

أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
أ. عبد الرحيم ليلي
جامعة ابن خلدون تيارت

المخلص	Abstract
<p>في بداية هذا القرن عرفت الصناعة المصرفية تحولات سريعة أثرت على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم مما يحتم عليها التأقلم مع هذا المناخ الاقتصادي الجديد، واعتماد إستراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية</p>	<p>At the beginning of this century the banking industry experienced rapid shifts which have affected the different banking systems in the world, necessitating it to get adapted to this new economic environment, and the adoption of effective strategies to cope with increasing competitive challenges. Thus, the development of banking services and attention to service quality and meeting the customer needs has become one of the main approaches to increase and develop the banks competitiveness.</p> <p>Keywords: Banking Services, Total Quality Management, Competitive Advantage</p>

المقدمة

عرفت الصناعة المصرفية تحولات سريعة في بداية هذا القرن أثرت على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم مما يحتم عليها التأقلم مع هذا المناخ الاقتصادي الجديد، واعتماد إستراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً إرشادياً وتغييراً كبيراً في التفكير والممارسة الإداريين، إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما أن تطبيقها يؤدي إلى اكتساب وتنمية الميزة التنافسية للبنوك.

الإشكالية

سنحاول من خلال هذه الورقة الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يمكن لجودة الخدمات المصرفية أن تكون أحد المقومات الأساسية في اكتساب الميزة التنافسية لبنك بدر؟

فرضيات البحث

إن تبني البنوك الفكر التسويقي الحديث في تعاملها يؤدي إلى زيادة ربحيتها ويكسبها مركز تنافسي في السوق المصرفية، يضمن لها حصص معتبرة داخل السوق وإستمراريتها خاصة بعد انفتاح هذه الأخيرة على القطاع الخاص المحلي والأجنبي.

- نقص اهتمام البنوك العمومية بوظيفة التسويق حيث تتميز الخدمات المصرفية التي تعرضها هذه البنوك بالمحدودية.

أهداف البحث

زيادة فعالية أداء وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك العمومية، وذلك من خلال فهم الوظيفة التسويقية فهما كاملاً، وكيفية أداء البنك لهذه الوظيفة ضمن إستراتيجيته الشاملة بما يساعده على تنمية قدراته التنافسية وتعظيم دوره في التنمية الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد.

- ضرورة اهتمام البنوك العمومية بجودة خدماتها المصرفية خاصة وأنها ستواجه منافسة حادة من قبل البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية التي تنشط في السوق المصرفية الجزائرية.

منهج البحث

لقد تم استخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي في تحليل هذه الورقة وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: أهمية جودة الخدمات المصرفية

لقد تصدر موضوع جودة الخدمة المصرفية اهتمامات الكثير من الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، فمنها ما انصب اهتمامها على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهوميها، ومنها ما ركزت على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها. فمعظم التعاريف تدور حول مقابلة توقعات العملاء، كما تدور حول المقارنة بين ما يرغب العملاء في صورة توقعات وبين إدراكهم لمستوى جودة الخدمة الذي يعكس مدى توافر تلك التوقعات، أي أنها مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

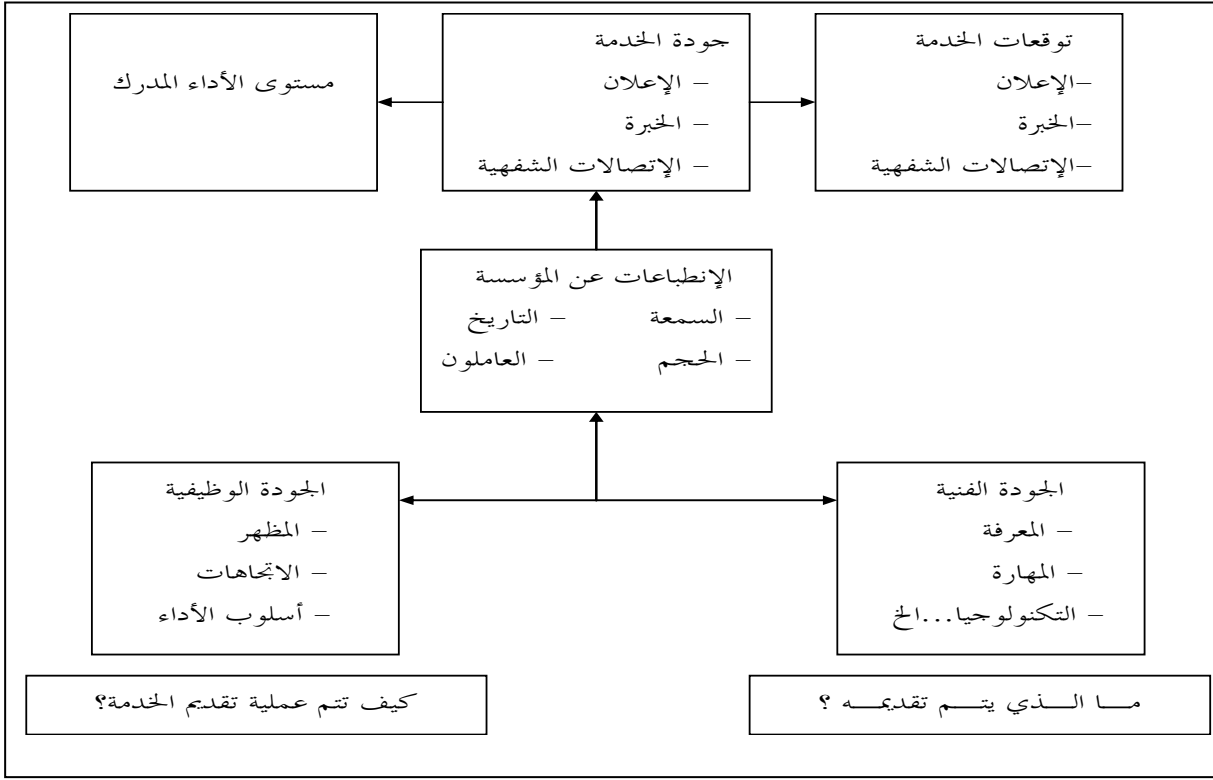
تعتبر جودة الخدمة المصرفية عن نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا العملاء، إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد أوضح بعض الباحثين في هذا المجال أن الجودة في قطاع الخدمات وخصوصاً المؤسسات المصرفية تشتمل على ثلاثة أبعاد وهي¹:

- 1- الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
 - 2- جودة المنظمة (البنك): تتعلق بصورة البنك والانطباع العام عنه من قبل العملاء.
 - 3- الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة. كما يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:
 - 1- جودة العمليات: يتم فيها حكم العميل أثناء تقديم الخدمة.
 - 2- جودة المخرجات: يتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.لقد أثبتت هذه النتائج مدى اتفاقها مع ما توصل إليه باحثون آخرون ومنهم (Gronross 1984) من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في²:
- 1- الجودة الفنية: والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي البنك – ما الذي يتم تقديمه للعميل؟- وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.
 - 2- الجودة الوظيفية: وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح – كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟- حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر البنك الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك.
 - 3- الصورة الذهنية للبنك: وهي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول البنك، وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

شكل رقم 1 : الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية والجودة المدركة)



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

كما توصل باحثون آخرون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتشتمل هذه الأبعاد على³:

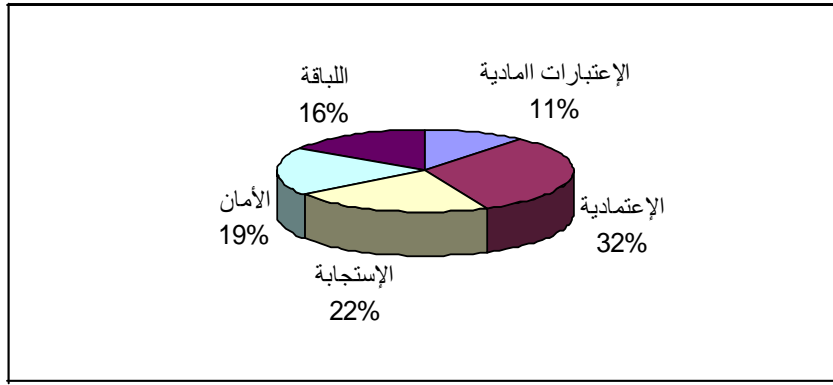
- 1- **الاعتمادية:** وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم، وتنفيذ البنك لوعوده نحو العميل وذلك عن طريق:
 - أ- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
 - ب- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
 - ج- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
 - د- ثبات مستوى أداء الخدمة.
- 2- **سرعة الاستجابة من قبل العاملين:** وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة العملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل.
- 3- **القدرة أو الكفاءة:** وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمر من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.
- 4- **سهولة الحصول على الخدمة:** ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة وملائمة مواعيد عمل البنك، وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.
- 5- **اللباقة:** وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع العملاء على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للعملاء، وتقدير ظروفهم والتعاطف معهم.
- 6- **المصداقية:** وتعني التزام الصدق والأمانة في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى أخذ صورة حسنة وانطباع جيد نحو البنك.
- 7- **الأمان:** وتعني خلو المعاملات مع البنك من الشك والمخاطر، ويتضمن الأمان المادي والمالي والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء.

8- الاتصال: ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

9- الفهم: ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.

10- الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية): وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل من المظهر الخارجي للبنك وتجهيزه من الداخل بأحدث الأجهزة والوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة. وقد قامت الدراسات الحديثة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Servqual)، وتشمل النواحي المادية المتطورة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة، ومن ناحية أخرى فقط أثبتت تلك الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة، وذلك مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 2: الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، العدد الثاني ، مجلة الدراسات المصرفية والمالية ، عمان، جوان 1998، ص 361 .

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ناجي معلا⁴ وهي:

1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء، وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة.

2- الجودة المدركة من قبل إدارة البنك والتي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.

3- الجودة القياسية المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.

4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.

5- الجودة المروجة للعملاء.

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

1- أن إدارة البنك قد لا يكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير، فقد أشارت بعض الدراسات على أن البنوك تولي موضوع الخصوصية والسرية اهتماما قليلا في الوقت الذي يوليهما العملاء أهمية كبيرة.

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

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

بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك مشكلات تعيق مسار تحقيق جودة الخدمة وهي⁵:

1- عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة).

- 2- قصور وضعف كفاءة مقدم الخدمة.
 - 3- قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية.
 - 4- عدم إعطاء العميل الاهتمام الكافي وإشعاره بالتفرد والخصوصية.
 - 5- الاهتمام بالربحية في الأجل القصير، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج وتسويق الخدمة والتضحية بالجودة.
 - 6- قصور وضعف اتصال البنك بعملائه.
 - 7- الفشل في تحديد توقعات العملاء.
 - 8- عدم الإنصات لشكاوى العملاء وإهمالها.
 - 9- بطئ حل مشكلات جودة الخدمة وعدم متابعتها.
 - 10- المبالغة في تحديد منافع التعامل مع البنك.
- ويرى بعض الباحثين أنه على البنك أن يضع مبادئ يتبعها في تحسين جودة الخدمة ويغطي بها النقص الوارد فيها، والتي أوجزوها في الآتي⁶:
- 1- حسن اختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم.
 - 2- اعتبار جودة الخدمة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.
 - 3- اعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت.
 - 4- توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية، خاصة الموردين ومصممي ومقدمي الخدمة.
 - 5- تشجيع الأفكار الجديدة الحديثة.
 - 6- وضع خطط تحسين بناء على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم السابق تحديدها.
 - 7- وضع موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس كم وجود ووقت وتكلفة الأداء.
 - 8- تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية.
 - 9- تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمؤسسة وعملائها الداخليين والخارجيين.
 - 10- استخدام التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة الخدمة.
 - 11- تحليل تكلفة الجودة واعتبارها أداة إدارية.
 - 12- التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين.
 - 13- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة.

ثالثاً: قياس جودة الخدمات المصرفية

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

1- المدخل الإتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً إتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة ، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر. والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الإتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى⁷.

أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال. ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فإن هذا الإتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية. وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.

ويميز بعض الباحثين ضمن هذا الإتجاه ثلاثة أبعاد مختلفة وهي:

البعد المادي، المرافق والتسهيلات والأفراد القائمون على أداء الخدمة، هذه الأبعاد الثلاثة تم إضافتها إلى عناصر المزيج التسويقي المصرفي المعروفة.

2- مدخل نظرية الفجوة Servqual

يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الجودة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي)، بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر. وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناءً عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

أ- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة المقدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب العملاء.
ب- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية ومقبولة في هذه الحالة.

ج- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

وقد تضمن هذا النموذج أنواع من الجودة وهي:

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

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

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

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

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

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

تعريف crosby الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، إضافة إلى الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم ذلك أن تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة⁸.

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

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

كما أن الجودة الشاملة حسب juran ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة⁹.

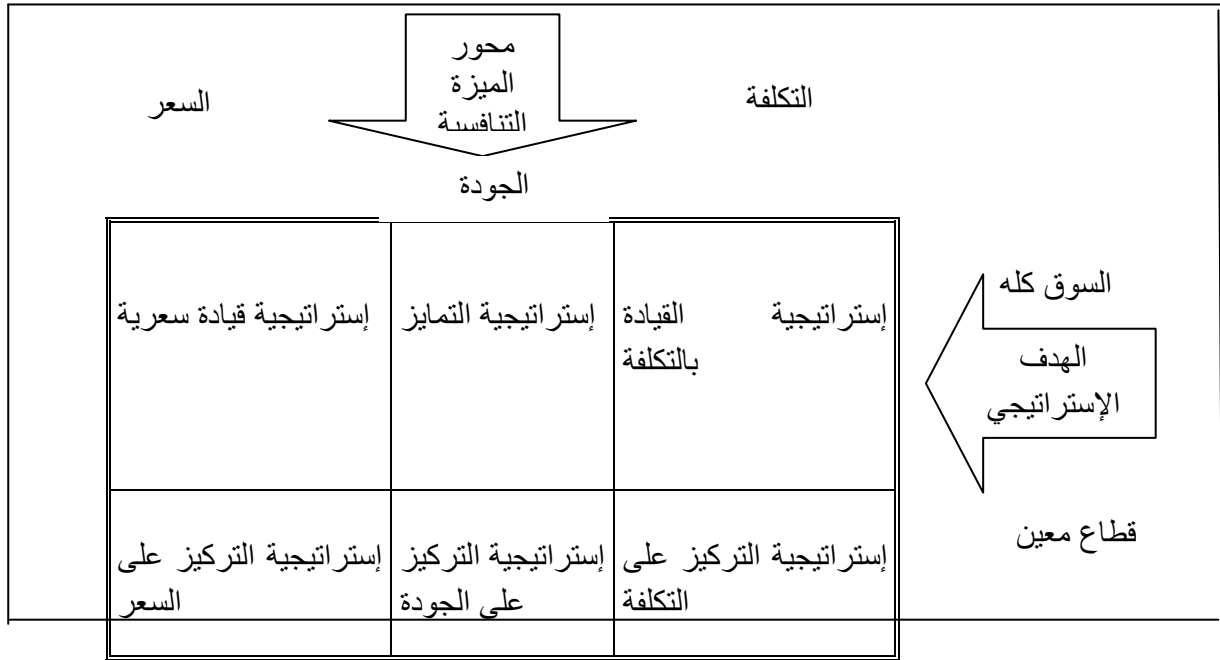
انطلاقاً من هذه التعاريف فإن الجودة الشاملة هي:

- 1- أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام.
 - 2- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمؤسسة.
 - 3- إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.
- وكخلاصة لهذه التعاريف يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يستخدم مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العملاء، مع الالتزام بإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

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

شكل رقم 3: البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



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

1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز¹⁰، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية" الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعرياً على المنافسين، ومن ثم يصبح قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفياً.

2- إستراتيجية التمايز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء ، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها¹¹:

- 1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
- 2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
- 3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

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

3- إستراتيجية التركيز:

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

- 1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.
 - 2- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.
- ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

جدول رقم 1 : الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

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

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

المحور الثالث: واقع الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹²، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أولكت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة ومؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف¹³، وبهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.

ثانياً: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المحيط المصرفي الجزائري

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، فهو يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (bankers almanach) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية¹⁴.

2- استعمال السويفت منذ 1991.

3- استعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية حيث تمثل 30% من حجم معاملاته.

4- أول بنك جزائري يستعمل مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة.

5- القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد (télétransmission).

6- تعميم استعمال الإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة ملك للبنك مصمم من طرف مهندسي المؤسسة.

من أجل الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى استحداث منتجات وخدمات مصرفية ويعمل جاهدا على تنويعها من قروض للاستثمار وقروض السكن والبطاقات البنكية والموزعات الآلية للأوراق النقدية... الخ، وذلك حتى يتمكن من المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى زيادة موارد البنك لكي يتحقق التوازن في هيكل موارد البنك واستخدماته.

وبالتالي فإن بنك بدر يكون بذلك قد تبنى فلسفة التسويق المصرفي الذي يعتبر أمرا ملحا تفرضه المنافسة بين البنوك. وعليه فإننا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تشخيص واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال دراسة عناصر المزيج التسويقي.

ثالثاً: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى إلى تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية المتميزة، ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادر على مواجهة المنافسة من جهة، والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن أهم هذه المنتجات والخدمات المصرفية ما يلي:

1- دفتر التوفير بدر (L.E.B) Livret d'Epargne Badr

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الراغبين في ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات المدخرين، حيث باستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

2- دفتر التوفير أشبال (L.E.J) Livret d'Epargne Junior

دفتر توفير الشباب هو دفتر خصصه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة بواسطة ممثلهم الشرعيين، وقد حدد الدفع الأولي ب 500دينار، ويمكن أن يكون الدفع نقدا أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

في حالة السحب الكلي للأموال يوقف حق الاستفادة من الفوائد والامتيازات التي يمنحها البنك، لكن سحب الفوائد لا يؤثر على الامتيازات. وعند بلوغ الشاب صاحب دفتر التوفير سن 19 سنة يمكنه الاستفادة من قرض بنكي يمكن أن يصل إلى 2000000 دج إذا كان دفتريه يفوق 5 سنوات أقدميه.

3- بطاقة بدر Carte Badr:

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهيلا للحياة الاقتصادية والاجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لعملاء البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في وكالات بدر أو باستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني¹⁵، ولقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

4- بطاقة ما بين البنوك (C.I.B) La Carte Inter Bancaire:

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا.

5- بدر للاستشارة Badr consulte:

خدمة وضعت في متناول عملاء البنك، تسمح لهم بمعرفة أرصدهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد، فهي توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

6- الخدمات عن بعد télétraitement:

خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن.

7- الإيداعات لأجل les dépôts à terme:

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع ب 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى ب 762.24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

8- أدونات الصندوق les bons de caisse: عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون اسميا (باسم المكتتب) أو لحامله، ويتأثر بمعدل الفائدة وكذلك بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA.

9- حساب بالعملة الصعبة les comptes devises:

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

وقد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض تتمثل في:

أ- القروض الموجهة للاستهلاك les crédits à la consommation:

في بداية جوان 1999 تم إدخال هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود والثابت على اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة بإشراف من البنك، وذلك عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا¹⁶.

ب- القروض الموجهة للسكن les crédits à la construction:

في نهاية التسعينات دخل هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة بفوائد يتفق عليها المستفيد مع البنك، وتكون خاضعة للتعديل والتغيير.

ج- القروض الاستثمارية les crédits d'investissements:

في بداية عام 2000 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في شكل قروض استثمارية، موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الفلاحي، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيادلة) ... الخ. واستجابة لاحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية متنوعة من أهمها:

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.
- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.
- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارد وفيزا كارد¹⁷.

ثالثا: أبعاد المزيج الخدمي في بنك بدر

يتكون المزيج الخدمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من ثلاثة أبعاد كغيره من البنوك هي: الاتساع، العمق والتوافق.

كما أن اتساع المزيج الخدمي لبنك بدر يتكون بدوره من أربعة مجموعات هي الودائع، القروض، التحويلات والإعتمادات وكل مجموعة من هذه المجموعات تحتوي على مجموعة من الخدمات المحددة، يتم التعامل بها في مختلف وكالات البنك، يتراوح عددها ما بين 2 إلى 4 خدمات فرعية تكون عمق المزيج الخدمي في البنك، كما أن المزيج الخدمي في بنك بدر يتميز بالتوافق الإنتاجي والتوافق التسويقي، حيث أن جميع خدمات البنك تعتمد على إمكانيات إنتاجية تسويقية مشتركة، وهذا التوافق يعتبر مفيدا حيث يمكن البنك من زيادة ربحيته. يمكن تلخيص أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الجدول التالي:

جدول رقم 2: أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إتساع المزيج			
الودائع	القروض	التحويلات	الإعتمادات
- جارية تحت الطلب - قصيرة الأجل - توفير - آجلة	- قصيرة الأجل - متوسطة الأجل - طويلة الأجل - تسهيلات ائتمانية	- داخلية - خارجية	- للقطاع الحكومي - للقطاع الخاص

المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشياً مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعادة تصميم هيكله وأنشطته أخذاً في اعتباره علاقة البنك بالعملاء إلى جانب المنتجات والخدمات المصرفية التي قدمها في السوق، بهدف مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي.

1- البنك الجالس la banque assise:

بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل، وهو عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيّفة، وأطلق عليه هذا الاسم لأنه يتم استقبال العميل فيه بالجلوس حيث يواجه مباشرة موظف البنك. يتكون بنك الجلوس من أربع فئات من الموظفين:

أ: المضيّفة

تلقت هذه الأخيرة تربصاً لمدة 30 يوماً سواء كانت عاملة في البنك أو عن طريق توظيف إطارات جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية، وتمتاز هذه الأخيرة بالمؤهلات التالية: حسن المظهر

والأخلاق، حسن استقبال العملاء ومهمتها تكمن في استقبال العملاء واستشارتها فيما يخص تعاملاتهم وتوجيههم إلى المكلف المختص بكل واحد منهم، والحفاظ على الهدوء داخل البنك من خلال تنظيم العملاء.

ب: المكلف بالعملاء

يتم انتقاؤه من موظفي البنك ذوي خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي، أو عن طريق توظيف أشخاص جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية أو التسيير، حيث يستفيد من تربص يدوم 80 يوم يتدرب من خلاله على تأدية جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى أسلوب التعامل والتحاور مع العملاء، حيث يمتاز المكلف بالعملاء بمجموعة من المواصفات منها المهارة، مجاملة العملاء، سهولة تقديم الخدمة، المصداقية وتفهم العملاء. ويشتمل التربص على أربعة مواد هي:

1- استحواذ البيع (offensive de vente) لمدة 30 يوم.

2- عمليات المحفظة لمدة 20 يوم.

3- عمليات التجارة الخارجية لمدة 15 يوم.

4- عمليات القرض لمدة 15 يوم.

المهام التي يقوم بها المكلف بالعملاء هي تقريبا أغلبية العمليات الموجودة في البنك.

- **عمليات الصندوق:** وتكمن في السحب، التحويلات، أمر بالدفع ما عدا عملية الدفع التي تتم مع العميل والصندوق مباشرة لتفادي الخطأ والاختلاس.

- **عمليات المحفظة:** وتشمل الشيك (الصك)، الكمبيالة، السفنجة والسند بأمر.

- **عمليات التجارة الخارجية:** وتكمن فيما يلي:

- التوظيف: ويتم توظيف عمليات الاستيراد، عمليات التصدير، وكذا تبادل منتج أو تقنيات.

- القرض المستندي: يشمل فتح الاعتماد، التسيير، التحقيق، التحصيل المستندي والتحويل.

عمليات الإقراض: تتمثل في فتح الحسابات، المعارضات على الشيكات، تغطية الديون، قروض الإستغلال، قروض الاستثمار، المعالجة التطبيقية لملفات القرض.

ج: مراقب التنفيذ

يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة في مجال العمل المصرفي، يلعب دورا كبيرا في بنك الجلوس من خلال:

1- التكفل بالسير الحسن للعمليات المقدمة من طرف المكلف بالعملاء تحت سلطة الوكالة ومساعد المدير، يعتبر مسئولا إداريا عن الأخطاء الناتجة عن عدم المتابعة أو سوء المراقبة.

2- التحقق من صحة العمليات المرتبطة بمختلف عملاء البنك.

3- يملك صلاحيات من ناحية إدارة المصلحة، فهو يراقب المكلف بالعملاء ويساعده في أداء وظيفته.

4- يراقب تحركات الأموال.

- **علاقته مع العملاء:** الاستقبال الحسن للعملاء والسهر على راحتهم، ويتأكد من أن العميل يتلقى الخدمات بسرعة وفعالية من طرف المكلف به.

- **علاقته بالمكلف بالعملاء:** عليه أن يخلق جو ملائم للعمل داخل المصلحة ويعمل على التوزيع العادل والصحيح للمهام بين المكلفين بالعملاء، والأهتمام بوضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسب قدراته وإمكاناته، إضافة إلى التكلف بالمستخدمين الجدد وتدريبهم شخصيا على المهام المنسوبة إليهم، ومراقبتهم في عملهم، كما يجب عليه إعطاء نصائح وإرشادات فعالة للموظفين بالإضافة لإعطائهم فرصة التعبير والإدلاء بأرائهم.

د: مستشار خاص بالعملاء

يعتبر من موظفي بنك الجلوس وهو أكثر كفاءة من المكلف بالعملاء حيث تنحصر مهامه في تقديم الشورى إليهم وتوجيههم حسب خبرته ودرابته، وقد يحتاجه العديد من الزبائن الذين تنقصهم معرفة التعامل مع البنوك، حيث يساعدهم في حالة السحب أو الإيداع كما يساعدهم في حالة طلب القروض حسب إمكانياتهم ومؤهلاتهم.

2- بنك الوقوف la banque debout:

هو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبابيك منتظمة، وهو يقوم بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس، وأطلق عليه هذا الاسم لأنه يتم استقبال العميل فيه وهو واقف، وهذا البنك موجه لفئة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين.

3- الخدمات المشخصة les services personnalisés:

وهي تمثل مجمل الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء بواسطة موظفيه الذين قام البنك بتكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. إن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لإحتكار 30% من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددا هاما من العملاء الجدد.

4- خدمات السوق الآلي la caisse automatique:

في بداية سنة 2000 أنطلق العمل بهذه الطريقة والتي بموجبها يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية، ومن إيجابياتها تقليص عدد العمليات وزمن العملية كما أنها تقضي على ظاهرة الطوابير التي تشعر العميل بالملل.

5- إرسال الشيك عبر الصورة scanner des chèques:

بدأ العمل بهذه التقنية الجديدة في بداية سنة 2004 ، وهي تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحويل شيكاتهم الموطنة في أي وكالة من وكالات البنك نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء أكثر من خمسة عشر يوما لتحويل قيمة الشيك. وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوظيف والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك تكون هذه الخدمة الجديدة قد ساعدت العملاء في الحصول على السيولة في وقت حقيقي، ووفرت عليهم متاعب كبيرة¹⁸.

نشير إلى أن تطبيق هذه العملية قد مر على أربعة مراحل والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 3: مراحل تطبيق عملية إرسال الشيك عبر الصورة

الوكالات المستفيدة من العملية	مراحل تطبيق العملية
الشلف 261- بجاية 357- تلمسان 513- سطيف 697- وهران 949.	المرحلة الأولى
تيارت 541- بئر مراد رايس 624- تيبازة 448 - معسكر 921- وهران 950.	المرحلة الثانية
الصنوبر البحري 625- القبة 649- المسيلة 834- باتنة 336- أم البواقي 324.	المرحلة الثالثة
تعميم العملية عبر كافة وكالات البنك.	المرحلة الرابعة

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

6- المقاصة الإلكترونية télé compensation¹⁹:

في 15 ماي 2006 تم إدخال نظام جديد يعرف بنظام الدفع عن طريق المقاصة الإلكترونية في كل الوكالات البنكية، مكاتب البريد وهاكل الخزينة العامة. هذا النظام يعالج المعلومات أوتوماتيكيا، نسخ المعطيات رقميا وصور الشيك.

هذا النظام الجديد يغطي معالجة كل عمليات الدفع على مختلف الوسائل، حيث يعطي الأولوية للشيكات التي تمنح للأفراد والمؤسسات واسعة الاستعمال، ثم تليها الإيداعات. من إيجابيات هذا النظام أنه يحقق الأمان، الثقة والشفافية في التعاملات، والهدف الأساسي من هذا النظام هو محاربة الغش والاختلاسات التي وقعت مؤخرا.

الخاتمة

تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية ونتيجة انفتاحها على الأسواق المصرفية العالمية. قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعادة تنظيم فروعها بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق من جهة، والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي من جهة أخرى. حيث قام بإعادة تصميم هيكله وأنشطته من خلال أفكار مسؤولة المستوحاة من النماذج التي تبنتها البنوك الغربية في نهاية القرن الماضي والقائمة على أساس العلاقة بنك- عميل وذلك باستحداث طريقة جديدة في العمل وتقسيمها عبر مختلف فروعها في مختلف ولايات الوطن، حيث أكدت هذه الطريقة نجاحها بوكالة عميروش كما أدت إلى زيادة موارد وأرباح البنك. الأمر الذي يسمح له بمواجهة منافسيه واكتساب ميزة تنافسية دون سائر البنوك. إن الأسلوب الجديد لتقديم الخدمة المصرفية الذي أتبعه بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والمتمثل في الخدمة المشخصة المقدمة في قالب بنك الجلوس يعد تغييرا وتجديدا حتمي تفرضه المنافسة الدولية، ومن هنا وجب على بنك بدر استغلال كل موارده والعمل جاهدا ليبقى الرائد في السوق المصرفي الجزائري.

لقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للبنك بخصوص خدمة العميل تجد مبتغاها في اعتماد صف واحد للانتظار مع محطات خدمة متعددة، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في جل الوكالات التي تعتمد هذا المفهوم، كما سمح تطبيق مفهوم بنك الجلوس من إعادة تهيئة مظهر البنك وترقية الصورة التجارية له إلى جانب الحرص على تحسين مظهر الأعران المكلفين بخدمة العملاء.

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه وبين العميل المصرفي من خلال التعامل المباشر وإلغاء كل الحواجز التي تحول دون ذلك حيث يولي أهمية كبيرة للعملاء المتعامل معهم، ومن أجل ذلك يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات موظفي البنك وتأهيلهم، حرصا منه على تقديم خدمة وأداء متميز.

نتائج البحث:

-على الرغم من أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر البنك السباق في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطته المصرفية، إلا أن مسؤوليه لا يعطوا أهمية للتسويق المصرفي رغم اقتناعهم به.

- إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك محدودة حاليا، إذ تكتفي بتقديم الخدمات الكلاسيكية حيث أن الخدمات المستحدثة المقدمة من طرفها غير كافية لمواجهة المنافسين، كما أن رغبات واحتياجات العملاء في تطور مما يتطلب تنويع وتطوير هذه الخدمات المصرفية المقدمة إليهم لتلبيتها.

التوصيات:

- انتقال الإدارة في البنوك من التركيز على توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر إلى التركيز على زيادة نوعية الخدمات المصرفية.

- العمل على تنويع المنتجات والخدمات المصرفية وذلك من خلال دراسة السوق المصرفية وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم وإدخال المزيد من المنتجات المصرفية الحديثة كون المنتجات الحالية غير كافية مقارنة بالاحتياجات المتزايدة.

- ضرورة قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتصميم برامج فعالة لتطوير جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه وتبنيها، وذلك انطلاقا من حاجات العملاء ورغباتهم والأولويات التي يوليها هؤلاء لأبعاد الجودة من أجل كسب رضا العملاء الحاليين والباحث عن عملاء جدد.

الهوامش:

- 1- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق-المفاهيم والإستراتيجيات-(النظرية والتطبيق)، مؤسسات هورس الدولية، 2002، ص498.
- 2- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، القاهرة، 1999، ص342.
- 3- أنظر في ذلك:
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص343-345.
- parasuraman, zeithmal and berry, a conceptual model of service quality and it's implications for furme research, op cit, p:28.
- 4- عصام الدين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص507.
- 5- نفس المرجع السابق، ص 508.
- 6- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية، مرجع سابق، ص363.
- 7- نفس المرجع السابق، ص364.
- 8- Crosby. Ap, **quality is free**, mc graw- hill book co. inc, 1979,p:6.
- 9 سملالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 22-23 أفريل 2003، الكتاب الثالث، ص178.
- 10- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.
- 11- محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، مرجع سابق، ص ص 202-203.
- 12- مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.
- 13- تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص:02.
- 14- تقرير نشاط بنك بدر، 2000، ص: 32.
- 15- Badr infos, n°38,p:03.

- 16- N°23, 1998, p p : 6-7. – Badr infos, **Nouveau produit (crédit à la consommation)**
17 - Badr infos, **monétique**, n°33, mars/avril 2003, p:26
18- Badr infos, n °36/37, decembre2003, p:37.- Badr infos, **comprendre la télé compensation**, n°42,