

# التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق دراسة حالة بنك تجاري عمومي جزائري "القرض الشعبي الجزائري"

د. طاري محمد العربي - أستاذ محاضر أ

ردة خديجة - طالبة دكتوراه

المدرسة العليا للتجارة - الجزائر

## الملخص

يؤدي القطاع المصرفي دورا مهما في تمويل التطور الإقتصادي للمجتمع ويرتبط نجاحه في أداء وظيفته الأساسية بقدرته على التكيف مع الأوضاع الجديدة وتطوير إمكانياته وموارده ومستوى أداء خدماته، حيث أصبح البنك كمؤسسة إقتصادية خدمية لا يتاجر فقط في النقود، بل يتاجر كذلك في الخدمات والمنتجات المقدمة وأصبح يؤدي دورا مهما في الإعلام بتقديم الإرشادات والدراسات المتخصصة للعملاء وتكوين مديري المؤسسات وإطارات المؤسسات الإقتصادية الأخرى.  
الكلمات المفتاحية: القطاع المصرفي، خدمات، منتجات.

## Abstract

The banker sector has a primordial role in the financing of the economic development. The success of this sector depends on its adaptation's ability with the new economic changes by bringing up to date capacities, resources and service's level.

Currently, the function's bank is not limited in only dealing with money, but also offers different services as: giving advices to clients, formations

**Clef words:** banker sector, services, products.

يعرف الجهاز المصرفي في بلد ما بأنه: "المؤسسات المصرفية والأنظمة والقوانين التي تعمل في ظلها هذه المؤسسات"، وعادة يتكون الجهاز المصرفي في معناه الضيق من المصرف المركزي والمصارف التجارية وهذه الأخيرة نشأت انطلاقاً من الصيرافة في إيطاليا وأوروبا بعد ازدهار التجارة وقبولهم لأموال وثروات كبار التجار الفائضة عن حاجتهم حفاظاً عليها من الضياع والسرقة مما مهد لظهور مشروعات فردية تخصصت في خدمات الحفاظ على هذه الأموال الفائضة اصطلاحاً على تسميتها بالصيرافة<sup>(1)</sup>.

انطلاقاً من هذه الصورة الأولية تطورت أعمال الصيرافة من مجرد الإحتفاظ بالأموال إلى إقراضها نظير فوائد وهكذا شاعت هذه العمليات وزادت ثقة المتعاملين مع الصيرافة لتتسأ فيما بعد مؤسسات تضطلع بهذه الأعمال تعد هي النواة الأولى لظهور البنوك التجارية.

إن تنامي البنوك وتطورها كان نتيجة حتمية للتطورات الإقتصادية، فبعد الثورة الصناعية ازدهرت الحركة التجارية وتزايد حجم المبادلات فتراكمت الثروات لدى الأفراد من جهة وظهرت الحاجة لتمويل المشروعات من جهة أخرى، وهنا تركز الإهتمام بالمصارف وبالذور المزدوج الذي تؤديه وازدادت الحاجة لهذه المؤسسات لتزداد أعدادها وتتطور خدماتها وتشتد المنافسة بينها، ويصبح إهتمام كل مصرف منصباً على كفاءات الوصول إلى سوق الإيداع قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين واستخدام المدخرات أفضل استخدام مع دراسة رغبات مختلف العملاء وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وهنا يكمن جوهر التسويق.

عرفت أول ظهور لبدائيات خطط التسويق في "الولايات المتحدة الأمريكية"، أي ارتبطت بالمؤسسات الإنتاجية عندما أصبحت الموارد نادرة والطلب عليها مرتفعاً، ولم تعد هذه المؤسسات تبحث عن بيع ما أنتجته وإنما إنتاج ما تستطيع بيعه باستخدام المفاهيم التسويقية، لتنتقل هذه الأخيرة مع بداية الستينات إلى المصارف في أوروبا ويتطور استخدامها، حيث لم تعد مهمة فقط لمواجهة المشاكل التسويقية التي تعترض البنك ك: افتتاح فروع جديدة للبنك، وإضافة خدمات مصرفية جديدة، ودراسة رغبات

العميل وحاجاته... إلخ. وإنما تجاوزت ذلك وامتدت إلى الطرائق الكفيلة بخلق العميل وإيجاده وتلبية احتياجاته<sup>(2)</sup>.

من هنا ازدادت أهمية التسويق المصرفي ودوره الفعال من خلال النشاطات التسويقية التي يقوم بها داخل المصرف وخارجه فتعددت الوظيفة التسويقية وتشعبت جوانبها في ظل المتغيرات والظروف المحلية العالمية التي تعمل في إطارها البنوك اليوم، فتتوسع النشاط الإقتصادي واختلاف حاجات الأفراد و رغباتهم وما يعرفه العالم من ثورة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية، كلها أسباب تزيد من أهمية التسويق في المصارف وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لتحقيق الميزة التنافسية والتمايز النسبي في تقديم الخدمات وجلب العملاء والتقرب منهم أكثر وفهم رغباتهم وتحقيقها بما يحقق منفعة متبادلة بين المصرف والزيون.

### طرح الإشكالية والفرضيات:

في الجزائر وإلى فترة قريبة كان مفهوم التسويق متجاهلا ولم تعرفه المؤسسات إلا في نهاية الثمانينات مع الإستعداد للتحويل إلى اقتصاد السوق مما فرض استخدام آليات جديدة في التسيير، فالمصارف قبل هذا التحويل كانت مجرد جهاز تسيير الدولة وتستعمله لتمويل مشروعاتها وخططها التنموية اعتمادا على التخطيط المركزي للإقتصاد ككل، هذا النمط من التسيير جعل البنوك كمؤسسات تفقد رد الفعل والحيطة والحذر وتقدير الأخطار والمبادرة في تطوير سياسات تجارية لجذب الزبائن، مع تقديم خدمات دون الإهتمام برد فعل العملاء إزاءها أو وضعيتها في السوق، ونظرا لأن للقطاع المصرفي دورا مهما في تمويل التطور الإقتصادي للدولة ويرتبط نجاحه في أداء وظيفته الأساسية بقدرته على التكيف مع الأوضاع الجديدة وتطوير إمكانياته وموارده ومستوى خدماته، فالجهاز المصرفي في الجزائر كان مطالبا بالإستعداد لهذه المرحلة الجديدة.

إن عولمة الإقتصاد وتأثير التغيرات العالمية الشاملة لكل البلدان من شأنه التأثير في سير عمل البنوك ونشاطاتها، خاصة أن من أهم هذه التغيرات التقدم التكنولوجي، وتوسع نطاق العولمة المالية<sup>(\*)</sup>، وتعاضم المعاملات النقدية والمالية في أسواق رأس المال العالمية وارتباط هذه الأخيرة بشبكات اتصال عالمية متطورة جدا في ظل

التخفيف من الرقابة وإزالة الحواجز أمام تحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال وظهر التكتلات الإقتصادية العملاقة.

نظرا لحالة الإنسداد التي وصلت إليها المصارف التجارية الجزائرية وتغيرات المحيط الخارجي السريعة ولأن تقييم مستوى نجاح المصرف يقاس بمردوده المالي وجودة منتجاته وخدماته وأداء نشاطاته الداخلية من جهة وقدرته على تكيف أنظمتها واستراتيجياته لتغيرات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة فيه من جهة أخرى، كان لا بد من إصلاح شامل وجذري لهذا القطاع تكملة لسلسلة الإصلاحات التي مست هيكل الإقتصاد عامة.

إن التغيرات التي عرفها النظام المصرفي في الجزائر والتي بدأت منذ الفترة اللاحقة للإستقلال واستمرت، كان أهمها تلك التغيرات التي شملت الجانبين التشريعي والتنظيمي استعدادا لدخول الإقتصاد ككل مرحلة العمل وفق آليات اقتصاد السوق وشملت قانون "12/86" المتعلق بنظام البنوك وشروط الإقراض وقانون "06/88" المتمم والمعدل للقانون السابق والمرتبط باستقلالية المؤسسات، وقانون "10/90" للنقد والقرض والذي يعد إصلاحا جذريا للمنظومة المصرفية لتواكب التشريعات المعمول بها في معظم الدول فضلا عن القوانين الأخرى المكملة كالسماح بفتح مصارف خاصة وفروع لبنوك أجنبية داخل الجزائر (\*).

منذ التغيرات التي عرفها القطاع المصرفي وجاءت في إطار التغيرات الشاملة والإصلاحات التي عرفها الإقتصاد في الجزائر ككل أصبحت هناك ضرورة حيوية ومستعجلة لتحقيق تغيير فعلي في سير عمل البنوك خاصة وأنها الدعامة للتحول نحو اقتصاد السوق، مما يجبرها على التكيف مع هذه الظروف وتبني الطرائق الحديثة للتسيير، والتي من أهمها تلك التقنيات المرتبطة بالتسويق، كدراسة حاجات الزبائن وتفضيلا تهم، واختيار الزبائن، وإعداد استراتيجيات تقديم الخدمات، وتطوير سياسات الإتصال، واستخدام الإعلام الآلي خاصة وأن المصارف تعمل في محيط سمته الأساسية التغيير، فحاجات الزبائن ورغباتهم متغيرة، وتصرفات المنافسين مؤكدة

\* العولمة المالية: تعني فتح الأسواق المالية المحلية وربطها بالأسواق العالمية من خلال إلغاء القيود على انتقال رؤوس الأموال، والتي أخذت تتدفق عبر الحدود لتتصبب في أسواق المال العالمية بحيث أصبحت أكثر ارتباطا وتكاملا.

والأهم هو الإنفتاح الذي يعرفه النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي، كل ذلك يفرض على المؤسسات المصرفية اليوم التغيير والتحول والتكيف مع الجديد وهو ما يجب أن تتحاه المصارف الجزائرية من خلال تغيير طرائق التسيير وإدماج مفهوم التسويق.

من هنا وفي ظل التشريعات والقوانين والإصلاحات التي تبنتها الجزائر على مستوى الجهاز المصرفي "هل البيئة التشريعية الحالية كفيلة بدفع البنوك التجارية للتوجه نحو تطبيق التسويق المصرفي؟"، و "في ظل الوضع الحالي للبنوك، ما الآليات التي تمكن البنوك الجزائرية من تسويق خدماتها؟".

### فرضيات البحث:

بعد بلورة إشكالية البحث وتحديدها، يمكننا صياغة الفرضيات الآتية قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها:

1/ إن إدارة التسويق التابعة للقرض الشعبي الجزائري تضطلع بمهمة تطوير الخدمات المصرفية وتنميتها وتقديم الجديد من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد مما يحقق ربحية المصرف واستقراره واستمراره، لأن الزبون هو سيد السوق المصرفي وإرضائه وإشباع رغباته وحاجاته يعد أهم عامل تأخذه المصارف في اعتبارها وتتخذ من ذلك سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها.

2/ التسويق المصرفي هو عبارة عن ذلك النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل من المنتج (produit)، والسعر (prix)، والترويج (promotion) والتوزيع (placement) الذي يشبع حاجات العملاء ورغباتهم، محاولا التوفيق بين أهداف هؤلاء المشترين وأهداف المصرف وقدراته في ظل الظروف البيئية المحيطة. كما يسعى إلى تطبيق الصيغة الخاصة بالمزيج التسويقي من طرف البنوك والمعرفة عموما بقانون [4P]، والتي تضمن وتكفي لتحقيق الأهداف المنشودة من طرف البنوك التجارية الجزائرية وذلك في ظل المعطيات الإقتصادية والقانونية الراهنة.

3/ إن وجود إدارة التسويق على مستوى المصرف محل الدراسة، هذا يعني أن القرض الشعبي الجزائري ينتهج سياسة تسويقية فعالة تمكنه من توسيع نشاطه وإرضاء عملائه وتساعد على مواجهة تحديات بيئته.

### أهداف الدراسة:

- إن أهداف هذا البحث مرتبطة بالنتائج المراد الوصول إليها، فدراسة التسويق على المصارف الجزائرية يرمي إلى:
- تقييم البيئة التنظيمية والتشريعية التي تنشط فيها المصارف الجزائرية، ودراسة مختلف التهديدات والفرص التي تفرزها.
  - مقارنة أساليب التسويق المتبعة في المصارف "حالة القرض الشعبي الجزائري" بمفاهيم التسويق المصرفي الحديثة وأساسه، للتعرف إلى مواطن الضعف وتقديم الإقتراحات الممكنة.
  - دراسة المزيج التسويقي للمصرف وطرائق تقديم الخدمات ومدى تلبيتها لحاجات المستهلك المصرفي.
  - دراسة سلوك عملاء المصرف وتقييمهم للخدمات المقدمة.

### أهمية الدراسة:

يعنى موضوع "التسويق المصرفي" بدراسة التسويق على مستوى قطاع المصارف الذي يعد الركيزة الأساسية والدعامة الأولى لتشجيع باقي القطاعات من خلال التأثير المتبادل وضمان مختلف العمليات الإئتمانية والإستثمارية بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، ومن ثم فسلامة القطاع المصرفي تسهم في سلامة الاقتصاد ككل هذا عدا أهمية القطاع ككل، أما إذا نظرنا إلى "التسويق المصرفي" في المصارف الجزائرية فهو مهم من ناحية :

- حداثة تطبيق المفاهيم التسويقية على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، ومن ثم فالأمر يتطلب تقييما يستوجب التقويم فيما بعد إن دعت الضرورة لذلك خاصة أن التسويق يكاد يكون محصورا في تسويق المنتجات أما تسويق الخدمات فمازال في بداياته.
- الأساليب المغلوطة لتسيير البنوك التي خلفتها المرحلة السابقة تفرض الإهتمام بهذا المجال كأحد أهم المفاتيح للتحول والعمل وفق آليات إقتصاد السوق.

- يستوجب الإتجاه المتزايد نحو تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية أن تكون البنوك التجارية الجزائرية قادرة على المنافسة ليست المحلية فقط وإنما العالمية، والأفضلية ستكون لمن له القدرة على اجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم وجذب المزيد منهم، وهذا هو مجال التسويق.

### تحليل ومناقشة:

#### المزيج التسويقي للمصارف:

يعد المزيج التسويقي ذلك الخليط من النشاطات التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة الموجهة إلى قطاع سوقي للمستهلكين<sup>(3)</sup>. يضم المزيج التسويقي أربعة عناصر أساسية هي: الخدمة المصرفية، والتسعير، والترويج، والتوزيع.

#### 1/ المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية):

تعرف بأنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته، وينبغي على مدير التسويق إدخال التحسينات المستمرة عليها لمقابلة هذه الإحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملاءمة، أي تقديم خدمات جديدة تتناسب مع ظروف مجتمعه، وما يميز المنتجات المصرفية عن غيرها هو:

- تتميز خدمات المصارف التجارية بأنها خدمات غير ملموسة لذلك تتعامل مباشرة مع الجمهور معتمدة على الثقة التي يجب أن تتوافر بين المصارف وعملائه(4).

- عملت المصارف التجارية على تنويع الخدمات فقد بدأت بخدمة واحدة هي الإيداع لتتضاعف وتبلغ عام 1992 في الولايات المتحدة الأمريكية نحو 260 خدمة مصرفية.

- تعمل سياسة الخدمات المصرفية على تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه والقيام بتطويرها وإضافة أنواع وأشكال جديدة بما يحقق أهداف العملاء ويشبع رغباتهم وحاجاتهم المتباينة، وتعد هذه السياسة المحرك الرئيسي لجميع السياسات الأخرى في المصرف.

المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية:<sup>(5)</sup>

إن العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

#### أ) المؤثرات الخارجية:

و يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- قوة المنافسين ونشاطهم.
- التنبؤات الإقتصادية والظروف المستقبلية.
- المناخ التجاري العام.
- التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية إدارة المصرف على اتخاذ القرارات ومن ثم تؤثر بشكل غير مباشر في الخدمات المصرفية المقدمة.

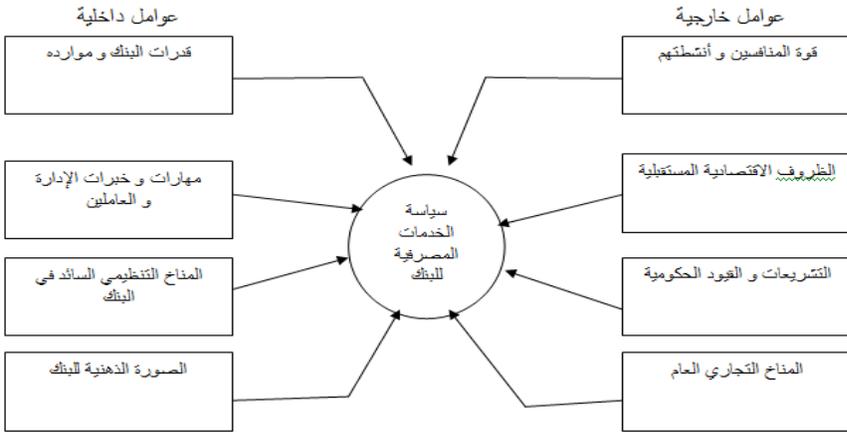
#### ب) المؤثرات الداخلية:

و تشمل هذه المؤثرات النقاط التالية:

- قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية وتطويرها، وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق، فمن دون المعلومات عن الأداء وعن نشاط المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية في المصرف.
- مهارات وخبرات إدارة المصرف والعاملين لديه.
- عند وضع سياسة تقديم الخدمة المصرفية يجب أن يأخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التريصات ذات المستوى العالي.
- إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق رغبات العملاء.

و أخيرا، نستطيع أن نلخص المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في تصميم سياسة الخدمات المصرفية للمصرف



المصدر: عوض بدير الحداد (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ص 168.

## 2/ تسعير الخدمات المصرفية:

يعد تسعير الخدمات المصرفية قرارا مهما في الإستراتيجية التسويقية ويدور النقاش دائما حول الأسعار التي يجب أن يتقاضاها المصرف من عملائه؟. و يرتبط التسعير بالأهداف التسويقية للمصرف، بحيث نجد عدة عوامل تؤثر في سياسة التسعير للخدمات المصرفية مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، ومتطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل والأهداف البيعية وحصّة البنك في السوق، وهذا لا يفسر بعدم ارتباط تكاليف تقديم هذه الخدمات بالتسعير وإنما السياسة التقليدية المتبعة من طرف البنوك لفترة طويلة تقوم على تحديد الأسعار على أساس التكاليف بالدرجة الأولى، إلا أن السياسة التسويقية للتسعير لا تعد التكاليف المحدد الأساسي للسعر بل هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بالحسبان مثل: ظروف السوق، والمنافسة... إلخ.

### 3/ أهمية قرارات التسعير:

تتجلى أهمية قرارات التسعير في كونها تؤثر وتتأثر بأطراف عديدة ويظهر ذلك من خلال عدة جوانب<sup>(6)</sup>:

#### أ) النظرية الاقتصادية:

تعد الأسعار المحدد الرئيسي لمستوى المبيعات من السلع والخدمات لذلك يعد السعر موضع اهتمام جميع النظريات الاقتصادية، وكثير من الباحثين الإقتصاديين.

#### ب) المستوى الحكومي:

نظرا لأن الأسعار تؤثر في معدلات التضخم ومن الرفاهية الإجتماعية للمواطنين فإنها تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة.

#### ت) التأثير في الربحية:

إن السعر يؤثر في المعدلات الربحية التي يحققها المصرف وذلك من خلال العائد الذي يمكن الحصول عليه فضلا عن تأثيره في الطلب ومن ثم في حجم الأعمال التي يمكن تحقيقها، أي إن السعر يؤثر في ربحية المصرف مباشرة.

لهذا نجد أن التسعير هو العنصر الوحيد الذي يحقق إيرادات للمصرف، في حين بقية عناصر المزيج التسويقي المنتج- الترويج- التوزيع تعد تكلفة للمصرف، إلا أن التسعير في المصارف يأخذ أشكالا متعددة منها معدلات سعر الفائدة على القروض أو الودائع فضلا عن تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات التي يتقاضاها المصرف مقابل الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

### 4/ العلاقة بين السعر والعناصر الأخرى للمزيج التسويقي:

إن السياسات والإستراتيجيات العامة المطبقة لجذب العملاء وتنمية الأعمال يمكن أن نجدها في الخطة العامة للمصرف التي تحدد الموقع السوقي المالي للمصرف والموقع الذي يود أن يكون عليه خلال السنوات القليلة القادمة، وتحقيق الهدف من هذه الخطة، وللوصول إلى نتائج معينة يصعب الإعتماد على عنصر واحد من المزيج لأن تحقيق النتائج يكون بالتنسيق والإدماج بين جميع النشاطات والمهارات التسويقية المتاحة، لهذا يصعب الحديث عن السعر دون ربط العناصر الأخرى للمزيج.

و من جهة أخرى نرى أن التسعير يتم تقييمه على فترات متباعدة نوعا ما، ولهذا تعد مراجعة السياسات والإستراتيجيات لعناصر المزيج عملية مستمرة. ونظرا لأن السياسات التسعيرية التي يتبعها المنافسون لها تأثير قوي في السوق فإنه يصعب تقييم السعر على أساس دوري منتظم فضلا على أن قوانين العرض والطلب تؤثر في عملية التسعير ولكن ليس بدرجة تأثيرها نفسها في السلع المادية لأن للجودة والتعبئة والتغليف والإسم التجاري دورا مهما في تحديد مستوى الطلب. ولتحديد مستوى السعر النهائي يجب أن يؤخذ في الحسبان عناصر المزيج التسويقي في إطار منسق ومتكامل يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات، ومن أهم هذه الإعتبارات نذكر (7):

- رد فعل الحكومة على تغيرات الأسعار، وهذا من خلال السياسة المطبقة من طرف المصرف المركزي.
- الأهداف التي يريد المصرف تحقيقها.
- الأهداف التسويقية قصيرة الأجل للمصرف خاصة ما يتعلق بالحصة السوقية والربحية.
- رد فعل العملاء للتغيرات في الأسعار.
- رد فعل المنافسة.
- الظروف البيئية العامة.

#### 5/ الأهمية الإستراتيجية لسياسات التسعير:

إن سياسات التسعير لها تأثير طويل المدى في مبيعات المصرف وفي تحقيق الأهداف المتعلقة بحصته في السوق، كما تؤثر في العائدات المتوقع الحصول عليها من بقية الخدمات المصرفية. فمثلا إذا كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف المصرف تسعى إلى رفع حصته في السوق خلال فترة زمنية معينة، فإن سياسة التغلغل في السوق من خلال الأسعار المنخفضة قد تكون مناسبة، وفي هذه الحالة يفضل المصرف الحصول على حصة معينة في السوق يفوق التركيز على الربح السريع، ومن جهة أخرى عند وصول الخدمة المصرفية إلى مرحلة النضج، يمكن للمصرف أن ينظر إليها كمصدر للنقدية لتمويل التوسع في تقديم خدمات أخرى وهنا

يلزم المصرف بالمحافظة على الأسعار أو زيادتها حتى لو كان ذلك على حساب المبيعات أو حصة المصرف في السوق.

ومما سبق نرى أن الأسعار تؤدي دورا مهما في تحقيق الأهداف التسويقية لعناصر محفظة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، ويجب أن ينظر إلى قرار التسعير لخدمة مصرفية معينة على أساس علاقته بالمتطلبات الأساسية لإستراتيجية السوق الكلية للمصرف، ويصور الشكل الآتي إطارا متكاملًا للعوامل المؤثرة من وضع الإستراتيجية الكلية للتسعير.

الشكل رقم (2): إطار متكامل للعوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية للتسعير



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 1999، ص 216.

## 6/ ترويج الخدمات المصرفية:

### أ) مفهوم الترويج وأهميته:

يعد الترويج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، وهذا راجع للدور الحيوي الذي يؤديه في جذب العملاء للمصرف المتعامل معه من خلال إقناعهم بميزة الخدمة المصرفية المقدمة وجودتها، ومن ثم إستمرار التعامل مع هذا المصرف مستقبلا.

و معنى الترويج هو جهود تسويقية يقوم بها البنك لإمداد عملائه بمعلومات عن ميزات الخدمة المصرفية التي يقدمها لمشكلات وامتيازها عن غيرها من الخدمات

المنافسة، وكونها إشباعا لمشاكل العملاء المراد حلها، أي إن الترويج هو شكل من أشكال الإتصال المستخدمة من طرف المصرف بهدف إخبار- أو تذكير- أو إقناع عملائه، إما لشراء خدمته المصرفية المقدمة أو لتعريفهم بالدور الفعال للمصرف في المجتمع.

و طبقا لهذا التعريف يمكن النظر إلى الترويج على أنه:

- عملية اتصال بين المصرف والعميل فوظيفته الأولى هي نقل معلومات عن الخدمة للعميل وهذا لتسهيل عملية الحصول عليها.
- هو عامل يؤثر إيجابيا في العملاء نحو المصرف وخدمته المصرفية. ونتيجة هذا التأثير الإيجابي هو شراء الخدمة المصرفية أو الإستمرار في ذلك مستقبلا.
- يتناول الترويج جانبيين أحدهما مادي وهو الخدمة المصرفية المقدمة، والثاني معنوي وهو تكوين صورة ذهنية جيدة عن المصرف (سمعته أو شهرته)<sup>(8)</sup>.

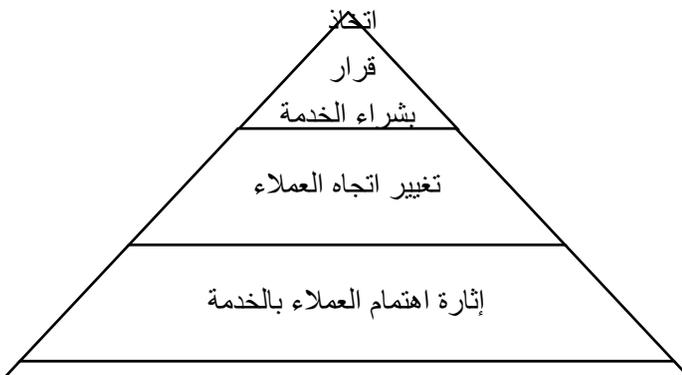
#### 7/ أهداف الترويج:

يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف عامة وأخرى خاصة:

(أ) الأهداف العامة: تتمثل في:

- ✓ إيصال معلومات عن الخدمة المصرفية للعملاء الحاليين أو المرتقبين.
  - ✓ إثارة إهتمام العملاء بهذه الخدمة.
  - ✓ تغيير اتجاه العملاء وخلق تفضيلات لديهم.
  - ✓ التأثير في العملاء إما بشراء الخدمة أو الإستمرار في استخدامها.
- و تصنع هذه الأهداف العامة شكلا هرميا يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بتحفيز العملاء على اتخاذ قرار شراء هذه الخدمة، كما يمثل الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): هيكل الأهداف العامة للترويج



المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2001، ص 309.

### ب) الأهداف الخاصة<sup>(9)</sup>:

إن الأهداف الخاصة لا يمكن حصرها ووضعها في إطار محدد لأنها متغيرة ومتقلبة من وقت إلى آخر ومن مصرف إلى آخر ومن خدمة مصرفية إلى أخرى، وهذا باختلاف الظروف التي يعمل فيها المصرف مثال؟

### 8/ توزيع الخدمات المصرفية:

#### أ) أهمية عنصر "المكان" في توزيع الخدمات المصرفية:

تركز المؤسسات في الغالب على العناصر الثلاثة للمزيج التسويقي وهي المنتج، والتسعير والترويج وتهمل العنصر الرابع وهو التوزيع، لذا قامت الدراسة بالتركيز على ضرورة التفاعل والتكامل بين العناصر الأربعة، وعنصر التوزيع في مجال الخدمة المصرفية يعني المكان - place - أو الوسيلة التي يمكن للمصرف إيصال خدماته إلى العميل بشكل فعلي، وتظهر أهمية هذا النشاط في كونه يمثل قيمة مضافة إلى الخدمة المصرفية وهي المنفعة الزمنية والمكانية، أي إن المصرف يستخدم منافذ التوزيع للتأكد من وصول الخدمة للعميل في الوقت والمكان المناسبين<sup>(10)</sup>.

يعد اختيار موقع فروع المصرف من أهم العوامل المسهلة للتوزيع على العملاء الحاليين أو المرتقبين، لذا فإن نجاح المصرف مرتبط باختيار موقع فروع وحسن توزيعها في تحقيق أهدافه وربحيته وما يناسب العميل وفقا لاعتبارات التكلفة والعائد.

#### 9/ المعايير التي تحكم اختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية:

تنقسم هذه المعايير إلى قسمين، معايير تتعلق بالعملاء وأخرى تتعلق بالمصرف.

#### أ) المعايير المتعلقة بالعملاء:

إن الهدف النهائي لمنافذ التوزيع بالنسبة للمصرف هو مدى مناسبة وصول الخدمة إلى العميل حسب رغبته ومتطلباته وبين إمكانيات المصرف من ناحية أخرى، وي طرح هنا هذا السؤال ما مدى ملاءمة الخدمة للعميل؟ والملاءمة هي أهم قرار يتخذه العميل في اختيار الفرع أو المصرف هو سهولة الوصول إلى هذا الأخير أي قربه من مكان السكن أو العمل وقد تترتب على استخدام أجهزة الصرف الآلي في تحقيق عنصر الملاءمة للعميل. أما بالنسبة لكبار العملاء من التجار والشركات فإن عنصر الملاءمة لهم يعني وجود موظفي المصرف في مكاتبهم للتعرف إلى احتياجاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم.

### ب) المعايير المتعلقة بالمصرف:

إن المصرف على عكس كثير من المنظمات ليس بحاجة إلى وسطاء، وهذه الميزة توفر للمصرف درجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية، ويعد عنصر الإتاحة أهم المعايير المتعلقة بالمصرف، ويضاف هذا العنصر إلى عنصر الملاءمة في اعتبارات معظم العملاء سواء كانوا شركات أم أفراد لاختيار المصرف أو الفرع، فإن لم تكن الخدمة متاحة في الوقت المناسب فهذا سيخفض من المبيعات، ومن ثم هذا المفهوم يحقق قيمة مضافة على الجهود التسويقية للمصرف، ويحتوي عنصر الإتاحة على جوانب منها قدرة المصرف أو فروعها على تزويد العملاء بالخدمة المصرفية في الوقت المناسب، فمثلا: هل يمكن للفرع أن يزود العميل بالعملة الأجنبية المطلوبة عندما يحتاج إليها؟ ثم عنصر الوقت الذي يفسر بساعات العمل المحدودة للمصرف وإعاققتها لأن تكون الخدمة المصرفية متاحة للعميل في وجود هذا القيد، وأخيرا الخدمات الجيدة للعملاء أي ضرورة توافر أسلوب اللباقة وحسن المعاملة في موظفي المصرف الذي سيؤدي إلى جودة الخدمة وسرعتها في الوصول إلى العميل كما كان يتوقع.

### 10/ قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

إن للتوزيع المصرفي قنوات متعددة نذكر منها:

أ) فروع المصرف: يتم على هذا المستوى إتاحة جميع الخدمات المصرفية بالشكل المناسب، ولا بد من اختيار موقعه بشكل جيد ليناسب عملاء المصرف.

ب) وحدات التعامل الآلي: وتستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المواعيد التي يغلق فيها المصرف أبوابه، أو للتخفيف من الضغط الطلبي عليه.

ت) تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا: إذ يمكن للعميل استخدام إمكانيات الحاسب الآلي من خلال تعامله مع المصرف، ويقوم المصرف بالإتصال آليا بحاسوب العميل ومن ثم تسوى كل الحسابات دون الانتظار<sup>(11)</sup>.

و لتحقيق أهداف البنك لابد من توافر شروط في الخدمات المصرفية وهي:

- أن تكون الخدمة ذات نموذج عام (متماثلة الشروط والضوابط) تقدم لعدد كبير من الأفراد.
- يمكن تسويقها بسهولة في السوق.
- تتطلب توزيعا وانتشارا جغرافيا.
- تعتمد بشكل كبير على الإعلان والترويج.
- تتمتع بجاذبية كبيرة من جانب العملاء.

## 11/ نتائج الدراسة وتوصياتها:

نقدم فيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها، انطلاقا من الفرضيات التي طرحت في بداية البحث وكذا فروعها الجزئية، وهي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال معطيات البحث الميداني ولاسيما الأجوبة التي تلقيناها من خلال استمارة استبيان البحث وكذا النماذج الرياضية- الاقتصادية المدروسة والخاصة بالتوقعات المتعلقة بتحديد الأهداف التجارية للمصرف.

### 11/1 النتائج والتوصيات الخاصة بالمزيج التسويقي:

شهد النشاط المصرفي بالجزائر تطورا ملموسا من حيث الحجم خلال السنوات الأخيرة وتوضح النظرة إلى نشاط المصارف التجارية بصفة عامة والقرض الشعبي الجزائري

بصفة خاصة قطاع مهم من النشاط المصرفي الكلي وأحسن دليل على ذلك هو التزايد المستمر في عدد المصارف وفروعها، حيث أصبحت الخدمات المصرفية متاحة لأكثر عدد من الجمهور. إن الزيادة العددية في المصارف التجارية (قطاع عام وخاص) وفروعها ولو أنها في مصلحة عملاء الخدمة المصرفية إلا أنها تشكل عبئا واضحا على الإطارات الإدارية لهذه المصارف حيث أرست هذه الزيادة قواعد المنافسة الحرة في قطاع النشاط المصرفي.

إن ديناميكية المنافسة الحرة وما تفرضه من المتطلبات الحركية في القرارات الإدارية فضلا عن صدور التشريعات المنظمة للعمل المصرفي تمثل في رأينا التحديات الأساسية لإدارة المصارف التجارية اليوم. إن هذه التحديات ستحد من قدرة المصارف التجارية الجزائرية في تحقيق أهداف الربح والنمو بالسهولة المعهودة ، خاصة إن لم تغير طرائق التسيير وأنماطه المعهودة.

إن أحد متطلبات التغيير لمواجهة هذه التحديات الأساسية هو الإهتمام بالنشاط التسويقي للمصارف لأنه الضمان لتقديم أفضل الخدمات والتسهيلات للزبائن ولتوسيع نطاق أسواقها وزيادة أرباحها بما يحقق الاستمرار والنمو في نشاطها المصرفي.

إن فلسفة النشاط التسويقي للمصارف التجارية على ضوء المعطيات السابقة يجب أن تركز على إشباع حاجات ورغبات عملائها الحاليين والمرتقبين. حيث إن المهمة الرئيسية لوظيفة رجال التسويق في ظروف المنافسة ليست المهارة في جعل العميل يتصرف وفقا لرغبات المصرف ومصالحه بقدر ما هي تفهم لمصالح العميل ورغباته ثم جعل المصرف يتصرف وفقا لها. ومن هذا المنطق وكما أوضحنا في الجانب النظري للدراسة فإن لدى رجال التسويق عددا من العوامل التي يمكن بتحكمهم فيها السعي لإشباع رغبات عملاء الخدمة المصرفية والتي نذكر منها<sup>(12)</sup>:

أ/ أنواع الخدمة المصرفية ومواصفاتها.

ب/ سعر تحديد تكلفة الخدمة المصرفية وأسسها.

ج/ منافذ توزيع الخدمة (الوكالات البنكية).

د/ برامج الترويج للخدمة المصرفية.

إن العوامل الأربعة المحددة أعلاه هي ما يسمى في علم التسويق بالمزيج التسويقي. إن نجاح المصرف (القرض الشعبي الجزائري) اليوم في سوق الخدمات المصرفية في الجزائر سيتوقف على مدى كفاءة جهازه التسويقي وتحكمه في جميع المتغيرات التسويقية المختلفة وتجسيدها في برنامج فعال تكون فيه جميع عناصر المزيج التسويقي المحددة أعلاه مأخوذة بالحسبان، ومنفذة كجزء من كل متماسك والذي تتمتع أجزاؤه بعلاقات مساندة تبادلية مع بعضها بعضا. ولذلك فإننا نجد أن مدير التسويق الناجح هو الذي لا يكتفي بمعالجة كل جزئية من جزئيات المزيج التسويقي على حدة وإنما يتخذ قراراته بعد دراسة واعية للتأثيرات التي تعكس التفاعل المستمر بين عناصر المزيج.

أما عن نتائج الدراسة الميدانية والتي تتمحور أساسا حول العوامل أو العناصر المكونة للمزيج التسويقي فكانت على النحو الآتي:

#### أ/ أنواع الخدمة المصرفية ومواصفاتها:

يظهر من نتائج الدراسة الاتجاه للرضا المحتشم والنسبي عن الخدمات التي يعرضها القرض الشعبي الجزائري مع التأكيد على بعض المتطلبات كالسرعة في تقديم الخدمة، وجودة أسلوب التعامل، وسهولة إجراءات التعامل ووضوحها، ومناسبة أوقات العمل.

- أظهر العملاء (مؤسسات وأفراد) اهتماما ملحوظا بالخدمات المصرفية، مما يوضح تطور سوق الخدمات المصرفية ونضوجها، والإرتفاع المستقبلي المؤكد عليها.

- كشفت كذلك الدراسة الحاجة لتنمية وتطوير اليد العاملة بقطاع الخدمات المصرفية حيث انتق جمل المبحوثين على البطء في المعاملات والإجراءات بحيث تتميز بنقص واضح مما يعكس الضعف المسجل في شريحة الموظفين.

- كما سجلنا في الدراسة ارتباط العملاء بالتكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها في مجال الأعمال المصرفية مع رفع كفاءة الجهاز الإداري العامل عن طريق

- التدريب والتنمية والإستمرار في فتح فروع أخرى، شريطة أن تقوم هذه الأخيرة على أساس دراسة جدوى فعلية وحقيقية (دراسة تقنية واقتصادية).
- إن سرعة انجاز الخدمة هي أحد المؤشرات التي ستعكس للعميل مدى اهتمام المصرف به مما يزيد حتما من اطمئنانه وتفاؤله بأن الخدمة الجيدة تأخذ أولوية في إستراتيجية الإدارة لمصرفية.
- عدم وضوح الرؤية فيما يخص التخطيط الشامل لتسويق الخدمات المصرفية ويتضح ذلك من عدم وجود دائرة أو مصلحة متخصصة في النشاط التسويقي على مستوى الوكالة المصرفية موضع الدراسة.
- عدم وجود أسس واضحة للتخطيط حيث برز عنصر تشكيلة خدمات المنافسين كمحدد أساسي لنشاط التخطيط فيما يعبر عنه برد الفعل والتي ثبت تطبيقا محدودية فاعليتها في الأجل الطويل.
- يواجه القرض الشعبي الجزائري مشاكل متعددة تتعلق بمستوى أداء الخدمة، هذا التدني يرجع أساسا إلى نقص خبرة موظفيه والذي يرجع بدوره إلى قصور نشاط التدريب والتنمية مما يجعل من هذا المتطلب أحد التحديات الرئيسية لقدرات الإدارة العامة (المديرية العامة).

#### ب/ سعر تحديد تكلفة الخدمة المصرفية وأسسها:

كما هو معروف بأن وجود المنافسة الحرة يعطي للسعر أهمية كأداة مهمة لاجتذاب العملاء والقدرة على الإبقاء على مستوى رضائهم<sup>(13)</sup>.

و من خلال هذه الدراسة تأكدنا من بداية دخول عملاء الخدمة المصرفية سواء أكانوا مؤسسات أم أفرادا مرحلة النضج والخبرة في التعامل المصرفي حيث أظهرت النتائج أن الزبون بدأ يقارن الأسعار التي يدفعها مقابل الخدمة المصرفية.

و على الرغم من تماثل السعر بفعل السقف سعري كحد أعلى للخدمات المصرفية المقدمة من طرف مجموع المصارف العمومية بما فيها المصرف محل الدراسة (القرض الشعبي الجزائري) كنتيجة لالتزامهم بالأسعار الصادرة من جمعية المصارف والمؤسسات المالية (ABEF) بالإشتراك مع مصرف الجزائر، إلا أن هذا لا يفقد عنصر السعر أهميته في المزيج التسويقي للخدمات المصرفية. من المؤكد أن

المحدودية والضييق المسجلين على مستوى مجال المناورة السعرية للخدمات المصرفية يؤثران سلبا في انتشار الفكر التسويقي من جهة، ومن جهة أخرى في الأداء التسويقي في حد ذاته. في هذه الحالة يشترط على المصرف (القرض الشعبي الجزائري) أن يستخدم أسلوب التميز السعري بحسب نوعية العملاء في بعض الخدمات المصرفية مثل منح الإئتمان، والتحويلات والفوائد في حالة الإيداع.

### ج/ منافذ توزيع الخدمة:

يعتمد تسويق الخدمة المصرفية في ظل المنافسة، على إستراتيجية تقديم الخدمة للعميل<sup>(14)</sup>. ومن خلال دراستنا تأكد مرة أخرى بداية نضوج خبرة التعامل مع المصرف عند عملاء الخدمة المصرفية، حيث ثبت أن موقع المصرف من الأسباب التي تؤدي إلى استمرار التعامل مع المصرف إيقافه والإتجاه للتعامل مع مصرف آخر.

و في المقابل أوضحت الدراسة الخاصة بالإطارات المصرفية للقرض الشعبي الجزائري عدم وجود أسس وقواعد علمية يستند إليها في تخطيط مواقع الوكالات المستقبلية، كذلك عدم قيام المصرف بدراسات متخصصة في تحديد الحجم الأمثل للوكالة المرغوب في فتحها.

### د/ برامج الترويج للخدمات المصرفية :

إن عنصر الترويج إلى خدمة هو إلى حد ما عنصر محدد لتحويل كل مجهودات إنتاج الخدمة إلى مبيعات فعلية وإعدادها إذ أن مجهودات استقطاب العميل وإقناعه بالميزات التنافسية لخدمات مصرف معين تتوقف على فعالية أنشطة الترويج. وتفيد الدراسة الميدانية خاصة الموجهة منها إلى فئة العملاء افتقارهم إلى المعلومات الضرورية المتكاملة عن الخدمات وأسعارها والتي تمكنه من اتخاذ قرار مرشد لشراء احتياجاتهم من الخدمات المصرفية للقرض الشعبي الجزائري.

و تؤكد نتائج الدراسة احتياج القرض الشعبي الجزائري والمصارف التجارية الأخرى إلى الإهتمام بالترويج، كذلك يجب القيام بدراسات متخصصة في ميدان الترويج حتى يتسنى للمصارف تحديد مزيج من العناصر الترويجية التي تتناسب مع المصرف وطبيعة عملائه الحاليين والمرقبين.

كذلك، نشير في هذه النقطة إلى أن المصارف التجارية في حاجة ماسة إلى تهيئة هياكلها من قوة البيع في مجال التدريب والتنمية في ميادين الإدارة المختلفة وخاصة في مجال تسويق الخدمات وذلك بحكم اتصالهم المباشر بالعملاء. و في الإطار نفسه نستطيع إدراج النتائج والملاحظات الآتية والمتعلقة أساسا بإدماج مفهوم التسويق في المصرف التجاري الجزائري (القرض الشعبي الجزائري).

## 2/11 النتائج العامة للدراسة:

❖ لم نلمس وجود إدارة التسويق كهيئة قائمة بذاتها، إلا على مستوى الإدارة المركزية والممثلة في المديرية المركزية للتسويق والإتصال (D.M.C) والتابعة لنيابة المديرية العامة للإستغلال، ويفتقر الهيكل التنظيمي العام للمصرف للعديد من المقومات الأساسية المعمول بها في الأنظمة البنكية العالمية، وقد سجلت الدراسة إنعدام أي امتداد لهذه الإدارة على مستوى فروع الإستغلال (المديريات الجهوية) وكذا الوكالات المصرفية بمختلف أنواعها وأصنافها.

تكون مديرية التسويق والإتصال في الغالب همزة وصل بين المديرية العامة والشبكة الإستغلالية التي تفتقد إلى أبسط مصلحة مكلفة بمتابعة الأنشطة التسويقية المحلية من جهة، ومن جهة أخرى، العمل على نشر الثقافة والوعي التسويقي في الميدان العملي، هذا مما أدى إلى:

- تكون الدراسات التي تقوم بها مديرية التسويق والإتصال ذات نظرة شاملة بعيدة عن الواقع المسجل في محيط الفروع والوكالات المصرفية.
- بطء ميدان الدراسة وتعمده بالنسبة للقائمين بذلك، وهذا راجع إلى بعدهم عن الميدان.
- اعتماد تلك الدراسات على التقارير التي ترسلها الفروع، وعدم الأخذ بالحسبان الفترة الزمنية التي تستغرق وإمكانية تغير المعطيات في خضم ذلك.
- نقص الكفاءات المتخصصة القائمة بتلك المهام، واعتمادها على الوسائل التقليدية في إنجاز أعمالها.

- مركزية القرارات المتخذة في ذلك وعدم قابليتها للمناقشة والإثراء من قبل الوكالات بعد صدورها، أي تصبح إلزامية التطبيق.
- ❖ ابتعاد سياسة المصارف واستراتيجياتها عن الأخذ بالحسبان النصائح والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات التسويقية الحديثة وعدم إعطائها أي إهتمام على الرغم من حيازة معظمها.
- كما بينت الدراسة على سجلات الشكاوي واقتراحات الزبائن أن هذه الدفاتر ما هي إلا جزء من ديكور عام للوكالة وظلت حبرا على ورق.
- ❖ نقص واضح ومسجل في حسن استعمال تقنيات المزيج التسويقي واستغلالها من حيث:
  - نقص كفاءة العاملين في تقديم الخدمة وافتقارهم إلى التكوين المتخصص الذي يسمح لهم بالقيام بمهامهم على أحسن وجه.
  - انعدام روح الإبداع لدى المصرفيين لتقديم منتجات مصرفية جديدة.
  - نظرا لغياب المنافسة تم تسجيل غياب عامل السعر كعنصر جذب للعملاء، ومن ذلك رأي الزبائن بأن الأسعار المطبقة تتجه نحو الإرتفاع.
  - تشابه أسعار الخدمات وتمائلها لدى مختلف المصارف كونها تحدد سابقا من قبل الوصاية.
  - عدم الأخذ بالحسبان تكلفة الخدمة ومميزات كل مصرف على حدة.
  - غيابا كليا لما يسمى بالتمييز السعري بحسب نوعية الزبائن.
  - عادة ما يكون التسعير المطبق بناء على تقدير كلي من قبل الوصاية، الأمر الذي يلغي اجتهاد بعض المصارف في تخفيض التكلفة على بعض المنتجات.
- فيما يخص الترويج سجلنا وجود ميزانية خاصة بهذا الجانب وأغلب المصارف تعمل بذلك، غير أن الميزانية المخصصة لذلك تبقى ضعيفة وغير كافية من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي تعد ميزانية مركزة فقط على مستوى المديرية العامة، كما سجلنا غيابا كليا لهذا النوع من الميزانيات على مستوى الوكالات.

- يتم التركيز في غالب الأحيان على الأجهزة السمعية دون الاجتهاد في البحث عن وسائل وقنوات أخرى لا تقل أهمية عن تلك الوسيلة.
- غياب أي برنامج ترويجي مميز لووكالة معينة أو منطقة جغرافية دون أخرى.
- على اعتبار أن البرنامج الترويجي من اختصاص المديرية العامة، سجلنا بعد الفروع والوكالات التابعة عن أي مساهمة وانعدام أي ميزانية خاصة بهذا المجال.
- أما فيما يخص توزيع الخدمات والمنتجات المصرفية، تم تسجيل غياب الدراسات العلمية في إقامة المصارف وفروعها الجديدة. من ذلك تحديد المكان بدقة وكذا حجم المصرف والمنتجات والخدمات المقترحة.
- ❖ نقص الاستغلال الأمثل للأجهزة الآلية داخل النظام المصرفي وغياب شبكات الربط عند معالجة العمليات المصرفية، من ذلك مثلا أن صاحب حساب بوكالة ما، ليس باستطاعته أن يقوم بعملياته المصرفية بوكالة أخرى تابعة للمصرف نفسه، إلا بعد اتصالات بين الوكالتين وبوسائل تعد حاليا تقليدية، من شأنها تعطيل مصالح الزبون.
- ❖ مركزية وأحادية القرارات التي تتخذ أو تبنى عليها الخطط والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المصارف، حيث سجلت الدراسة عدم اشتراك الموظفين المباشرين في أثناء صياغة هذه القرارات وإن حدث ذلك فيكون بشكل صوري فقط ولا يعتد به عند الصياغة النهائية. وهذا من شأنه أن يشكل حاجزا معنويا بين الإدارة المنفردة بقراراتها والموظفين المباشرين الذين عادة ما يكونون أقرب إلى تسجيل ملاحظاتهم الميدانية من خلال احتكاكهم اليومي بالزبائن.
- أثرت النتيجة المسجلة أعلاه وبشكل كبير في ظهور نتيجة أخرى سلبية، ويتعلق الأمر بكون الموظف لم يعد يهتم في أثناء ممارسة عمله سوى الترقية ومن ثم الزيادة في الأجر.
- حيث تم القضاء على علاقة وطيدة كان من المفروض أن تقوم بين الموظف والمؤسسة التي يشتغل بها.

❖ رغم التوافق الكبير المسجل بين الطريقة العملية المنتهجة من قبل المصرف في تحديد الأهداف التجارية (جلب الوديعة) ونتائج بعض النماذج المقدمة في الدراسة، إلا أنه من الملاحظ الإندعام الشبه الكلي لاستعمال الطرائق العلمية في هذا المجال.

## 12/ توصيات الدراسة:

إن الدراسة التي قمنا بها بشقيها النظري والتطبيقي عن إشكالية إدراج مفهوم التسويق على مستوى المصارف التجارية والتي تمحورت أساسا حول حالة القرض الشعبي الجزائري كعينة الدراسة. وبعد النتائج المتوصل إليها، لمسنا وبوضوح نسبي النقائص والعوائق التي تحول دون قيام هذا القطاع الحيوي بدوره الريادي في الاقتصاد الوطني.

و لتفادي هذا الوضع الحرج الذي تتخبط فيه المؤسسات المصرفية الجزائرية، ارتأينا تقديم هذه الملاحظات والتي تأخذ في الوقت نفسه طابع توصيات الدراسة:

### (أ) التوصيات العامة:

1/ الإسراع في إعادة تأهيل الأطر التشريعية والقانونية للقطاع، ومتابعة نتائج الإصلاحات السابقة للجهاز المصرفي، هذه الأخيرة التي أسهمت إلى حد كبير في تكوين الأرضية للتوجه نحو اقتصاد السوق، ونذكر في هذا الصدد قانون النقد والقرض. كما أن احترام هذه التشريعات والقوانين أصبح أمرا ضروريا ومؤكدا، ولاسيما من طرف الجهات الفاعلة والتي تتمسك بزمام الأمور في هذا المجال.

2/ ضرورة الإهتمام بالتخطيط التسويقي للخدمات المصرفية. ويفترض أن يضم الهيكل التنظيمي للمصرف إدارة تسويق تختص بتخطيط الخدمات المصرفية إلى جانب النشاطات التسويقية الأخرى مثل رسم سياسات الفروع والترويج والتسعير وبحوث السوق.

و يقصد بالتخطيط التسويقي للخدمات المصرفية تحديد أنواع الخدمات الرئيسية والمكاملة التي يقدمها المصرف لعملائه بقطاعاتهم المختلفة وذلك في فترة زمنية قادمة (قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل) بسعر تنافسي وتقدم في مكان مناسب وبأساليب ترويجية جذابة. هذا مع التنبؤ بحجم التعامل المتوقع في كل خدمة ضمن

هيكل الخدمات المصرفية المخططة. ويتم ذلك في ضوء اعتبارات عدة متعلقة بالعملاء من حيث تقسيماتهم واتجاهاتهم وبالمنافسة المصرفية القائمة والمتوقعة وبالظروف الإقتصادية السائدة والمتوقعة وبهيكل خدمات المصرف الحالية وما إلى ذلك من اعتبارات.

أما عن أسس التخطيط التسويقي للخدمات المصرفية، فإن الدراسة توصي أن تقوم الجهود في هذا الصدد على دعامة أساسية وعدة دعومات مساعدة كما يأتي:

- الدعامة الأساسية ممثلة في الدراسة المستمرة للسوق المصرفية التي تتيح بيانات دقيقة ومحدثة عن متغيرات متعددة مؤثرة مثل:
  - حجم العملاء الحاليين والمرقبين موزعا بحسب طبيعة النشاط والتوزيع الجغرافي والسن والجنس والإتجاهات والرغبات ودوافع التعامل المصرفي لكل قطاع منهم على حدة.
  - المصارف المنافسة وهيكل خدماتها المصرفية واتجاهات التطور المرتقبة بها.
  - الحصة السوقية للبنك مقارنة بالحصص السوقية للمصارف الأخرى.
  - التغيرات المتوقعة في الإجراءات القانونية التي تنظم النشاط المصرفي.
  - المصارف المنافسة سواء كانت جزائرية أم أجنبية وهيكل أسعارها...إلخ.
- أما عن الدعومات المساندة والممثلة أصلا في:
  - الخدمات المصرفية الحالية التي يقدمها المصرف ومدى كفايتها في اتجاهات العملاء ورغباتهم.
  - مدى حاجة المصرف لإضافة خدمة أو خدمات جديدة يمكن أن تشكل مصدرا لربح إضافي.
  - الآثار المترتبة على إسقاط خدمة أو خدمات قائمة وإضافة خدمة أو خدمات جديدة.
  - حصر دقيق للعناصر الأساسية المكونة لتكلفة كل خدمة.
  - دراسة هيكل الأسعار الحالي للمصرف ومقارنته بالمصارف المنافسة لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أم سلبية.

- دراسة مقارنة لمواقع فروع المصرف وفروع المصارف المنافسة.
- دراسة لتحديد أهم وأنجع مزيج تسويقي للعملاء...إلخ.

3/ إعادة النظر في بعض القوانين والتعليمات الحكومية المطبقة حاليا، والتي تحد من نشاط المصارف وتقف في كثير من الأحيان كحجر عثرة أمام أي مبادرة أو إبداع من قبل هذه المصارف لأجل التفتح أكثر عن التسوق.

4/ منح إستقلالية تامة لهذه المصارف، التي مازالت رغم أحكام القانون 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 وكذا قانون سنة 1988 المتعلق بالإستقلالية المالية للمؤسسات الإقتصادية العمومية، إلا أن هذه الأخيرة بما فيها المصارف تثن تحت وطأة القيود الحكومية بصفة عامة، والوصاية بصفة خاصة.

هذه الإستقلالية تتجسد بواسطة السماح للمصارف العمومية بفتح رأسمالها للإكتتاب وترك المجال مفتوحا للمساهمين، والرفع من الإحتكار الذي مازالت الدولة تمارسه على هذه المؤسسات رغم التشريعات والقوانين الصادرة في ذلك والتي تعد هي الأخرى غير كافية. كذلك تشجيع المؤسسات المنافسة النزيهة بين المصارف والحد من القرارات الإدارية المركزية التي تجعل في نهاية المطاف هذه المصارف عبارة عن صورة طبق الأصل لبعضها.

5/ تشجيع القطاع الخاص المستثمر في المجال المصرفي وتدعيمه عن طريق التشريع أو حتى بالمساعدات التقنية وذلك قصد خلق منافسة هادفة وإرساء تقاليد وثقافة مصرفية، تكون ركيزة أساسية للنهوض بالقطاع المالي ومن ثم بالإقتصاد الوطني.

كما يشترط وضع حد للتسيير الإداري المركزي لأسعار الفائدة، التي عادة ما تكون بعيدة عن واقع البنوك والسوق النقدية، وإعطاء حرية ذلك للمصارف، حيث يتعامل كل مصرف تبعا لنوعية السياسة الإقتراضية التي يتبناها من حيث المدى الزمني أو نوعية العملاء، الأمر الذي من شأنه أن يترك المجال للمصارف لممارسة مهمتها التجارية على أحسن حال.

6/ على غرار التعاريف المقدمة سابقا والمتعلقة بالمزيج التسويقي، حيث عادة ما يطلق عليه قانون (4P) وذلك راجع أساسا إلى العناصر الأربعة التي يتكون منها ويقوم عليها: 1. المنتج produit 2. السعر prix

3. التوزيع placement 4. الترويج promotion

النقص الواضح والمسجل في حسن استعمال تقنيات المزيج التسويقي واستغلاله على مستوى المصارف التجارية الجزائرية، وذلك من حيث الخدمة (المنتج) في حد ذاتها، وغياب عامل السعر كعنصر جذب للعملاء وكذا الترويج الذي يبقى بعيدا كل البعد عن المعايير الدولية المعمول بها في الدول المتقدمة، أضف إلى ذلك غياب الدراسات العلمية في إقامة الوكالات والفروع الجديدة. كل هذه المبررات مجموعة مع بعضها تؤدي حتما إلى ضعف الخطوات التسويقية ونجاحاتها خاصة إذا كانت أصلا مبنية على عناصر المزيج التسويقي، ومن ثم فإن الدراسة تقترح تدعيم هذا المزيج الرباعي بعنصر جديد والمتمثل في موظفي المصرف (personnel).

إن التفكير في تدعيم النظرة الكلاسيكية للمزيج التسويقي بعنصر آخر ألا وهو موظفي المصرف نابع من قناعتنا بالدور الحيوي المنوط بهذه الشريحة في تطوير الأسلوب والمنهج التسويقي على مستوى المصرف، وكذا على أساس أنه عنصر يزيد من اتساع رقعة هذا المفهوم (المزيج التسويقي). إدماج عنصر موظفي المصرف في هذه الحلقة سوف يدفع المصارف الجزائرية إلى العمل الدؤوب من أجل تأهيل اليد العاملة، والتخلي عن الميل الكبير في أثناء عملية توظيفها إلى المحسوبية والجهوية، وعكس ذلك تقوم على الأخذ بالحسبان الجوانب الموضوعية المتعارف عليها من تخصص وكفاءة، هذا العنصر "موظفي المصرف" يعد بمنزلة القوة الضاربة للمصارف التجارية على مستوى السوق. فقد ثبت من خلال دراستنا الميدانية أن توطئ المصرف وبقائه واختياره يعتمد وإلى حد كبير على العلاقات الشخصية الوطيدة والثقة المتبادلة بين العميل وموظف المصرف، وانطلاقا من هذا الطرح تصبح النظرة المستقبلية للمزيج التسويقي على أساس مفهوم يضم في تركيبته (5p) وهي:

1. المنتج produit 2. السعر prix 3. التوزيع placement

4. الترويج promotion 5. موظفي المصرف personnel

كذلك، وفي السياق نفسه، فالدراسة تقترح كذلك تدعيم المزيج التسويقي بعنصر جديد آخر والمتمثل في الجمهور (public) والذي يعبر عن مجموع العملاء المصرفيين، أي الزبائن الحاليين أو المرتقبين.

إن تدعيم المزيج التسويقي بعنصر الجمهور يحول النظرة أعلاه (5p) إلى منظور جديد يحمل في طياته ستة عناصر لكي يصبح (6P). ومن المؤكد أن إدراج عنصر "الجمهور" في التركيبة سيؤدي حتما بالمصارف إلى العمل على القيام بالدراسات المستمرة للسوق المصرفية، والتي تتيح بيانات دقيقة ومحدثة عن متغيرات متعددة وأهمها حجم العملاء الحاليين أو المرتقبين موزعين حسب طبيعة النشاط والتوزيع الجغرافي والاتجاهات والرغبات ودوافع التعامل المصرفي، مع العلم أن الزبون يشكل المحور الأساسي الذي تدور حوله الفلسفة التسويقية. تتبنى الصيغة الجديدة المطروحة فكرة أساسها أن (5P)، أي العناصر الخمسة الأولى مجموعة مع بعضها، والمشكلة للمفهوم المقترح تتجسد في كسب رضا الجمهور (العنصر السادس)، وببساطة فالصيغة الجديدة تكون على شكل: (5P من أجل 1P) أو (5 من أجل 1) (five for one) (cinq pour un).

#### ب) التوصيات الخاصة:

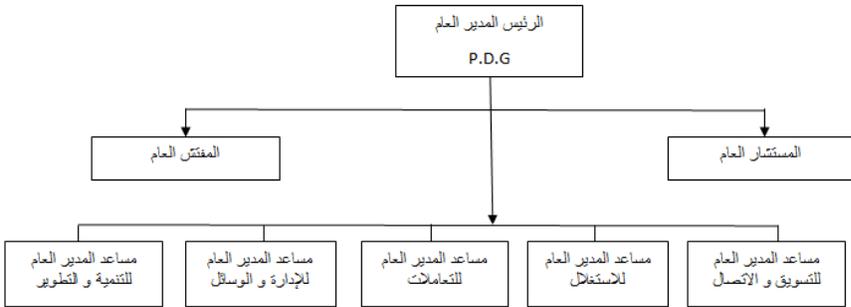
- إعطاء أهمية أكبر للنشاط التسويقي عن طريق إسناد مهامه إلى ذوي الإختصاص في مختلف التقنيات التسويقية، وعدم الإكتفاء فقط بإسناد هذه المهام إلى ذوي الأقدمية من مستخدمي المصارف، على اعتبار أن التسويق داخل المصارف لم يعد مجرد أداة إشهارية بسيطة وإنما كعلم وفن له خصائصه المعرفية والإجرائية.

- إعتبار التسويق والإتصال كمديرية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف.

- تمثيل مديرية التسويق والإتصال الموجودة عبر المديریات المركزية بمصالح مهيكلة عبر الفروع، وتزويدها بمختصين والتجهيزات اللازمة للقيام بالأعمال التسويقية وكذا على مستوى الوكالات.

- تشجيع الجهود والنتائج التي يتوصل إليها رجال التسويق عن طريق أخذ آرائهم واقتراحاتهم بالحسبان في أثناء التخطيط العام للمصرف، أو في حالة بعث منتج جديد أو إقامة فرع للمصرف.
- و حتى يضمن لمديرية التسويق والإتصال انتشارا واسعا وكذا أهمية أكبر داخل المصرف، نقترح إسناد مهام تسييرها إلى مدير عام مساعد، أو نائب مدير على النحو الآتي:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي المقترح لـ (ق.ش.ج).



المصدر: هيكل تنظيمي مقترح من طرف الباحثين.

و نقدم فيما يأتي اقتراحنا فيما يخص الهيكل التنظيمي العام الذي يمكن على ضوءه أن يحقق المصرف فعالية أفضل في ميدان التسويق، حيث اقترحنا إعادة هيكلة النظام المعمول به من قبل القرض الشعبي الجزائري على نحو ما هو موضح في الشكل السابق الذي يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بنيابة مديرية التسويق والإتصال المقترح للمصرف.

حيث أضفنا -كما هو موضح في الشكل المقترح- نيابة مديرية عامة جديدة وأطلقنا عليها (مساعد المدير العام للتسويق والإتصال)، ليصبح بذلك الهيكل التنظيمي العام يضم في مجموعه خمسة مديرين مساعدين للمدير العام وهم:

- مساعد المدير العام للتسويق والإتصال.

- مساعد المدير العام للإستغلال.
- مساعد المدير العام للتعاملات.
- مساعد المدير العام للبحث والتطوير.
- مساعد المدير العام للإدارة والوسائل.

و إذا ما انطلقنا من الهيكل التنظيمي العام للقرض الشعبي الجزائري يمكننا توضيح ومن ثم تبرير مختلف التغيرات المقترحة.

فبالنسبة لنيابة المديرية الجديدة المقترحة (التسويق والإتصال)، نرى أن من الضروري أن نأخذ هذه المكانة في السلم الهرمي للهيكل التنظيمي آخذين بالحسبان المتغيرات العامة التي تشهدها الأنظمة المصرفية العالمية وكذا التحول المشهود الذي يعرفه ذات النظام في الجزائر. يتطلب ذلك إعطاء صلاحيات أوسع لمسؤول التسويق داخل المصرف وكذا منحه هامشا أكثر مرونة للتدخل بمختلف التقنيات والإجراءات الحديثة في تطوير المؤسسة. وقد عمدنا إلى استحداث مديريةية للإنتاج تكون تابعة لنيابة المديرية العامة للتسويق والإتصال، إذ أن المديرية السالفة الذكر كانت معدومة بالمفهوم الإداري بمختلف الهياكل التنظيمية للمصارف الجزائرية، واقتراحنا ذلك ناجم بالدرجة الأولى عن قناعتنا بأن المصرف يقوم بعملية إنتاج كباقي المؤسسات الأخرى مع تمايز نوعي انطلاقا من خصوصية المنتج نفسه، ومن ثم يكون من الضروري تخصيص مديريةية مستقلة لهذا الجانب المهم بالمصرف.

كما تضمن اقتراحنا أيضا إدماج مديريةية التكوين، ومديرية المراقبة إلى نيابة المديرية نفسها، بعدما كانتا تابعتين لمساعد المدير العام للإدارة والوسائل، وتم ذلك لاعتبارات عدة منها أن يكون الأفراد العاملون وفقا للمعايير العلمية الحديثة ينبغي أن ينطوي تحت إدارة تهتم بالدراسات والمتابعات لما يحدث في المحيط من متغيرات تكنولوجية وتنافسية مما يستوجب ذلك ضرورة البحث عن النوعية والكفاءة اللازمتين قصد وضع المصرف في موقف تنافسي قوي.

و بالنسبة للمراقبة أيضا، وعلى اعتبار أن وضع الخطط الإستراتيجية للمصرف تكون بمساهمة فعالة من قبل نيابة المديرية المقصودة، فيصبح بذلك من المنطقي أن تكون

لها مراقبة تنفيذ هذه الخطط ومن ثم تصحيح النتائج المتوصل إليها وتقييمها تبعاً للأهداف التي سيطرت.

كما تم دمج مديرية الدراسات ومتابعة المشاريع للتنظيم نفسه بعدما كانت تابعة في الهيكل المرجعي لمساعد المدير العام للعلاقات العامة.

### الخاتمة:

كان للتغيرات التي عرفها العالم في جميع الأصعدة خلال الفترة الأخيرة أكبر الأثر في القطاع المصرفي، فأمام التطورات المستمرة في بيئة النشاط كتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، وامتداد المصارف خارج دولها من خلال فروع أو إندماج، واستخدامات التكنولوجيا المصرفية المتطورة، تنامت حدة المنافسة في السوق وأصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل لاستقطاب العملاء والإحتفاظ بهم خاصة وأن الخدمات المصرفية تنسم بالمنطقية.

جعل التنافس المصارف تتسابق للوصول إلى سوق الإدخار بقصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين واستخدام أموالها أفضل استخدام بواسطة دراسات وتقنيات تسويق الخدمات المصرفية والتي إن تشابه إلى حد كبير مع تسويق السلع المادية إلا أنها تختلف لخصوصية المصارف، هذه الخصوصية تكمن في (15):

- التفاعل المزدوج للمصرف مع السوق فهو من ناحية يتلقى إبداعات الأفراد فتنشأ علاقته مع المودعين، ومن ناحية أخرى يقرض ذوي الإحتياجات المالية فتربطه علاقات معهم، مع الأخذ بالحسبان أن العميل يمكن أن يستفيد من العمليتين.

- تنظيم النشاط المصرفي قانونياً مما يحد من السلطة الحقيقية لاتخاذ القرارات في عرض المنتجات والخدمات وتسعيرها.

- عدم وجود قوانين تقوم بحماية الإبداع في المجال المصرفي مما جعلت هذه الخدمات متطابقة ومقلدة.

- نقص ثقافة الزبون المصرفية خاصة وأن هذه الخدمات غير ملموسة.

- وجود علاقات دائمة بين الزبون والمصرف الذي يتعامل معه لأن تعاملات الزبون تتكرر باستمرار كالسحب، والإيداع، وطلب قروض...إلخ.
- الأهمية الرئيسية للتوزيع وأهمية خلق امتدادات جديدة للمصرف وقنوات توزيع الخدمات المصرفية.
- حجم المخاطرة الكبير الذي تعمل في إطاره المصارف.
- أهمية تقسيم السوق نظرا لإختلاف طبيعة الزبائن وإختلاف احتياجاتهم ومن ثم يجب تقسيمهم إلى مجموعات متجانسة. حسب معايير تتحدد انطلاقا من أهداف المصرف ثم تكييف المنتجات والخدمات حسب احتياجات كل فئة.

رغم هذه الخصوصيات فإن تطبيق التسويق المصرفي لا يختلف عن تسويق السلع المادية على مستوى منهجية التخطيط وإنما في التقنيات، فتطبيقه يأتي بعد تحديد أهداف البنك ثم تشخيص داخلي لنقاط القوة والضعف ودراسة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة الخارجية، ومن ثم إتباع سياسة تسويق تقوم على اختيار قطاع معين من السوق بعد دراسة احتياجات الزبائن وعرض المنتجات بأسعار مناسبة وفي المكان المناسب وسياسات الجذب والإتصال الفعالة لتحقيق إشباع احتياجات العميل، وأكثر من ذلك استخدام طاقات الإبداع لتطوير هذا المزيج وتحسينه.

الجزائر وأمام متطلبات التحول الإقتصادي الداخلية من جهة بسبب فشل المؤسسات العمومية في تحقيق المخططات التنموية، والخارجية من جهة أخرى لسرعة تغير عوامل البيئة الخارجية، كان لا بد أن تلجأ إلى تبني مجموعة من الإصلاحات فعلى مستوى القطاع المصرفي تمت إعادة هيكلته من خلال مجموعة من القوانين كان أهمها قانون 10/90، الذي ركز على تهيئة المصارف التجارية الجزائرية للعمل وفق آليات السوق والإستعداد للمنافسة في ظل السماح بإنشاء مصارف خاصة وطنية وأجنبية، هذه الإصلاحات أثرت بشكل مباشر في المصارف التجارية، فعلى مستوى "القرض الشعبي الجزائري" محل الدراسة تمت إعادة تنظيم هيكله داخليا باستحداث " مديرية التسويق والإتصال" التي تعمل على تزويد المصرف بمعلومات عن السوق، وتطوير قوة البيع على مستوى المصرف وفروعه، وتحسين صورة المصرف، ونشر

الذهنية التسويقية لدى موظفي المديرية وباقي موظفي المصرف، إذا كانت هذه هي الأهداف التي أنشئت من أجلها "مديرية التسويق والإتصال" ففي الواقع العملي بعد تبني "القرض الشعبي الجزائري" كأول مصرف جزائري للمفاهيم التسويقية في إطار التوجه نحو تقنيات التسيير الحديثة، فإن باقي المصارف سارت على النهج نفسه بإدماج وظيفة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي.

## الهوامش

- (1) السنور إياد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص5.
- (2) أحمد محمود أحمد ، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.
- (3) اللامي غسان قاسم داود، إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 172.
- (4) أحمد محمود أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 20.
- (5) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999، ص ص 167-169.
- (6) عوض بدير الحداد (1999): مرجع سبق ذكره، ص 179.
- (7) LEVIT (T), le marketing en 18 textes choisis, par bursk E.C et chapman J.F, les éditions d'organisation, Paris, 1974.
- (8) عقلة محمود يوسف، مفاهيم حديثة في التسويق، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، دار البداية، عمان، 2010، ص ص 77، 78.
- (9) Philip Kotler, quel marketing pour la banque de demain, la Revue banque, janvier 1977 N°358 p15.
- (10) Yves Chirouze, le marketing, tome2, 2eme édition O.P.U, Alger, 1990, P22.
- (11) عبد السلام أبو قحف، التسويق، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص ص 93-95.
- (12) Yves le Golvan, la planification marketing, revue banque, Mai 1986, N°461, p165.
- (13) Monique Zollinger, la planification bancaire vers une banque du troisieme type, Paris Bordas, 1985, p177.
- (14) Tourndis Madine, le marketing bancaire face aux nouvelles technologies, Paris, Masson, 1989, p65.
- (15) Mohamed Seghir Djelti, comprendre le marketing, édition OPU, Alger, 1990, P35.



