <li>○ إجراء استقصاء العينة منهم</li> <li>○ اهتمام بأفكار موظفي البنك ولائهم (لأنهم مصدر تجديد هام يصنع الكثير للبنك)</li> <li>○ معرفة منافسين ونشاطهم وبماذا تتميز خدماتهم</li> </ul>
L'orientation التوجه	اختيار: - السيناريو / الميدان / الوسائل.	- صياغة الأهداف التسويقية ويتم تحديد هل بطريقة واضحة: ماذا تفعل؟ أين يمكن أن ننفذ ذلك؟ ومن الذي يمكن أن يعهد عليه بإتمام هذه الأعمال؟ - الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
الإعلام	- جذب الزبائن / زعزعة المنافسين - تجنيد موظفي البنك	- اختيار الأسواق المستهدفة - صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

المصدر: اعداد الطالب بناء على كتاب التسويق المصرفي من اعداد أحمد امجدل وآخرون

<sup>1</sup> سماحي نوال، المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> أحمد أمجدل وآخرون، "التسويق المصرفي: مدخل تحليلي استراتيجي"، دار المحمدية، الجزائر، 2008، ص.94.

من خلال الجدول يمكن إيجاز أهم وظائف التسويق المصرفي فيما يلي:

- إمداد إدارة المصرف ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز المصرف في السوق كما تحدد نوعية عملاء المصرف وعوامل تفضيلهم للبنك دون البنوك الأخرى.
- العمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق في الوقت المناسب وكيفية تطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء مع دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على خططها المستقبلية.
- دراسة الانتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق وإمكانيات فتح وحدات جديدة إضافة إلى متابعة نشاط الوحدات المصرفية الحالية ومدى تغطيتها للسوق، ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية.
- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي في إدارة البنك.
- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع العملاء والجمهور الخارجي العام.
- تقييم النشاط التسويقي للمصرف خلال فترات زمنية متقاربة.

### ● المطلب الثالث: جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك.

أولاً: جودة الخدمات المصرفية واكتساب القدرة التنافسية للبنك.

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

<sup>1</sup> بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه الجزائر، (2005)،

ثانيا: جودة الخدمة المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك:<sup>1</sup>

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له، أو يعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، ويمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك. فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته، حتى وإن وضع لخدمته سعر أعلى من المتنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا ويبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

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

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

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

ويلخص عوض بدير الحداد المزايا التي تعود على المنظمات الخدمية ومنها البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي :

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في العمليات المصرفية.
- أن الخدمة المتميزة بالجودة العالية تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أكبر وبالتالي زيادة الأرباح.

- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية.
- أن الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء البنك بمثابة مندوبي البيع في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملا

### المبحث الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية للبنك

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة و إنما هو نتاج التحولات التي عرفها العالم في المجال الاقتصادي، و باعتبار القطاع البنكي أهم عنصر في معادلة اقتصاديات الدول فترتبط فعاليته بمدى وجود المنافسة.

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية للبنك

الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر للبنك في مواجهة منافسيها من خلال

جملة من الخصائص تميز البنك عن غيره من المؤسسات المصرفية تعريف الميزة التنافسية للبنك

تباينت تعاريف الميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين، و سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف :

**التعريف الأول:** يعرف طارق طه الميزة التنافسية للبنك بأنها 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<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** يرى M. PORTER أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة

أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، وبمعنى

آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث :** عرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه

لاستراتيجية معينة للتنافس .

أما علي السلمي فقد أعطى تعريف للقدررة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك

إنتاج قيم ومنافع العملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر

العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه

<sup>1</sup> طارق طه، ادارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية،

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

لهم المنافسون الآخرون<sup>1</sup>.

التعريف الرابع: حسب السيد أحمد مصطفى نقول أن 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<sup>2</sup>.

كما يعرفها آخرون على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.

و بناء على ما سبق من تعاريف يمكن استخراج النقاط التالية:

• الميزة التنافسية تعكس قدرة البنك على تحقيق قيمة مضافة للعميل، و أن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزه، تضمن له اكتساب حصة أكبر في السوق البنكية، و تمكنه من تحقيق ربحية أعلى.

- تتطلب الميزة التنافسية توفر مجموعة من الموارد والمهارات والعمل على استغلالها.
- تعكس تحقيق حالة من التميز في السوق.

كما تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في:

- تمكن البنك من زيادة ربحيته.
- ه تمكن البنك من ضمان حصة سوقية أكبر.
- ضمان ولاء الزبائن و تدعيم و تحسين سمعة البنك في أذهانهم.
- ضمان بقاء و استمرارية البنك.

ويوضح الجدول الآتي وجهة نظر أهم الباحثين إلى الميزة التنافسية كل حسب التوجه والتركيز الذي ينظر لها من خلاله:

<sup>1</sup>السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 104  
<sup>2</sup>احمد سيد مصطفى التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص 12

الجدول رقم 1-3: تعريف الميزة التنافسية

الباحث	تعريف الميزة التنافسية	التوجه والتركيز
Evams	هي تقديم خدمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Fahey	شيء يميز البنك او منتجاته عن منافسيه من وجهة نظر الزبون	المكانة الذهبية
Hofer	المجالات التي يتفوق بها البنك على منافسيه	النشاط
Tampo	هي الوسيلة لبيتي تمكن البنك من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها	المنافسة
Rappaport	قدرة البنك على تقليص الكلفة الكلية وتحقيق أرباح أكثر من خلال السعر مقارنة بالمنافسين	الكلفة

المصدر: ثامر لبكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 194

نلاحظ من الجدول أن للميزة التنافسية عدة تعاريف تختلف حسب الباحثين وحسب وجهة نظرهم والتركيز عليها وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن للميزة التنافسية شقين

الأول: وهو قدرة التميز على المنافسين<sup>1</sup>

الثاني: هو القدرة على مغازلة الفاعلية المؤثرة للعملاء ، ولا الشك ان النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين معا الى نجاح في تقديم منفعة اعلى للعميل ، ومن ثم إرضائه وهذا بدوره يقود اغلى ولاء العميل ومن ثم الى زيادة الحصة السوقية .

## 2- أنواع الميزة التنافسية

غير بين نوعين من الميزة التنافسية:

### 1.2- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لبنك ما أن يحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفه المتراكمة بإنتاج الخدمة و تقديمها أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب البنك ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم

1 ثامر لبكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 194

هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف أجور العمال فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الخدمات المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع المصرفي<sup>1</sup>، و حتى يمكن حيازة ميزة التكلفة الأقل يجب التحكم الجيد في هذه العوامل التالية<sup>2</sup>:

-التحكم في الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، و للوصول إلى الحجم الملائم يمكن للبنك التوسع في تشكيلة المنتجات(الخدمات) أو التوسع في السوق بهدف تخفيض التكاليف .

-استغلال العلاقات: و يقصد به استغلال الفرص المتاحة أمام البنك لمختلف علاقاته مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح بتخفيض التكاليف.

مراقبة التعلم: من خلال تكثيف العمال لجهودهم لأن تخفيض التكاليف إلى حد أدنى لن يتحقق بصفة

عفوية و إنما هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف و قدرات العمال من خلال مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي

و المعنوي و التكوين.

التموقع: تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا أحسن البنك اختيار الموقع المناسب لممارسة نشاطه، سواء

للموردين أو الزبائن كالتأثير على مستوى الأجور و إمكانية الوصول إلى الموردين

تفعيل العلاقات الداخلية: أي تحسين العلاقات بين العمال و ربط النشاطات المهمة فيما بينها ، واستغلال

الإمكانيات المشتركة من خلال نقل المعارف بين الوحدات المكونة للبنك

مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: أي ممارسة النشاط بمستويات مستقرة الضمان الإستخدام الأمثل لقدرات

مراقبة التكامل: السعي لتخفيض مستوى التكاليف من خلال محاولة زيادة أنشطة جديدة

مراقبة الإجراءات التقديرية: يمكن للبنك تغيير بعض الإجراءات و القرارات التي يتخذها بصفة عشوائية في

<sup>1</sup> نيبلمر سيخليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 85

<sup>2</sup> كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشور في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 47

حالة ما إذا كانت هذه الإجراءات لا تساهم بصفة ايجابية في ميزة التكلفة الأقل بل تعمل على زيادتها أكثر

لما يجب

مراقبة التكنولوجيا : قد التكنولوجيا المستخدمة في البنوك سريعة التغير فدخل بنوك جديدة إلى السوق المصرفي

بتكنولوجيا جديدة تنافس بما البنوك المتواجدة حاليا في السوق يشكل خطرا على هذه الأخيرة لذا يجب الانتظار

و عدم التسرع في مثل هذه الحالة بغرض اكتشاف نقاط القوة و الضعف و دراسة سلوكيات المنافسين

و بعدها الدخول إلى القطاع بعرفة أكبر للأوضاع السائدة

يتطلب تحقيق ميزة التكلفة الأقل لدى البنوك مراقبة مستمرة التكاليف الأنشطة واتخاذ القرارات المناسبة و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، و يعد التعليم العامل الأكثر أهمية فالعمال يتعلمون بالتكرار فتتحسن كفاءتهم بالتالي يزيد إنتاجيتهم بمرور الزمن و تنخفض التكاليف .

### 22- ميزة التميز:

يتميز البنك عن منافسيه عندما يكون بمقدوره الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به، وحتى يتم الحيازة

على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعي بعوامل التفرد، بحيث قد تنجم خاصية التفرد النشاط معين، عندما يمارس

التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في إنتاج الخدمة و تقدمها الزبون يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم

امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل ، و تتمثل عوامل التفرد فيما يلي<sup>1</sup>

- التموثق. يكتسب البنك ميزة التميز إذا أحسن اختيار الموقع الملائم لممارسة نشاطاته.
- التكامل: هدف تحقيق التفرد قد يلجا البنك إلى ضم أنشطة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع

مما يتيح له القيام بهذه الأنشطة بشكل أفضل ليصبح الوحيد الذي يقوم به أو حتى يجعله غير قابل للتقليد.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 85

الإجراءات : تساعد هذه الإجراءات البنك على تحقيق التميز و التفرد و تتمثل في :

- كفاءة و خبرة المسيرين و العمال
- جودة عوامل الإنتاج
- كثافة النشاطات كالإعلان و الترويج للخدمات مثلا
- خصائص و كفاءة الخدمات المقدمة.

التعلم: يمارس التعليم بصفة جيدة لتحسين جودة الخدمة و طريقة تقديمها فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل

شامل كفييل بان يؤدي إلى التميز المتواصل-

الحجم: البنوك الكبرى تساعد في أداء النشاط بطريقة متفردة و هو ما لا يمكن تحقيقه بالنسبة للبنوك الصغيرة

-التوقيت المناسب: قد ينصف البنك بميزة التمايز بسبب التأخر في الدخول إلى السوق بغية استعمال

تكنولوجيا أكثر حداثة، و قد يحصل عليها أيضا بخلاف ذلك في حال ما إذا كان السباق في مجال نشاطه على منافسيه

### 3 – خصائص الميزة التنافسية:

يمكننا أندرج أربعة خصائص للموارد والقدرات بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1.3 – خاصية الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير

التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع معظم المعادلات الرأسمالية ، وبصفة عامة نقول أن القدرات

والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها

3.2- التقليد أو النقل الحر في للاستراتيجية: تعتمد مقدرة البنك في مواصلة ميزة التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة له من تقليده ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ما هي الميزة التي يتمتع بها المؤسسات المنافسة، وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد .

<sup>1</sup>.احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة لشاملة كمدخل التنافسية في الصناعة المصرفية، مكتبة الانجلو، مصر، 2004، ص 148

3.3- إمكانية تحويل المواد: إذا استطاع البنك الحصول على الموارد التقليد الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية الناجحة ، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا ل:

- عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد .

- عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة .

- خصوصية بعض الموارد المؤسسات المصرفية ، كالاسم والعلامة

3.4- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينات تنظيمية

بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية ، فإنه يصعب على البنك المقلد على تنمية هذه

الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد ، حلقات أو دوائر الجودة.

وتتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية التي يمكن أن ناحية كوسيلة من قبل البنك لتقييم ميزته التنافسية:

- تأخذ من متطلبات و رغبات الأفراد
- طويلة المدى و يصعب تقليدها من قبل المنافسين
- تقدم التوجيه و التحفيز للبنك.
- تكون حاسمة و تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين .
- تعتمد على التجديد و الإبداع
- تبنى على اختلاف لا على تشابه.
- تأسس على المدى البعيد للاستفادة من الفرص المستقبلية

المطلب الثاني : بناء الميزة التنافسية:

1- مراحل بناء الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يحتاج لفحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة لبنائها والتي تأخذ فترة زمنية طويلة،

### 1.1- مرحلة التقديم

تعد أطول المراحل بالنسبة للبنك المنشئ للميزة التنافسية، لكونه يحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر؛ وبناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي لما لها من أثر على زيادة حجم الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر خاصة في فترة التوزيع ومدى الدعم المحقق من قبل الموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالنسبة للجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف.

### 2.1 – مرحلة التبني :

تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها؛ ويسعى البنك لأن تكون أطول مدة ممكنة ويعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرص أمام المنافسين لتقليدها بسهولة.

### 3.1- مرحلة التقليد :

يتراجع حجم الميزة التنافسية ونتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة البنك، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها وتعقد فواتها التأثيرية في السوق، ومن أسباب ذلك امتلاك المنافسون لميزات تنافسية أفضل ويمكن أن يكون منحنى الانحدار للميزة التنافسية سريعاً أو بطيئاً حسب القوة التأثيرية للمنافسين

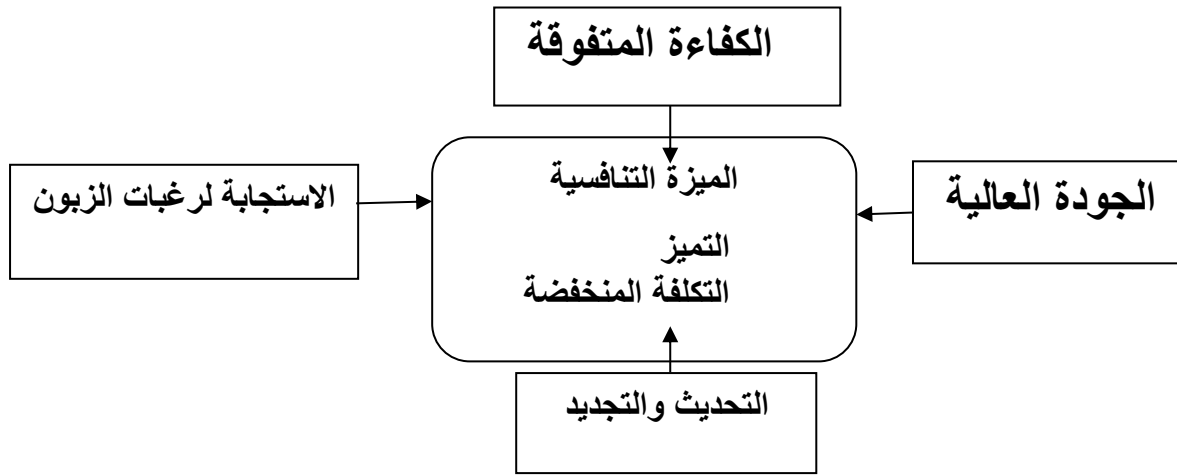
### 4.1 – مرحلة الضرورة :

تأتيها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم يتمكن البنك من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنه سيفقد أسبقيته تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2- أسس بناء الميزة التنافسية

الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات و المعرفة يسمح للبنك بتصميم إستراتيجية لتحسين المزايا التنافسية من خلال خفض التكاليف و تميز الخدمة المقدمة، و يتجسد هذا من خلال أسس تنافسية توفر الموارد الضرورية للبنك، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 1-1 : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية للبنوك



المصدر: رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية

ص 20

1.2 الكفاءة:

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تخفيض التكاليف و تمييز الخدمة و التحسين المستمر لوضعية السوق و تقديم أفضل إشباع لرغبات الزبون و ضمان ولائه، و يتجسد هذا من خلال كفاءة كل عامل بالبنك مهما كان منصبه، و يستطيع البنك زيادة مستوى كفاءته من خلال خفض تكاليف الخدمات و زيادة نسبتها و تنمية كفاءات العاملين و اكتسابهم للخبرة التي تتطور بالممارسة العملية المتكررة و تعلمهم الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهامهم، و يمكن للبنك استغلال أنشطة البحوث و التطوير لتحقيق كفاءة أكبر في تخفيض هيكل التكلفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل-، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 96

### 2-2 الجودة

زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة و لاشك أن اهتمام الكثير من البنوك بجودة الخدمة لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك أمر حتميا من أجل البقاء و الاستمرار ،

تحسين نوعية الخدمة يسمح ببيعها بأسعار عالية، و عليه يتعين على البنك تحسين الجودة من خلال عمليات البحث و التطوير<sup>1</sup>.

و يرتبط تأثير الجودة المرتفعة للخدمة على الميزة التنافسية بعاملين :

- توفير الخدمات ذات الجودة العالية يزيد من قيمتها لدى الزبائن مما يمنح البنك خيار فرض سعر أعلى
- تعد الجودة مصدر الكفاءة العالية التي تؤدي لتخفيض التكاليف.

### 3.2- التحديث

و هو تحويل المعارف المتمثلة في براءات الاختراع و طرق التسيير إلى خدمات، و يشمل التحديث لكل أنواع

الخدمات و تنظيمات الإدارة و الهياكل و الاستراتيجيات التي يعتمد عليها البنك.

و بعد التحديث أهم مصادر بناء الميزة التنافسية لأنه يمنح الخدمة التفرد بميزة يفتقر إليها المنافسون مما يجلب أنظار

الزبائن إليها و يمنح البنك فرصة فرض أسعار عالية و خفض التكاليف بمعدلات عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>2</sup>.

### 4.2- الاستجابة لمتطلبات العميل:

من أولويات البنك أن يكون قادر على إشباع رغبات زبائنه ، مع مراعاة وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت اللازم

لتقديم الخدمة كالوقت المستغرق في معالجة القرض أو الوقت الذي يقضيه العملاء في الوقوف في صف الانتظار .

و تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب مجموعة من الشروط<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>رفاعيمحمدرفاعيو محمدسيد احمد عبدالمتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 209.

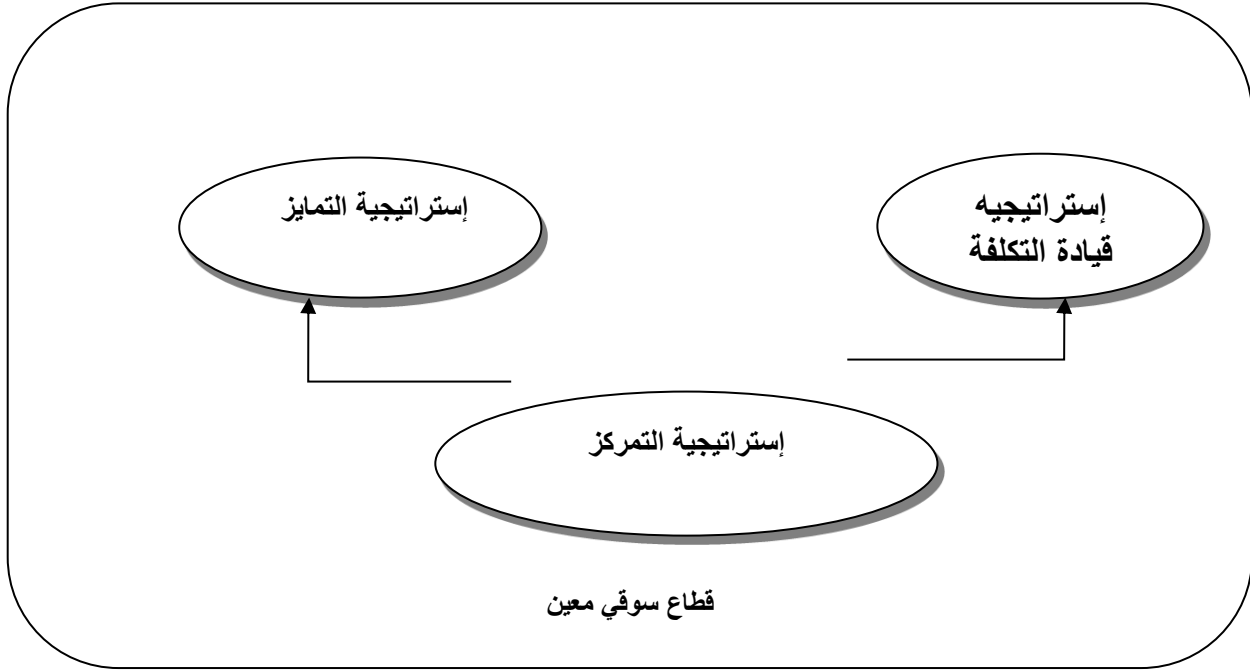
<sup>2</sup>العلي عبدالستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 68.

- التركيز على إشباع متطلبات العملاء من خلال معرفة احتياجاتهم .
- التركيز على وقت الاستجابة من خلال سرعة الاستجابة و تقليص الوقت المستغرق لأداء الخدمة .

### المطلب الثالث : إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للبنك بخلق مواقع هجومية أو دفاعية بغرض تحقيق الأرباح و بالتالي تمكنه من التنافس بفعالية و تحقيق ، و نميز ثلاث استراتيجي

الشكل رقم 1-2: إستراتيجيات الميزة التنافسية



Source: Porter ME, Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 12

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة

في ظل تنافس البنوك مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع يلجا البنك لتخفيض التكاليف و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين لجلب العملاء و زيادة الطلب على الخدمات و بالتالي الفوز بحصة في السوق و تحقيق أرباح أكبر ، و يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية مجموعة من الشروط أهمها<sup>1</sup>:

- تخفيض الأسعار مع المحافظة على جودة الخدمة .
- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة
- تقليل أو الاستغناء عن بعض الخدمات الإضافية
- تقليص النفقات الموجهة للبحث و التطوير .
- التركيز على منحنى الخبرة لتخفيض التكاليف.

و تبني هذه الإستراتيجية من قبل البنك يوفر له مجموعة من المزايا :

• تعمل هذه الإستراتيجية على حماية البنك من خطر الخدمات البديلة التي يمكن أن تنافس خدماته، فالتهديد يكمن في أن هذه الخدمات لا تحوز فقط على نفس الخدمة المراد تعويضها و إنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف و هو ما سيكون صعبا في مواجهة بنك يعتمد على هذه الإستراتيجية.

- تشكل حاجز دفاعي أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول احد المنافسين تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفاءة

فسيكون ذلك على حساب أرباحهم و بالتالي خروجهم من السوق إما إذا فضوا البقاء على وضعهم الحالي

فل يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار و الذي يؤثر سلبا

على الطلب على الخدمات .

- حماية البنك من الضغوط التي يتعرض لها من قبل المؤسسات المصرفية لتخفيض أسعار الخدمات .

<sup>1</sup> العلي عبدالستار وآخرون، المدخل إلى إدارة لمعرفة، دار الميسرة ،عمان،، 2006، ص 68.

### 2 إستراتيجية التمايز:

هي إستراتيجية تهدف لتقديم خدمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون لتتناسب و رغبات و احتياجات الزبون و

الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر بحيث يجعل البنك زبونه يرتبط بها أكثر فأكثر ،

و تسمح هذه الإستراتيجية للبنك بالحصول على مركز تنافسي قوي ، فهي تركز في الأساس على كسب ولاء

الزبون الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة الزبون لمنتجات البنك المتعامل

معه و البنوك الأخرى<sup>1</sup> ، لكن ما يجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمرين اثنين هما:

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلكين.
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

و يحقق البنك التميز عن منافسيه عندما يتمكن من كسب خاصية فريدة من خلال تقديم خدمات ذات أهمية من

قبل الزبائن تتناسب و رغباتهم و تلبى احتياجاتهم، و يحقق هذا من خلال تمكن البنك من<sup>2</sup>:

- تقديم خدمة للزبون ذات قيمة أكبر من بقية الخدمات المشابهة.

- تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- العمل على تقديم خدمات مساعدة للزبون.

- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز و تحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع و

الترويج.

- فهم رغبات الزبائن و تحليل احتياجاتهم .

- قدرة البنك على تطوير الخدمات و الإنفاق على أبحاث البحث و التطوير .

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص76.

<sup>2</sup> محمد سعيد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الدمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 ، ص 202.

- التركيز على الإبداع و التطوير.

إن تبني هذه الإستراتيجية من خلال ميزة التميز يهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة القوى

التنافسية الأخرى في السوق، و لنجاح تطبيقها على البنك التقيد بمجموعة من الشروط<sup>1</sup>:

- الإستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات و المهارات لتقديم خدمة متميزة .

- توافق استخدام الخدمة مع احتياجات الزبون.

- أن تكون هذه الإستراتيجية غير مطبقة من قبل المنافسين.

- اعتماد التسويق الفعال يضمن توفر المعلومات اللازمة للبنك

- ضرورة إدراك الزبون للفرق في القيمة بين خدمة البنك و الخدمات النافسة لها.

- مراعاة قدرات الزبائن و احتياجاتهم و تحليل رغباتهم.

تعتبر إستراتيجية التمايز مصدر قوة للبنك أمام الزبائن على اعتبار انه يوجد خدمات تتمتع بنفس مميزات خدماته

من حيث نوعية الخدمات المقدمة و جودتها و كذا طريقة تقديمها، فهي تعتمد أساسا على كسب ولاء الزبائن

بالدرجة الأولى، و نجاح البنك في تطبيق هذه الاستراتيجية يزيد من توافد العملاء عليه و بالتالي سيجد البنك

نفسه محصنا من ضغوط منافسيه مما يؤدي لزيادة أرباحه.

و مما سبق نستنتج أن تبني هذه الاستراتيجية يؤدي لتميز البنك بتقديم خدمات مختلفة و متميزة عما يقدمه

المنافسون، و يسمح بخلق وضعية تنافسية قوية أمام منافسيه، و أن نجاحها يتطلب التركيز على فهم احتياجات

و رغبات و قدرات الزبائن .

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ،الأردن، 2010 ،ص 52.

### 3- استراتيجيات التمركز :

التمركز يعني اختيار البنك لمجال نشاط يحقق له ميزة تنافسية من خلال اختياره لجزء معين من السوق بدلا من

التعامل مع السوق ككل، و تعتمد هذه الإستراتيجية على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين للاستفادة من ميزة تنافسية في القطاع المستهدف، و يتحقق

هذا من خلال تقديم خدمات ذات مواصفات و جودة عالية و بأسعار و تكاليف أقل أي اعتماد سياسة الخروج بخدمة متميزة نوعا و سعرا<sup>1</sup>.

و تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على خدمة جزء معين من السوق مما يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة

السوق بالكامل، لأنه في هذه الحالة لا يستطيع تحقيق التميز في ميزة الخدمة و تكلفتها، إلا أنه بإمكانه ذلك إذا

ركز على أهداف سوقية معينة و هذا ما يعني تمتع البنك بحماية سوقية من القوى المنافسة مع ضرورة دراسة السوق

المستهدف بعناية

نجاح البنك في تطبيق إستراتيجية التمركز مرتبط بعاملين:

- عدم وجود منافسة للبنك في نفس مجال القطاع المصرفي.
- تعدد حاجات الزبائن بما يمكن من التركيز على جزء منها.

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية على مستويين:

- تميز الخدمة من حيث النوعية و تقديمها بشكل أفضل بما يتناسب مع هذا التركيز .
- عمل البنك على تخفيض التكاليف من خلال تركيز النشاط بطريقة تحقق تدني التكلفة عن طريق إتباع سياسة عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن<sup>2</sup>.

نستنتج أن هذه الإستراتيجية تعتمد أساسا على اختيار السوق المستهدف، و أكثر البنوك استعمالا لهذا النوع من

<sup>1</sup> ز غدار أحمد، المنافسة التنافسية البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 52  
<sup>2</sup> كمال عزاب، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية 1999، ص 120

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق المصرفي والميزة التنافسية

الاستراتيجيات هي البنوك الصغيرة و المتوسطة الحجم نظرا لعدم امتلاكها الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على

مستوى السوق ككل، فتركز جهودها على خدمة فئة معينة أو قطاع معين يصعب على البنوك الكبرى خدمتها

بكفاءة نظرا لصغر حجمها و قلة أهميتها بالنسبة إليها و بسبب وجود أسواق أكبر تقدم لها مداخل أفضل.

و يوضح الجدول التالي مقارنة بين الميزة التنافسية للإستراتيجيات الثلاث :

جدول رقم 1-4مقارنة بين الميزة التنافسية للإستراتيجيات

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهلك
إدراك الزبون لانخفاض أسعار خدمات البنك عن منافسيها	القيادة بالتكلفة		
إدراك الزبون للشيء الفريد الذي يقدمه البنك	التميز		
إدراك الزبون في قطاع البنك للشيء الفريد الذي يلبيه البنك بأجمل تقدير	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: كمال عزاب، نظم المعلومات الادارية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية 1999، ص120

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع التسويق المصرفي، سواء الدراسات السابقة عربياً أو أجنبياً، ومن أهم الدراسات التي تطرقت للموضوع، سوف نصنفها كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "دور التسويق مصرفي في تطوير الخدمات المصرفية للبنوك تجارية دراسة حالة مصرف الخليج الجزائر-وكالة الوادي-من إعداد الباحث مذكرة تخرج ماجستير: أحمد عمان سنة الدراسة: 2014/2015"

تلخصت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مدى استخدام المصارف لمختلف الأساليب التسويقية وتقديمها لمختلف خدماتها.

- إبراز آلية التسويق من حيث وظائفه وإستراتيجية عمله وشرح المزيج التسويقي

- التعرف على مختلف الخدمات المصرفية ووسائل الدفع المصرفية بصفة عامة، وكذا واقع تسويق الخدمات

المصرفية ومدى تطورها في مصرف الخليج الجزائري-وكالة الوادي- بصفة خاصة.

- لفت انتباه القائمين على شؤون النظام المصرفي الجزائري إلى أهمية تسويق الخدمات المصرفية ودوره في توسيع

نشاط المصرف وكذا تحقيقه للأهداف المسطرة.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان "أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة وكالة القرض الشعبي

الجزائري رقم 335، من إعداد الطالبة فجي سمية عبد الله سنة 2016/2017 مذكرة تخرج ماجستير

هدفت الدراسة إلى هدف هذا البحث إلى إبراز دور التسويق في القطاع الخدمي ولفت الانتباه للدور الحيوي

والفعال الذي يقوم به التسويق المصرفي على مستوى المصرف والمساهمة في بقائه واستمراره، وكذا دور المزيج

التسويقي في زيادة حصص البنوك السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية، وتسيير المنتجات والخدمات البنكية وتقديمها

على أكمل وجه للعملاء، والقدرة على تحديد رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية قصد تصميم وتقديم الخدمات التي ترقى إلى مستوى تطلعاتهم، وترضي حاجاتهم ورغباتهم.

### الدراسة الثالثة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور التسويق البنكي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية"، دراسة كل من بن ناجم عبد الرحمان، و علاوي محمود 2020

تلخصت أهداف الدراسة في :

- إبراز الدور الحيوي الذي يقوم به التسويق البنكي على مستوى كيان المصرف وبقاؤه واستمراره.
- إبراز مدى مساهمة ودور التسويق البنكي في الزيادة التنافسية للبنوك
- الوقوف على مدى تطبيق لتسويق البنكي في بنك الخليج.

### الدراسة الرابعة :

تناولت هذه الدراسة بعنوان "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية ،

جامعة الجزائر، 2004" دراسة هواري معراج ، أطروحة دكتوراه :

تلخصت أهداف هذه الدراسة في :

- تأثير السياسات التسويقية على تطور الجهاز المصرفي
- إبراز ما مدى مساهمة السياسات التسويقية على الجهاز المصرفي في البنوك التجارية
- دور سياسات التسويق المصرفي في اتساع مجال خدمة الجهاز المصرفي داخل البنوك التجارية

### الدراسة الخامسة :

تبين هذه الدراسة التي بعنوان " واقع و آفاق التسويق المصرفي في الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر

، 2008" من إعداد الطالب سليم حيرش ، مذكرة ماجستير

اهداف هذه الدراسة تمثلت في :

- دور التسويق المصرفي في المنظومة المصرفية بالجزائر
- واقع و آفاق التسويق المصرفي لدى البنوك التجارية
- تحسين وتطوير مجال التسويق المصرفي و تسهيل العمل به

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان " اثر التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء-

دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية- " من إعداد محمد نبيل محمد عبد الرحيم، جامعة الشرق الأوسط، حيث تلخصا أهم أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

التعرف على مدى إدراك العملاء البنوك لتجارية الأردنية لمفهوم وأهمية التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال.

أثر استخدام التسويق الالكتروني بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا عملاء البنوك التجارية الأردنية اتجاه الخدمات المصرفية.

أثر العوامل الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الفردي، ) على تحقيق رضا العملاء.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"،<sup>1</sup>

وتلخصت أهداف الدراسة في عدة نقاط، كان أهمها:

إبراز دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك العملة في محافظات غزة، اختيار العلاقات بين المتغيرات المستقلة التابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العملة بهذه المحافظات،

تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة التي تساعد على إدارة البنوك على تحسين وتطوير خدماتها المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل زيدان وآخرون، " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامع الأزهر، ع2، غزة، 2011.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة الدراسة الحالية.

انطلاقاً من أهداف الدراسات السابقة المذكورة أعلاه و أهداف الدراسة الحالية، نجد أنها تشترك في عدة نقاط، نذكر أهمها:

الهدف الرئيسي للتسويق المصرفي هو كسب رضا العملاء، انطلاقاً من تقديم مختلف التسهيلات والخدمات التسويقية من شأنها كسب ثقته ورضاه، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة من أجل التطوير من هذه الخدمات، كما لاحظناه في دراستنا.

لكن بالنظر إلى الأهداف المشتركة لهذه الدراسات والتي انحصرت في تقديم أفضل الخدمات من أجل كسب رضا وثقة العملاء، بالمقابل نجد عدة نقاط اختلاف في نوعية الخدمات وكذا طرق تقديمها للعملاء، فبضع البنوك تنتهج سياسات داخلية تختلف من وكالة إلى أخرى و من منطقة إلى أخرى، ولاعتماد على التكنولوجيا المتطورة، في حين ما زالت بعض المؤسسات المصرفية تنتهج وسائل واستراتيجيات تقليدية في تقديمها للخدمات، كما أننا لاحظنا اختلاف في الاستراتيجيات المتابعة من طرف وكالة الفلاحة والتنمية الريفية، حيث أنه ما زال يعتمد على الطرق التقليدية في تقديم خدماته، وعدم وجود تحفيزات للعملاء تتناسب والتطور الحاصل مقارنة مع وكالات مصرفية أخرى، مثل ما ذكرناه بالنسبة للمؤسسات المصرفية الأردنية التي تستعمل تكنولوجيا الهاتف النقال في تطوير خدماتها المصرفية الموجهة للعملاء.

إلا أنه وبالنظر إلى أن المصارف الجزائرية ومن ضمنها وكالة بدر-فرع اليزي، محل الدراسة، قد بدأت تولي اهتماماً كبيراً في ظل التطورات الراهنة في الأسواق المالية، إلى التسويق المصرفي والتعويل عليه كعنصر جذب الزبائن وإرضائهم، والذي يعتبر عصب العملية التسويقية ومحورها، الذي يتميز بتغير أذواقه والحل الأمثل لإرضائه يكمن في انتهاج سياسات تسويقية تشاركية وتساهمية من طرف موظفي هذه القطاعات (العاملين لدى المؤسسات البنكية)، ضمن سياسة الانطلاق من الداخل للتخلص من التبعية التكنولوجية والتي أصبحت ضرورة حتمية لزيادة التنافسية وخلق قدرات ضامنة لاستقرار ضمان الخدمات المصرفية وأهدافه.

كما نشير أيضاً إلى أن القوانين القديمة المسيرة للقطاع المصرفي في الجزائر، ساهمت وما تزال تساهم على مستوى بعض الوكالات، في المشاكل التي يعاني منها القطاع المصرفي، يضاف إلى ذلك السياسات الداخلية لدى هذه الهيئات والمساهمة في خلق هذه الفوضى بحد ذاتها (عراقيل إدارية على مستوى بعض الهيئات)، وهو ما لوحظ لدى الوكالة محل الدراسة، والتي ما زالت متمسكة ببعض القوانين التقليدية والتي من شأنها عرقلة تطورها وسبباً لنفور العديد من المودعين الذين يأملون لفي قوانين مشجعة (خاصة فيما يخص فيزا كارد والشروط التعجيزية وفق منظور البعض)، لكن في المقابل فالوكالة قد انخرطت في عملية عصرنه فروعها ومصالحها، ومواكبة التكنولوجيا المتطورة، من خلق إضافة بعض الامتيازات لجذب المودعين وتشجيعهم، بالإضافة إلى تشجيع الأفراد الوكالة والأخذ بأفكارهم للمساهمة في خلق بيئة جديدة مواكبة وميسرة لهم في عملهم،

كل هذا ساهم وبشكل واضح في إبراز وتحقيق الكفاءة في خدماته إذ أن تعزيز القدرات التنافسية يتطلب وجود عدة منافسين وبالتالي التقدم بوتيرة أسرع تصب في خدمة المؤسسات المبادرة لتنويع الخدمات وكفاءتها بغض النظر عن القوانين التقليدية المسيرة للوكالة والأيلة للزوال.

### خلاصة

من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة اهم الدراسات السابقة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، " دور التسويق مصرفي في تطوير الخدمات المصرفية للبنوك تجارية " و دراسات الأجنبية " اثر التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء " ، تبين لنا أن هذا الأخير يمشی بوتيرة تكنولوجية لا بأس بها مقارنة مع السنوات السابقة، وكذا مقارنة بالوكالات المصرفية على الساحة الاقتصادية الجزائرية والدولية، على الرغم من مستواها المحتشم الذي يرجع إلى ضعف المنافسة بين البنوك المحلية، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية وهو ما يعكس استمرار المعاملات التقليدية التي لا ترضي الزبائن وفي ظل الانفتاح المحتم على العالم التكنولوجي فان مستوى المؤسسات المصرفية الجزائرية، وممن منها بنك التنمية الريفية- بدر- فرع ايليزي، ليس في وضع جيد وهذا بدليل أن لم يظهر بالمستوى المطلوب دوليا بدءا من تبعيته في التطوير والذي لم يكن من الداخل (كفاءة العنصر البشري)، وكذا عدم اعتماده على الكفاءات المحلية من أجل تطويره وتحديثه، واكتفاه بسياسات التوظيف بالمحابة بعيدا عن الكفاءة، بالإضافة إلى مؤشرات تسويق الخدمات التي قيمها الموظفون والعملاء بمستوى متوسط سوى مؤشر مزيج تسويق الخدمات المصرفية وكذلك لا تشجع الوكالة البحوث التسويقية الكافية حول عملائها وكذلك طريقة التواصل معهم (عدم استغلالها على التواصل مع العملاء عن طريق رسائل نصية بالهاتف النقال) وهذا ما يعكس عدم ارتقاء الاستراتيجية المتبعة للتحديات التي تفرضها العولة وانفتاح السوق المصرفية ونشير إلى أن تطوير القدرات التنافسية يستلزم قيام ثورة تنافسية بين عدة بنوك وهذا ما يتمناه الزبائن للظفر بخدمات مميزة، وخاصة على المستوى المحلي

## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لبناء  
الفلاحة التتمية الريفية-  
فرع ايليزي

تمهيد:

من أجل تحديد دور التسويق المصرفي باعتباره الأداة الديناميكية في تحقيق البنك لأهدافه وقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ايليزي، ومن هذا المنطلق بذلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل ما في وسعها لاسترجاع كامل حقوق سيادتها بما في ذلك حقها في السياسة المالية للبلاد، وكان ذلك من خلال إصدار النقد وإنشاء عملة وطنية، انطلاقا من إرساء الركائز الأولى للبنك المركزي الجزائري سنة 1963 والدينار الجزائري سنة 1964، ولهذا من الملائم التطرق إلى لمحة تاريخية عن نشأة بنك الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وعليه سيتم دراسة هذا الفصل من خلال التطرق إلى دراسة تطور الجهاز المصرفي وذلك بالتعرف على أهم المراحل التي مر بها من ثم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ايليزي، حيث كان مقرا دراسة حالته وإلى أي مدى يتم اعتماده على بحوث التسويق المصرفي لتنمية إستراتيجيته التسويقية المتبعة للقدرة على الاستمرار وتحسين الوضع التنافسي مقارنة بالبنوك المنافسة. وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف لبنك الفلاحة وتنمية الريفية - ايليزي

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثالث: التسويق المصرفي ومدى تأثيره على القدرة التنافسية

## المبحث الأول: التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي فقد أنشئ في بداية نشاطه للمساهمة في النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والصناعية ونشاطات الصناعات التقليدية بموجب مرسوم رقم 82/106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس 1982م، حيث جاء بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. فكانت خرجته الأولى برأسمال يقدر بواحد مليار دينار جزائري. الذي تطور حالياً ليصل إلى 33 مليار دينار جزائري وهو مؤسسة مالية ذات صبغة تجارية بموجب المرسوم 80/101 الصادرة بتاريخ 13/05/1988م وعليه تحول البنك إلى مؤسسة ذات أسهم .

واليا يشق طريقه في سوق تتميز بالمنافسة القوية وهذا ما يتبين لنا من خلال التطور الذي شهده البنك حيث كان يحتوي على 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني (BNA). ليصبح حالياً يحتوي على 31 وكالة جهوية تضم 300 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، ويشغل بنك (BADR) حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظفين ونظراً لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية،

صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من طرف مجلة قاموس البنك ( طبعة 2001م )، في المركز الأول للترتيب البنوك الجزائرية. كما احتل المركز 668 لترتيب البنوك العالمية من بين 4100 بنك مصنف<sup>1</sup>

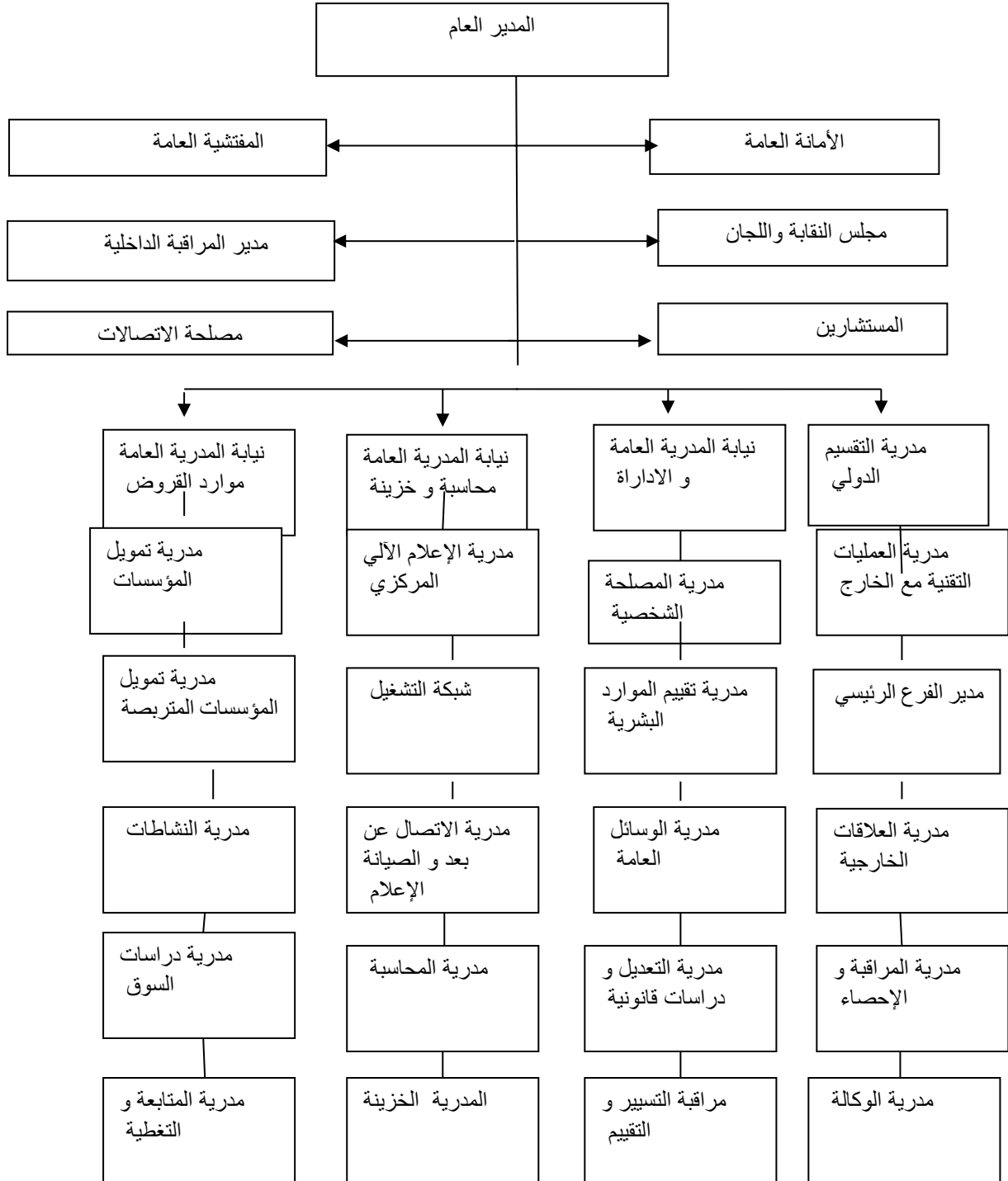
## المطلب الأول: تاريخ نشأة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب إيليزي

تم إنشاء هذا المجمع موازاة مع إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنفس التاريخ، بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تحويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري ويقتضي المرسوم الوزاري 82/206 ثم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم آنذاك ليتجاوز 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة، وكان مقرها الاجتماعي مسكناً لأحد الخواص مؤخراً بحي الوسط ب إيليزي .

<sup>1</sup> منشورة خاصة بالذكرى 20 لتأسيس بنك الفلاحة والتنمية المحلية ص 4 .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية

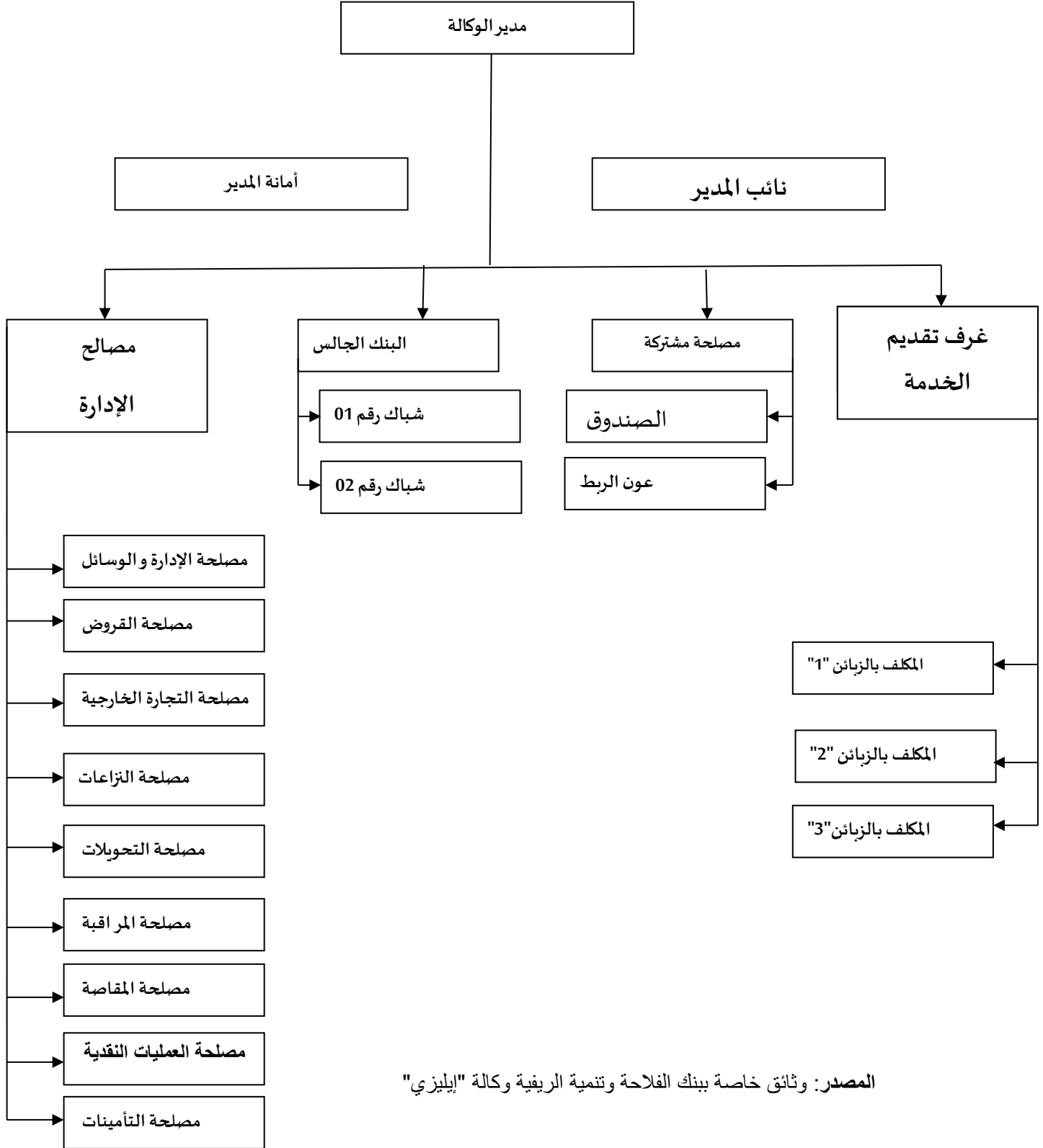
الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ايليزي

الشكل 2-2: التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ايليزي



المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة وتنمية الريفية وكالة "إيليزي"

## المطلب الثالث : تطور رقم أعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد بدأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب إيليزي نشاطاته عند تأسيسه لأول مرة برأس مال يقدر مليار دينار جزائري وذلك سنة 1982م، حيث ما إن مرت 35 سنة تقريباً ليرتفع ويتضاعف رقم أعمال البنك يصل إلى أكثر من 25 مليار دينار جزائري وهذا التطور في المبلغ وبعد مرور هذه السنوات ناتج عن التكيف مع المحيط وقيم نشاطات البنك في السوق حيث يكتسب المرتبة الأولى في السوق مقارنة مع البنوك التجارية الجزائرية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم 1-2: تطور رقم أعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية

السنوات	القيمة بالدينار الجزائري	القيمة بالدولار الأمريكي
1982	1.000.000.000	78.000.000
2015	254000.000.000	2 591 836 734

المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة " ايليزي

### المبحث الثاني : المزيج التسويقي والبيئة الداخلية والخارجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يهدف المزيج التسويقي للخدمة البنكية إلى تحقيق خليط أو مجموعة القرارات الجهود التي يوفرها البنك لتحقيق أهدافه التنموية والوصول إلى الأسواق المستهدفة، حيث يستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المتغيرات التي تكون في المزيج التسويقي للخدمة البنكية لغزو الأسواق والتي تعتبر مهمة بالنسبة لأي سياسة تجارية لتقديم الأفضل والمتطور دائما من هذا المنطلق يقودنا الحديث إلى تحليل سياسات المزيج التسويقي للخدمة البنكية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كل واحدة على حدى وفق الترتيب التالي:

#### المطلب الأول: المنتج البنكي (عرض الخدمات البنكية)

فيما سبق تميزت سياسة الخدمة البنكية في مختلف البنوك التجارية الجزائرية بان تصميمها كان بعيدا عن كل دراسة أو مقارنة تسويقية نظرا لكونها أداة تستعملها السلطات العمومية في تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها ولكن في الآونة الأخيرة تشهد تحولا معتبرا للكثير من البنوك التجارية في عرض منتجات مختلفة ومتنوعة والذي تفسره بالتحولات التي طرأت على القطاع البنكي (إصلاحات النظام البنكي). وكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية احد هذه البنوك التجارية وسعيا منه للقيام بالمهام المكلف بها، يحاول خلق وإطلاق منتجات كثيرة ومتنوعة، نحاول استعراضها في الآتي:

#### الفرع الأول: منتجات المدينين

1- حسابات الصكوك: هي حسابات مفتوحة للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين لا يمارسون أي نشاط تجاري،

هذا الحساب لا ينتج فائدة ويمكن لصاحبه سحب أي مبلغ في أي وقت وبدون إشعار مسبق

2- الحساب الجاري البنكي: يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين وهي حسابات

مرتبطة بالأنشطة التجارية.

3- ودائع لأجل ثابتة: هذه الحسابات مفتوحة لصالح الأشخاص الراغبين في الحصول على الفوائد

مقابل تجميد مبلغ معين ولا يمكن لصاحب الحساب السحب قبل نهاية المدة المحدودة وينقسم هذا

الحساب إلى قسمين :

- ودائع تحت الطلب: هي ثلاثة أنواع، ودائع اسمية للحامل ومجهولة.

- سند الصندوق: هي سندات اسمية يقدمها البنك لمكتب السند لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن أربع سنوات وبمعدل تناسبي مع مدة الإيداع.
- 4- دفاتر الادخار: من بين أهم دفاتر الادخار التي يتميز بها بنك (BADR) نذكر دفتر ادخار الأشبال (L.E.I) وهو دفتر يمكن فتحه بصفة خاصة للشباب دون 19 سنة عن طريق ممثلهم الشرعيين، وهو منتج لفوائد محددة حاليا بـ 7.5% ويكون أول مبلغ لفتحته 500 دج لازمة وعند بلوغ صاحب الدفتر الأهلية القانونية يمكن له الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2000.000 دج. وهناك نوعان من دفاتر الادخار:
- دفتر الادخار بدون فائدة
- دفتر ادخار بالفائدة.
- 5- حسابات مؤقتة: تفتح لصالح الأشخاص الذين يقومون بعمليات بنكية سريعة.
- 6- حسابات أجنبية بالدينار قابلة للاستبدال: هي حسابات مفتوحة للأشخاص الحاملين للجنسية الأجنبية وتنتج هذه الحسابات فوائد.
- 7- حسابات بالعملة الصعبة: مفتوحة لكل الأشخاص سواء المقيمين داخل البلاد أو خارجها وهذا الحساب تنتج عنه فوائد
- 8- المنتجات النقدية: البطاقة البنكية (BADR) حيث اصدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه البطاقة في إطار تطوير خدماته وذلك من اجل تحقيق رضا عملائه حيث تسمح هذه البطاقة لمستخدميها لقيام بعمليات السحب اليومية من أي وكالة لبنك البدر كما تسمح بدفع المشتريات لدى التجار، ويتم ذلك عن طريق الموزعات الآلية وعليه فيها بطاقة صالحة للسحب والدفع للأموال في نفس الوقت عكس البطاقات البنكية الأخرى الصالحة للسحب فقط. وهي أنواع:
- البطاقة الكلاسيكية: خاصة بالأجراء
- البطاقة الذهبية: خاصة بالتجار.
- بطاقة التوفير: خاصة لحاملي دفاتر التوفير
- 9- خدمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مجال الاتصال: وهي خدمة متمثلة في إنشاء مركز خاص باستقبال

انشغالات الزبائن واستفساراتهم مثل: كيفية فتح حساب بنكي وكيفية الحصول على قرض والاستفسار عن جميع الخدمات التي يقدمها البنك. الخ. هذا المركز يعمل من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحا الى الثالثة والنصف مساء. رقم الهاتف: 021989323

#### 10- خدمة نقطة الدفع الالكتروني:

وهو جهاز يتحصل عليه التاجر من البنك عن طريق إمضاء عقد بين الطرفين وذلك من اجل تسوية عملية البيع الالكتروني وذلك باستعمال بطاقة الكلاسيكية CIB.

#### 11- خدمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر الانترنت BADR NET:

وهو عقد بين الزبون والبنك من اجل كشف رصيد او كشف حساب عن طريق الانترنت، وبالنسبة للتجار تمكنهم هذه الخدمة من دفع أجور مستخدميهم.

#### 12- التأمين المصرفي:

وهو عقد بين طرفين المؤمن والمؤمن له يقوم بموجبه المؤمن بالتعويض في حالة الضرر مقابل دفع مبلغ مالي من طرف المؤمن له. أهميته بالنسبة للبنك: يعتبر التأمين كضمان للقرض وتقوم الشركة بالتعويض بدلا عنه في حالة الضرر، يساهم في زيادة نسبة الأمان واستمرارية نشاط المقرض و يحافظ أيضا على ممتلكات جميع الزبون من الضياع وفي حالة الموت أو الإعاقة الكلية فان الشركة تقوم محل الزبون عن الورث

#### الفرع الثاني: منتجات الدائنين

1 - قروض الاستثمار: هي القروض الموجهة لتمويل مشروع استثماري او توسيع مشروع قائم فعلا. وتتمثل في: % وهي متوسطة أو طويلة المدى من 5 إلى 7 سنوات بمعدل يبلغ حاليا 6.5

قرض التحدي: إن قرض التحدي هو قرض استثماري مدعم بمنح لإنشاء المستثمرات الفلاحية الجديدة وتربية المواشي واستصلاح الأراضي الفلاحية الموجودة سواء المملوكة للخووص أو تلك التابعة للأملاك الخاصة للدولة.

يوجه هذا القرض إلى جميع المشاريع الاستثمارية الموافق عليها في إطار برنامج الاستصلاح من ، ويمكن (ONTA) طرف الهيئات المختصة لوزارة الفلاحة لاسيما الديوان الوطني للأراضي الفلاحية الإشارة إلى أهم النشاطات المدرجة في هذا

السياق والتي يتم تمويلها بواسطة قرض التحدي:

- أشغال، تحضير تهيئة وحماية الأراضي

- تطوير السقي الفلاحي.

- إنشاء، تجهيز و عصنة المستثمرات الفلاحية

- تدعيم قدرات الإنتاج .

- تثمين المنتجات الفلاحية، وتربية المواشي.

- حماية وتطوير الثروة الحيوانية والنباتية.

-اقتناء عوامل . و سائل الإنتاج

2 - قروض الاستغلال: تتمثل فيما يلي.

\* القرض الرفيق :

يعد القرض الرفيق من أفضل السبل التي من خلالها جسدت السلطات العمومية دعمها للقطاع الفلاحي، وقد جاءت

تطبيقا لقانون التوجيه الفلاحي الصادر بتاريخ 02 أوت 2008 وذلك بعد إبرام اتفاقية بين وزارة الفلاحة من جهة وبنك

الفلاحة والتنمية الريفية من جهة أخرى بتاريخ 05 أوت ويعتبر القرض الرفيق قرض موسمي يقدمه البنك للفلاح لتمويل

نشاطه الفلاحي الموسمي خلال السنة. أما أهم النشاطات التي يشملها القرض الرفيق :

- الزراعة بشتى أنواعها (حبوب، خضر، فواكه).

- تربية الدواجن.

- تمويل العلف بالنسبة لمربي المواشي.

- نشاطات التعاونيات الفلاحية، التجمعات، الجمعيات، فيدراليات أو وحدات مصالح فلاحية. وتتحمل الخزينة

العمومية أعباء فوائد هذا القرض كاملة في حالة ما إذا التزم المستفيد منه بتسديده في أجله التي وكما نصت عليه

الاتفاقية لا يجب أن يتجاوز سنة واحدة إلا في حالة القوة القاهرة فيمكن إفادة المستفيد من تمديد آجال تسديد

القرض (06) أشهر أخرى.

3 - خصم الأوراق التجارية: سواء كانت أوراق قابلة لإعادة الخصم أو غير قابلة لذلك.

4 - تمويل التجارة الخارجية: ويتم التعامل بطريقتين هما الاعتماد لمستندي والتسليم الوثائقي .

- 5 - التسبيقات على المحزونات: وهي موجهة لتغطية احتياجات التمويل.
- 6 - قروض بالإمضاء: هي ضمانات يقدمها البنك نيابة عن عميله إلى الغير في حالة إخلال هذا العميل ببند من بنود هذا الاتفاق ويمنح هذا التعهد بعد تقديم العميل ضمانات لبنكه ( العقارات، العتاد... الخ).
- إضافة إلى ما سبق ذكره يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة خدمات لعملائه والتي هي كالتالي:
- فتح مختلف الحسابات للعملاء.
  - التحويل العادي أو التحويل لصالح عميل ببنك آخر.
  - تحويلات الخزينة أو ما بين البنوك.
  - التحويل من حساب إلى حساب آخر في نفس البنك لصالح الشخص المعني.
  - التحويل لفائدة عميل البنك عن طريق شبكة معلوماتية، وهي إحدى المميزات التي يتميز بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية على باقي البنوك الأخرى.
  - عملية التحويل المقدمة لصالح العميل و المنفذة عن طريق الهاتف أو التلغراف ( الدفع تحت الطلب)
  - عمليات الاقراضات الجارية.
  - تحويل صكوك البنك، خصم الصكوك ، خصم الأوراق التجارية.
  - الدفع نحو الخارج.
  - عمليات الصرف اليدوية.

### المطلب الثاني: سياسة التسعير

تعتبر من أهم السياسات البيعية لما لها من انعكاس على مستوى تحقيق البنك لأهدافه وبصفة عامة فان سياسة تسعير المنتجات البنكية في الجزائر مازالت تطرح العديد من المشاكل الناتج أساساً عن النظام البنكي ككل، حيث نجد لها دور جد محدود في التسويق البنكي، وهذا راجع لعدم وجود حرية كاملة للبنوك التجارية لتحديد أسعار منتجاتها وبنك الفلاحة والتنمية الريفية شأنه شأن باقي البنوك التجارية الجزائرية يواجه عراقيل في تطبيق السياسة السعرية لان معظم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية، فالبنك المركزي يتدخل في تحديد أسعار الخدمات

والمنتجات ويترك مجال محدود للبنوك التجارية يضع على أساسه نسبة الفائدة التي تمنحها للزبائن كي تحقق مرد وديتها<sup>1</sup>.

نقصد بالأسعار المطبقة هنا كل من أسعار الخدمات المقدمة (العمولات) وأسعار المنتجات التي تسمى بالفوائد في هذا الإطار يحدد البنك المركزي تسعير المنتجات البنكية وذلك بنشر الأسعار في شكل مجالات محدودة والتي يجب على البنوك التجارية احترامها وتطبيقها<sup>2</sup>.

هذه الأسعار تحدد على أساس معدل الأفضلية (TR) الذي يصدره البنك المركزي حيث:

$$TR = \frac{\sum CMP}{N}$$

CMP: هو مجموعة التكاليف الوسطية.

N: عدد البنوك التجارية.

في هذا الصدد نلاحظ أن هامش الحرية فيما يخص السعر جد محدود، ولا يترك أي فرصة إلى المنافسة، وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن مختلف الأسعار الثابتة المعمول بها حالياً، غالباً ما يتم ضبطها بالتنسيق مع مختلف البنوك والمؤسسات المالية في إطار جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)<sup>3</sup>

بناء على هذا يجب إعادة النظر في كل ما يتعلق بسياسة الأسعار خاصة المرتبطة بنسب الفائدة وهذا بتشجيع الأفراد (الزبائن) على الإقبال للتعامل، كما يجب العمل على توفير الشروط الملائمة لخلق المنافسة الفعلية للبنوك التجارية حتى تتماشى ومتطلبات اقتصاد السوق

**المطلب الثالث: سياسة الترويج.**

إن عملية عرض المنتجات البنكية تتطلب من البنك اتخاذ سياسة ترويجية فعالة وذلك باستعمال طرق وأدوات ترويجية أكثر جاذبية للزبائن، فالسياسة الترويجية هي السياسة الوحيدة التي باستطاعة بنك الفلاحة والتنمية الريفية التحكم فيها دون قيود، ولأن هذه السياسة وسيلة مهمة وقد خصص لها البنك مديرية مركزية تدعى بمديرية الاتصال

<sup>1</sup> مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

<sup>2</sup> وثائق داخلية خاصة بأسعار الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

<sup>3</sup> (ABEF) association des banques et établissements financiers

والتسويق حيث تعمل هذه الأخيرة على ترويج منتجات وخدمات البنك للتعامل مع الإدارة العامة للبنك<sup>1</sup>، ويأخذ الترويج عدة أشكال أهمها:

الإشهار عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة وفيه يتحمل تكاليف الإشهار، وتحدد حسب الهدف المراد الوصول إليه ، بالإضافة إلى الإعلام في أماكن البيع باستعمال الملصقات والمطويات كما يستعمل المملصقات والمطويات كما يستعمل البنك مجلة خاصة مثل BADR INFO التي تصدر كل ثلاثي وهي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للعمال وللزبائن في نفس الوقت، التي يمكن من خلالها الإعلام بالمنتجات والخدمات وكل المتغيرات الطارئة على شبكة البنك. لكن ما يمكن قوله أن الحملات الإشهارية (الإعلانية) لا تتم وفقا للاعتبارات التسويقية والمرودية بل تكون استجابة لظروف أو أوامر معينة أو لأنه يجب القيام بها. هذا باختصار عن الأشكال التي يأخذها الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أو ما يعبر عنه بالاتصال الخارجي.

<sup>1</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، الدار الجامعية، الأردن، 1996، ص1

## المبحث الثالث: التسويق المصرفي ومدى تأثيره على الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب وهي كالتالي :

## المطلب الأول : التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

حسب رأي المكلفين بالتسويق المصرفي على مستوى هذا البنك فإنه ولأول مرة يخرج البنك من معضلة درج الصندوق وسعى في محاولة جادة لتنشيط خدماته سعيا لخدمة القطاع الخاص الذي همش طويلا وتم بعثه عبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك الصناعات المتوسطة والصغيرة مما ساهم في حراك المتعاملين الاقتصاديين كون عددها في تزايد مستمر بالإضافة إلى قطاع العائلات والخواص الذين يطالبون بزيادة الخدمات المصرفية وهذا ما تنبه له البنك كونه يدرك وبوعي دوره ومكانته الرائدة في مجال تأهيل القطاع المصرفي والمالي وتكييفه في إطار اقتصاد السوق المتفتح والتنافسي . على الرغم من إقامة العديد من المؤسسات فإن سوق الخدمات المصرفية يبقى دوما واسعا بتوفير فرص حقيقية للاستثمار والشراكة ، من هذه المنطلقات قام البنك بتسطير سياسته التسويقية عبر خمس متجهات نراها جذابة للدخار وتتمثل في :

- فتح المزيد من الفروع وإعطائها حرية اتخاذ القرار
  - توفير خدمات مرتبطة بالنشاط المصرفي
  - تطوير مؤسسات متخصصة مثل صندوق الاستثمار وشركات رؤوس الأموال بالمخاطرة
  - توفير خدمات مرتبطة بوظائف إدارة الأعمال
  - تنشيط عقود التسيير مع البنوك الحالية من فكرة أن إقامة وتنصيب المؤسسات المالية والفروع للبنوك الأجنبية في الجزائر مقننة . من المنطلقات السابقة يقدم مسيرو هذا البنك مسار التسويق والاستثمار فيه من خلال نقاط جوهرية وأكثر فاعلية مقارنة بنشاط البنوك التجارية الأخرى وهي ملخصة ومدمجة كما يلي:
- 1- يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أول بنك في الجزائر يقدم للزبائن خدمة مستحقة ومشخصة بفضل معال التسيير معلوماتيا.

2- استعمال طريقة SWIFT<sup>1</sup> للتحويل الآلي للأموال منذ العام 1991

3- المعالجة الآلية لمجموع الحساب الخارجي كونه يحوز الشبكة الأكثر كثافة نظرا لأنه من البنوك الشاملة

4- تبلغ ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار وينشط بواقع 30% في التجارة الخارجية وهو أول بنك جزائري يجسد البنك

الجالس .

المعالجة الأتوماتيكية للشبكة على أساس برنامج PROGICIEL خاص ومكيف بهذا البنك

تطويره عن طريق مهندسي البنك في مجال الإعلام الآلي وكذلك المعالجة الأتوماتيكية في وق

حقيقي وقياسي عن بعد للعمليات مع وضع الاعتماد المستندة بصفة تطبيقية خلال 24 ساعة.

المطلب الثاني: واقع التسويق المصرفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ب ايليزي

الجدول رقم 2-2 يبين إحصائيات الحسابات المفتوحة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ايليزي

2015	2014	2010	نوعية السنوات الحسابات
8204	7951	6203	حسابات الأجراء
5741	5344	4600	حسابات التجار والمقاولين والفلاحين
1815	1797	1130	حسابات دفاتر الادخار بدون فائدة
6838	5844	5204	حسابات دفاتر الادخار بالفائدة
864	688	480	حسابات دفاتر الادخار للصغار
23.286.00	21.600.00	17617	المجموع

المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إيليزي

<sup>1</sup>SWIFT "The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications

## تحليل الجدول الخاص بإحصائيات الحسابات المفتوحة لدى البنك:

إن تنامي درجة التنافسية في نطاق عمل المصارف في استقطاب المتعاملين يستدعي تنوع الصفقات وأشكال التعامل فتتبع أشكال التعامل أو الحسابات يؤدي بالضرورة إلى زيادة حجم المتعاملين مما ينعكس بالإيجاب على حجم العوائد والتي بدورها تؤثر في هامش الربح والمنفعة الخاصة بالبنك.

ومما يستخلص من الجدول أعلاه أن هناك إقبال متزايد على فتح الحسابات لدى الوكالة مع اختلاف أنواع الحسابات وهذا ما يفسر تنامي حجم الثقة بين المتعاملين والبنك وهو نتاج لجودة الخدمات المقدمة للزبون وسهولة الحصول على الخدمة وهذا ما يبيّن ارتفاع عدد الحسابات المفتوحة لثلاث سنوات من 2010 إلى 2015 من 17617 حساب سنة 2010 إلى 23286 حساب في نهاية وهذا ما يفسر إن جودة الخدمة المقدمة في الوكالة المحلية أدى بالضرورة إلى ارتفاع حجم إقبال المتعاملين على التعاقد مع البنك

## إحصائيات تبين طلب الزبائن والتجار لجهاز نقطة الدفع الإلكتروني حسب السنوات جدول رقم 2-3

السنوات	2015	2016/12/31
عدد الأجهزة المطلوبة	10	23

المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إيليزي

نلاحظ حسب الجدول إن هذا المنتج جديد تم إنشاؤه في سنة 2015 فكان الطلب عليه بعشرة زبائن فقط وهذا راجع لعدم فهمهم لأهمية المنتج، وبعدها مباشرة في الثلاثي الأول لسنة 2016 ارتفع العدد إلى 23 زبون مطالبي جهاز

## TPE إحصائيات تبين عدد بطاقات المطلوبة من طرف الزبائن حسب السنوات جدول رقم 2-4

السنوات	2013	2014	2015
بطاقة CBRI/CIB/GOLD	2429	3496	5932
بطاقة التوفير	1257	2110	4237

تحليل الجدول الإحصائي الذي يبين عدد بطاقات السحب:

-المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إيليزي-

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن عدد بطاقات السحب في تزايد مستمر من 3686 سنة 2013 إلى سنة 2015 10169 وهذا راجع للسياسة البنكية المنتهجة لدى بنك الفلاحة والتسهيلات المقدمة خصوصا بعد التسهيلات التي وضعها المجلس الوزاري وذلك بمنح ما يقارب 2429 بطاقة سنة 2013 بسحب مبلغ الأجرة الشهرية للزبون وهذا ما يميزه عن غيره من البنوك. أما بالنسبة بطاقة التوفير فالتزايد راجع لكون هـ البنك الوحيد وطنيا الذي يوفر هاته الخدمة وبوظيفتين السحب وشراء السلع.

إحصائيات تبين طلب تسجيل عقود بنك الفلاحة والتنمية المحلية عبر الانترنت حسب السنوات جدول رقم 2-5

2015	2014	2013	السنوات نوعية الطلب
53	31	296	عقود BADR NET
392	358	31	عقود BADR NET للتجار

المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إيليزي

تحليل الجدول عقود BADR NET:

إن ما نستخلصه من الجدول أعلاه هو الإقبال المتزايد على المنتجات المصرفية الالكترونية في السوق المصرفية خصوصا مع اشتداد الضغوط على المصاريف والبنوك من أجل تطبيق تقنيات العمل المصرفية الحديثة وما يتلاءم والقواعد الدولية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة والتي تعد بدورها عنصرا هاما للمحافظة على العملاء إلى أمد بعيد وتحقيق هامش أرباح متزايدة بما توفره من سهولة في إجراء العمليات المصرفية.

وما يلاحظ من خلال الإحصائيات المقدمة للسنوات المذكورة (2013-2014-2015) فيما يخص إقبال المتعاملين على عقود بدر نت هو أن المتعاملين الطالبين للخدمة في تزايد حيث ارتفع عدد الزبائن من 337 زبون سنة 2013 إلى 445 زبون سنة 2015 مابين التجار والإجراء بصفة عامة حيث كان الإقبال في سنة 2013 أكثر من جانب الإجراء لكون الخدمة جديدة تدعو للاكتشاف ثم انخفضت في السنتين الأخيرتين على غرار المتعاملون التجار حيث نلاحظ ارتفاع نسبة الطلب وذلك راجع للتخوف في البداية ثم معرفة أهم المزايا بما فيها سهولة الاطلاع على الرصيد أو دفع مرتبات العمال ونقص التنقل الشخصي للبنك وهو ما جعل نسبة الطلب في تزايد مستمر.

الجدول رقم 2-6: جدول تفصيلي للقروض خلال السنوات من 2010 إلى 2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات القروض
عدد الملفات: 71 337553424.31	عدد الملفات : 76 349599765.24	عدد الملفات : 77 291227422.29	عدد الملفات : 42 162226106.94	عدد الملفات : 41 150484024.00	عدد الملفات : 38 141677779.94	قرض الرفيق 00.15
عدد الملفات : 51 551047690.89	عدد الملفات : 41 172621547.77	عدد الملفات : 04 14897551.26	00	00	00	قرض التحدي 01.13
عدد الملفات : 149 537290943.37	عدد الملفات : 149 537290943.37	عدد الملفات : 163 641744634.55	عدد الملفات : 99 314511764.00	عدد الملفات 121 274461950.22 :	عدد الملفات : 16 30810953.00	قرض أجهزة الدعم - Ansej- cnac- angem(06)

المصدر: وثائق خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إيليزي

تحليل جدول :

تعتمد البنوك التجارية أساسا في رفع رقم أعمالها أو حجم الناتج الخام على إيرادات نشاط القروض الممنوحة للمتعاملين في ظل الاهتزازات والتغليبات المالية التي يشهدها العصر الراهن والأزمات المتعددة والمنبثق عنها ارتفاع مجالات المخاطر النقدية وعدم الالتزام بالتهديدات المالية مما يمس في قيمة الودائع المخصصة للقروض وهذا ما يستدعي بالجهاز المصرفي إلى تعدد أنواع وأشكال القروض الممنوحة.

وفي ظل هذه العوامل المذكورة أعلاه نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي الذي يبرز تطور منح القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة إيليزي خلال السنوات 2010 إلى غاية 2015 أن عدد الملفات لطلب القروض ببشتى أنواعها (قرض الرفيق - التحدي - أجهزة الدعم) في تزايد، وهذا ما يوضح إسهام الوكالة المحلية في تطوير الاستثمار المحلية حيث كان تمويل البنك سنة 2014 ل 04 ملفات بمبلغ قدره 14897422.29 دج وكان الإقبال كبير من طرف الفلاحين

وما نستخلصه كذلك من الجدول أن البنك استحدث خاصية جديدة في سنة 2013 تسمى بقرض

التحدي موازاة مع الثبات الذي شهدته أرقام وملفات القرض الرفيق الذي شهد استقرار في عدد الملفات بداية من سنة 2013 بعد القفزة المحققة من سنة 2010 الى غاية 2012 وهذا ماد فع بالبنك اللي استحداث خاصية جديدة أو شكل مغاير للقرض السابق يكون أكثر ملائمة لاستقطاب العملاء .

أما فيما يخص قروض أجهزة الدعم (ANSEJ-CNAC-ANGEM) فمؤشر نسب منح القروض يبين مدى مساهمة البنك في تفعيل هاته الأجهزة وقدرتها على احتواء عدد اكبر من الملفات رغم قلة NAGATOR إيراداتها هوامش الربح الهزيل الذي تحققه هاته القروض وذلك حفاظا على الدور الجوهرى الذي يلعبه البنك بصفة عامة والوكالة المحلية على وجه الخصوص في تطبيق سياسات الدولة الرامية إلى تشجيع حركة التنمية المحلية والإقليمية في كافة الوطن ، وفي الأخير يمكن القول أن كل هذه النقاط المحورية والاستراتيجية تساهم في التسويق السريع لمنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية إضافة إلى هذا فأن البنك يقوم بشرح مبسط وجذاب لتسهيل فهمها من طرف الزبائن، وهو بهذا العمل يتفوق على (البنوك الأخرى) ، وتتمثل هذه المنتوجات في:

دفتر ادخار الأشبال ، بطاقة البدر ، بدر نت، المعالجة عن بعد للعمليات، دفتر الادخار بدر اذونات

الصندوق ، الإيداع لأجل ، بدر اتصال، توفير جهاز الدفع الالكتروني TPE، بطاقة التوفير، التأمين المصرفي .

## خلاصة :

تعتبر المنافسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها وخاصة وأن المنافسة على المستقبل ستتركز على خلق قروض جديدة والتحكم فيها أي سبق الآخرين وليس الانتظار مما يتطلب فهمها فهما عميقا وهذا ما دفع البنوك على فك بعض القيود التي تقف أمام نمو وتطور البنوك الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تتبنى فكرة التسويق البنكي. فعلى غرار باقي البنوك التجارية الجزائرية، يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية جاهدا لتطوير خدماته والتنوع فيها من خلال دراسة كل العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة واتي لها علاقة بالخدمة البنكية وتؤثر في جودتها، خاصة المتعلقة بالمزيج التسويقي لها وكذا المخططات التسويقية، مما يؤدي إلى تطوير وضع البنك في مصف البنوك المنافسة.

فمن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستو بنك بدر وكالة إيليزي أتضح لنا وجود ثغرات عديدة لتطبيق الفعلي للتسويق بهذا البنك تحول دون أدائه لمهامه على أكمل وجه، فمنها ما هو راجع للقوانين الصارمة التي لها تأثير على المزيج التسويقي خاصة فيما يخص الأسعار يحددها البنك المركزي الجزائري لا البنك المقدم للخدمة إضافة ألي مركزية القرارات ومنها ما يتعلق بتسيير البنك بحد ذاته إضافة إلي غياب دراسة السوق وتجزئته إضافة ألي عدم الاهتمام بالعنصر البشري داخل البنك وعلى الرغم من كل هذه التحولات لا يخلو البنك من بعض نقاط القوة التي يتمتع بها وأهمها التوزيع حيث كان اختيار الموقع هاما واستراتيجيا لإنشاء نقاط البيع فيه كذلك وجود روح تسويقية لدى عمال الوكالة من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم الحسنة للزبائن إضافة إلى إدراكهم لأهمية الزبون والتسويق على حدأ سواء. لكن هذه الجهود المبذولة لتجسيد التسويق البنكي تبقى غير كافية، ولا نستطيع الجزم بأن البنك ينتهج سياسة تسويقي فعالة، إذ لابد على بنك الفلاحة والتنمية الريفية إعادة النظر في هذه السياسة والعمل على سد الثغرات الموجودة في تطبيقها، وتدعيمها للوصول إلى خدمات بنكية متطورة تلبى احتياجات الزبائن المتجددة.

الخاتمة

### الخاتمة

بالنظر إلى التحديات التي يفرضها سوق الأعمال في ظل التطورات الراهنة، وفي ظل الأزمات الاقتصادية، فإنه صار لزاما على الخبراء والمدراء المؤسسات المالية مراجعة السياسات والاستراتيجيات التسويقية الحالية ومواكبة التطور الحاصل، لضمان الاستمرارية في عالم أعمال، وهو ما خلق بيئة تنافسية بالنظر إلى تغير هذه الاستراتيجيات من مؤسسة إلى أخرى، وهو ما يتطلب وإعادة النظر وتحيين هذه الاستراتيجيات، بما يتلاءم وسوق العمل والتحديات المفروضة ويمكن حصر أهم الاستراتيجيات الواجب إتباعها في التسويق المصرفي، والتي تستطيع من خلالها إيجاد موقع تنافسي لها في السوق المحلي وكذا الدولي، مما يضمن لها التموقع الجيد والمنافسة، وكسب ثقة ورضا الزبون، انطلاقا على حرص لحكومة على التطوير هذا القطاع الحساس والهام، لما يمكنه من إحداث تغيير جذري في السياسات المتبعة، وخلق رؤية واضحة ومستقبلية تقوم على أسسها تشجيع الاستثمار في العنصر البشري، المتمثل في الزبون، من أجل الرفع من القدرة الإنتاجية لها.

### فرضيات الدراسة

✓ الفرضية: يمكن القول أن الفرضية صحيحة نعم هناك علاقة توافقية بين متطلبات التسويق المصرفي وزيادة القدرات التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية في ظل بيئة تسويقية تبنى التوجه نحو الزبون .  
أهمية الدراسة :

✓ انه موضوع هام وتمكن أهمية الدراسة في أنها تبرز الدور الذي يمكن ان يلعبه التسويق المصرفي في زيادة القدرات التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية  
✓ و الوقوف على الميزة التنافسية انها تعكس قدرة البنك على تحقيق قيمة مضافة للعميل، و أن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني استراتيجية تؤكد تميزه، تضمن له اكتساب حصة أكبر في السوق البنكية، و تمكنه من تحقيق ربحية أعلى.  
✓ البحث في التأثير الحاسم للتسويق المصرفي على تفعيل ورفع مستوى القدرة التنافسية كون التسويق المصرفي يساعد البنوك على خلق تنافسية تساهم في تحقيق جودة الخدمة لتحقيق أهداف البنك

### نتائج الدراسة

✓ يعتمد التسويق المصرفي في جوهره على التخطيط والمتابعة المستمرة  
✓ اعتبار التسويق عملية تبادل للمنافع وتحقيق الاشباع حاجيات الزبون

### افاق الدراسة

من خلال دراستنا لتسويق المصرفي ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى البنوك التجارية في الجزائر ، لذلك نقترح بعض المواضيع تشكل افاق ومحاو مهمه يمكن تكون اشكالية لمواضيع وابحث أخرى ومن خلالها يتم توسيع دائرة البحث في هذا المجال وهي كالتالي :

## خاتمة

---

- ✓ دور التسويق في تحسين القدرة التنافسية لدى البنوك التجارية الجزائرية
- ✓ دور التسويق المصرفي في عائدات البنوك التجارية
- ✓ دور التسويق المصرفي على الميزة التنافسية

# قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المراجع:

أولاً: الكتب.

1. أحمد أمجدل وآخرون، "التسويق المصرفي: مدخل تحليلي استراتيجي"، دار المحمدية، الجزائر، 2008.
2. الإصلاح المالي لسنة 1971 الذي ارتكز على المبادئ التالية: - إلغاء التمويل الذاتي حتى تتمكن الدولة من تطبيق التخطيط المركزي.
3. راجع القانون رقم 62-441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962، والمتعلق بإنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي.
4. صفيح صادق، يفور احمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2010).
5. طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، (مصر: مكتبة الشفري، 1998).
6. عبد الحميد محمد شواربي، إدارة المخاطر المالية، (مصر: دار المعارف، 2002).
7. محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق المصرفي- مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005).

ثانياً: الرسائل والأطروحات.

1. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، الجزائر، أطروحة الدكتوراه، (2005).
2. بطاهر علي، "إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
3. بن عياد صورية، "الجباية والتنمية الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير اختصاص مالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، دائرة علوم التسيير، المركز الجامعي زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2005.
4. تطور بلال، "محاضرات في التسويق- مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، جذع مشترك علوم تجارية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018.

5. رابع غرابة، التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد البنك، جامعة الجزائر أطروحة الدكتوراه، (2009).
6. ربيحي كريمة، دراسة مقدمة للملتقي الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية الواقع والتحديات، "تسويق الخدمات المصرفية"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (14-15 ديسمبر 2004).
7. زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، جامعة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، (2005)،
8. سليم حريش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، جامعة البليدة، رسالة الماجستير، (2007)،
9. شوقي بورقيبة، "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011،
10. عتيق خديجة، اثر الميزج التسويقي المصرفي علي رضا الزبون دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، رسالة الماجستير، (2011-2012)،
8. عياد صورية، "الجباية والتنمية الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير اختصاص مالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، دائرة علوم التسيير، المركز الجامعي زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2005.
11. عيد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، 2002،
12. كوسا ليلي، "واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال. موبيليس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
13. لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، رسالة الماجستير، 2008،
9. مهوب سماح، "الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك والتأمينات، فرع بنوك وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

14. نواله مريم، أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، جامعة الجبيلي اليابس، أطروحة الدكتوراه، 2015.

### ثالثاً: المجالات.

1. احمد سيد مصطفى التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دارالكتب، القاهرة، مصر، 2003
2. حفيظ صوالي، جريدة الخبر الصادرة في 21/09/2011، العدد 6483.
3. زيدان محمد، "دور التسويق البنكي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الباحث، العدد 02، (2003)،
4. السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001،
- 5 كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006
- 6 مالك الأخضر، بعلة الطاهر، "واقع الجهاز المصرفي بين متطلبات لجنة بازل 2 وتحديات تطبيق بازل 3"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 28(02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، 2016،
5. محمد إسماعيل زيدان وآخرون، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامع الأزهر، ع2، غزة، 2011.
6. محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل-، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية
7. محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008،
- 10 مسيخ أيوب، لخضاري صالح، التسويق المصرفي في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 04، 2005،
- 11 مفلح عقل ندوة التسويق المصرفي في ظل الركود الاقتصادي، مجلة البنوك في الأردن، العدد 1999،
- 11 نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1998،

رابعاً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

1. Robert D. Hirsch- Marketing – second edition, Etas-Unit.Barron's business ,2000 , p.p2,3
2. Source: Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 12

خامساً: المواقع الالكترونية

1. [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net).