

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر اكايمي

شعبة : العلوم التجارية تخصص: إمداد و نقل دولي  
عنوان المذكرة

## أهمية التسيير البنكي في تحسين الخدمة دراسة حالة

تحت إشراف الأستاذ(ة):  
د. عتيق عائشة

من إعداد الطالب:  
مجد سمير

### أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ محاضر أ	قبايلي حاجة	رئيسا
مستغانم	أستاذ محاضر أ	عتيق عائشة	مقرا
مستغانم	أستاذ محاضر أ	حجار أسيا	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر و تقدير

الحمد لله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع و نشكر له إيعانته

طوال رحلة البحث و الصلاة و السلام على نبينا الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر و الامتنان لأستاذتي الفاضلة التي ساعدتني

في إتمام هذا العمل المتواضع "عتيق عائشة" على نصائحها و إرشاداتها القيمة و التي

افادتني كثيرا من تحفيزها لإتمام هذه الدراسة.

إلى أعضاء اللجنة الأفاضل الذين سيكون لي الشرف الوقوف أمامهم.

و ختاماً أتقدم بالشكر و التقدير إلى كل من مد لنا يد العون و المساعدة من قريب أو بعيد.

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل .....

إلى عائلتي الصغيرة " زوجتي العزيزة"

أولادي و جوهرة حياتي "محمد عبد الإله ريف و ريم فاطمة الزهراء ....."

إلى نبع الحنان إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي الفاضلة إلى من رباني

على الفضيلة و حسن الخلق أبي العزيز حفظه الله .

إلى اخواتي و اخواتي و عائلاتهم حفظهم الله منور- مراد- نعيمة- فضيلة.

## خطة البحث

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	إهداء
III-I	خطة البحث
06-01	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأداء البنكي</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الأداء البنكي
08	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته
10	المطلب الثاني: مفهوم الأداء البنكي وأنواعه
13	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي
14	المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء البنكي
14	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء البنكي ومجالاته
16	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء البنكي ومقوماته
18	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء البنكي
20	المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء البنكي
20	المطلب الأول: العائد على حقوق الملكية
24	المطلب الثاني: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
25	المطلب الثالث: نموذج Camels
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: تسويق المنتج البنكي كآلية لتحسين الأداء البنكي</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي
30	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التسويق البنكي



32	المطلب الثاني: تعريف وخصائص التسويق البنكي
34	المطلب الثالث: وظائف التسويق البنكي ومهام إدارته
36	المطلب الرابع: أهداف وأهمية التسويق البنكي
38	المبحث الثاني: المزيج التسويقي البنكي
38	المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي البنكي وأهميته
39	المطلب الثاني: العناصر التقليدية للمزيج التسويقي البنكي
49	المطلب الثالث: العناصر المستحدثة للمزيج التسويقي البنكي
52	المبحث الثالث: أثر تقديم المنتجات الجديدة على أداء البنوك التجارية
52	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار
55	المطلب الثاني: تخطيط وتطوير المنتجات البنكية
59	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تطوير المنتج البنكي وأثره على الأداء البنكي
60	المبحث الرابع: ماهية الائتمان المصرفي
60	المطلب الأول: مفهوم الائتمان المصرفي و أهميته
61	المطلب الثاني: مصادر الائتمان المصرفي و أشكاله
66	المطلب الثالث: وظائف الائتمان المصرفي و خصائصه
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
74	قائمة المراجع
80	الملخص



# مقدمة



برز القطاع البنكي كأهم القطاعات الخدمية في النظم الاقتصادية والمالية للدول لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية حيث يساهم بنسبة كبيرة في إشباع الاحتياجات المالية والائتمانية للأفراد من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات حسب أهميتها.

إن البنوك الجزائرية عاشت في فترة سابقة نظاما اقتصاديا قائما على أساس التخطيط المركزي، يتسم بوجود مجموعة بنوك ذات طابع عمومي تحكمها سياسات وقرارات مركزية، وتعيش تحت ظل اقتصادي محمي من المنافسة الخارجية، لكن سرعان ما اضطرت إلى مواجهة التحديات الجديدة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وتحرير الخدمات البنكية، وبالتالي مواجهة واقع جديد يتسم بحدة التنافس، حيث تطلب هذا الوضع تركيز متزايد على سرعة التحرك لاغتنام الفرص في الأسواق المختلفة، والتطوير والتحديث المتواصل في تقديم منتجات وخدمات بنكية جديدة لإرضاء الزبائن والمتعاملين في السوق البنكية ومن ثم تحسين أداءه وتعظيم ربحيته، وذلك من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل، وكذلك الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء التي تعد من الأسس المهمة لتحقيق أداء عالي للبنك.

ولهذا كان من الضروري تفعيل آليات وظيفة التسويق البنكي ومواكبة التطورات التكنولوجية بقصد جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن للتعامل معها وترسيخ صورة منتجات البنك في ذهن الزبون، بحيث يعد تسويق المنتجات البنكية من الموضوعات المهمة، يتطلب دراسة على درجة عالية من الدقة وهو أكثر صعوبة من تسويق السلع من حيث خصائص الخدمة، حيث يهدف هذا الأخير إلى تطوير المنتجات البنكية المقدمة التي تعد أساس لبقاء واستمرار البنوك في بيئة أعمالها ويسمح لها بتحقيق مستويات أداء عالية في الأطر الزمنية المختلفة.

بناء على ما تم ذكره، يصبح التسويق في البنوك الأداة الرئيسية لتفعيل أداء البنك وتحسينه، واثراء قوى العمل والفعل داخله وترسيخ الابتكار لكي تزداد السرعة والدقة والفعالية بما يعمل على تحقيق الهدف النهائي للبنك. فكل هذه العوامل أدت إلى ازدياد الأنشطة التسويقية في البنوك، ومن ثم تعقد الوظيفة التسويقية داخل البنك في ظل محددات الثبات والحركة المحيطة بالنشاط البنكي محليا وعالميا.

## 1. طرح الإشكالية

استنادا لما سبق ولمعالجة هذا الموضوع يدفعنا إلى البحث للإجابة عن الإشكالية التي تتجلى معالمها

:السؤال الرئيسي التالي

إلى أي مدى يمكن لتسويق المنتجات البنكية أن يساهم في تحسين أداء البنوك التجارية؟

## فرضيات

يساهم المزيج التسويقي في رفع مردودية البنك و تحسين الخدمة لدى زبائنه.  
-تعبير التكنولوجيا و الابتكارات من العوامل المهمة التي تساهم في تحسين الاداء البنكي

### 3. أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من بينها:
- ✓ الأهمية البالغة للموضوع إذ من خلاله يتم تحسين أداء البنوك التجارية؛
  - ✓ المساهمة في دراسة التسويق الـ

بنكي ومعرفة مدى تأثيره على أداء البنك؛

- ✓ أهمية الموضوع بالنسبة للبنك، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائننا؛
- ✓ هذا البحث يدخل ضمن الاهتمامات الشخصية للطلبة، وأنه يتماشى مع تخصص الدراسة.

### 4. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تسلط الضوء على التسويق البنكي الذي يعتبر أحد المواضيع المهمة في هذا المجال، كما ركزنا في دراستنا على تسويق المنتج البنكي كأداة فعالة وهامة في تحسين أداء البنك التجاري، لما له من أهمية في جلب زبائن جدد وزيادة التعامل مع الزبائن الحاليين ورفع حصته السوقية مع تعزيز مركزه التنافسي. وفي ذات الاتجاه تحقيق الهدف النهائي للبنك بزيادة أرباحه، وكل هذا عن طريق منافذ تسويقية فعالة مع الاهتمام بالزبون بجعله محور الاستراتيجية التسويقية، وكذلك محاولة تحسيس المهتمين بشكل عام والعاملين في المؤسسات البنكية بشكل خاص بضرورة إعطاء أهمية لوظيفة التسويق البنكي ضمن وظائف البنوك، باعتباره أداة تحقق الربحية وتحافظ على مكانة البنك في السوق بين البنوك المنافسة.

### 5. أهداف الدراسة

- تسعى دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- ✓ إبراز أهمية ونطاق تسويق المنتج البنكي؛
  - ✓ تحديد مختلف المنتجات الحديثة التي تقدمها البنوك التجارية وإظهار مدى أهمية الابتكار في ظل التطورات والتغير

## 6. المنهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات أو نفي الفرضيات المصاغة أعلاه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الامام بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث يظهر المنهج الوصفي التحليلي أثناء عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتحليل أداء البنك، واستعنا به أيضا في تحليل الاستنتاجات التي تخص العناصر التي تم وصفها والتعليق على الأشكال والجداول المحصل عليها بعد تفريغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة لجمع المعلومات عن الموظفين بخصوص الدور الذي يلعبه تسويق المنتج البنكي في تحسين أداء البنك محل الدراسة، وبالطبع لن تتم هذه الدراسة دون الاستعانة ببعض الأساليب الوصفية والاستدلالية وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يعتبر البرنامج الأصلاح في الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للتوصل إلى نتائج جيدة ومقنعة نستطيع من خلالها تقديم جملة من المقترحات المناسبة.

## 7. الدراسات السابقة

من أجل التعمق أكثر في موضوع بحثنا استعنا بمجموعة من الدراسات السابقة وسنعرض فيما يلي مجموعة منها على سبيل الذكر وليس الحصر، والتي مست موضوع بحثنا من جانب معين.

1.7. لعدور سورية (2006-2007)، "أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التسويق في المصارف التجارية ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون، حيث اعتبروا أن التسويق المصرفي ضروريا ومهما فهو لا يعبر عن فلسفة نظرية فقط، بل يتجسد في أنشطة وتصرفات تمارسها الإدارة لأهداف واستراتيجيات محددة، إلا أن تعقد هذه الأنشطة يؤثر سلبا على السياسات التسويقية وكذا تطبيقاتها. ومن النتائج المتوصل إليها أنه يتعين على البنك بناء علاقة قوية مع زبائنه وكسب رضاهم بصفة دائمة، وذلك من خلال تطوير مزيج التسويقية تماشيا مع التطورات في المجال التكنولوجي والمعلوماتي.

اشترك موضوع بحثنا مع هذه الدراسة في مجال التسويق البنكي لكن الاختلاف يكمن في تأثير هذا الأخير، حيث دراسة الباحثة "سورية لعدور" ركزت أهمية التسويق البنكي في التأثير على علاقة البنك مع الزبون أما دراستنا فقد ركزت على تأثير هذا الأخير على الأداء البنكي.

2.7. دراسة رابح عرابة (2009-2010)، "التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة التسويق بمفهومه الحديث في تطوير السياسات التي تتعلق بالخدمات المصرفية، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة المصرفية الدولية وكيفية التلاؤم معها، وبالنظر للأهمية التي يحتلها التسويق البنكي فإن المؤسسة البنكية تحتاج إلى استراتيجيات واضحة المعالم

لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها العولمة المصرفية. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الإصلاحات التي تم القيام بها على مستوى المنظومة المصرفية الجزائرية لم ترق إلى المستوى المطلوب لمسايرة التطورات الحاصلة في المحيط.

وقد تقاطعت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في كونها تسعى إلى معرفة آفاق تطبيق التسويق البنكي في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، على عكس موضوع بحثنا الذي حدد عنصر من عناصر المزيج التسويقي البنكي ألا وهو تسويق المنتج البنكي ودوره في تحسين أداء وكالات البنك محل الدراسة.

### 3.7. صونية كيلاني (2015-2016)، "استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، باتنة 1.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية المتعلقة بالاستراتيجية، الجودة الشاملة والأداء التسويقي، وتبيان أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي باعتبار أن استراتيجية الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة. توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة اتسم بالتطور الإيجابي.

وقد تقاطعت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في المتغير التابع ألا وهو الأداء أما الاختلاف فكان في المتغيرات المستقلة المتعلقة بالدراسة بحيث تناولت دراسة الباحثة "صونية كيلاني" العلاقة التي تربط الأداء باستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة صناعية، أما دراستنا فقد تناولت علاقة التسويق بالأداء في مؤسسة خدمية.

## 8. خطة البحث

من أجل لإحاطة بموضوع الفرضيات

المطروحة ارتأينا تقسيم موضوع بحثنا إلى فصلين نظريين وهي على

النحو التالي:

الفصل لأول جاء بدوره ليعين لإطار النظري لأداء البنكي، حيث يشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، يأتي مضمونها على النحو التالي المبحث لأول نتناول فيه لإطار النظري لأداء البنكي قسم بدوره إلى ثلاثة مطالب تناولت تعريف لأداء ومحدداته، ثم تعرضنا إلى مفهوم لأداء البنكي وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة عليه، كما اشتمل المبحث الثاني على تعريف تقييم لأداء البنكي ومجالاته وكذلك خطوات تقييمه ومقوماته، كما ذكرنا كلا من أهداف وأهمية تقييمه، وقد خصص المبحث الثالث لنماذج تقييم لأداء البنكي.

الفصل الثاني تسويق المنتج البنكي كآلية لتحسين الأداء البنكي، ويضم ثلاثة

مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية التسويق البنكي من خلال عرض نشأة وتطور مفهوم التسويق البنكي تعريفه وخصائصه، وظائفه ومهام إدارته والأهمية التي يكتسبها والأهداف التي تحقق من وراء تطبيقه، كما اشتمل المبحث الثاني على ثلاثة مطالب تناول المطلب الأول تعريف المزيج التسويقي البنكي وأهميته بالنسبة

للبنك أما المطلب الثاني والثالث تناولنا من خلالهم عناصر المزيج التسويقي البنكي، أما المبحث الثالث فقد خصص لبيان أثر تقديم المنتجات الجديدة على أداء البنوك التجارية.





# الفصل الأول



## تمهيد

إن البنوك على اختلاف أنواعها تعمل في سوق تنافسية، لذلك فإنها تحاول أن تحصل على أكبر حصة ممكنة في هذا السوق عن طريق تقديم أفضل الخدمات والاستعمال الجيد للأموال المتاحة لديها، لذلك فإن الموازنة ما بين الاستعمال الأفضل للأموال المتاحة وتقديم أفضل الخدمات عملية ليست بالسهلة، لذا يجب على إدارة البنك أن تمارس تخطيط أنشطتها والمهام الضرورية التي توصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة، وهذا يعني أن تقوم بدراسة السوق والعوامل الفاعلة فيه، وتقيّم الإمكانيات التي تمتلكها من أجل الظهور في أفضل صورة ممكنة.

يعتبر الأداء بمثابة المرآة العاكسة لمدى تحقق الأهداف والغايات، ولتحسين صورتها وجب على البنوك التجارية العمل على اكتشاف الثغرات والفجوات لتصحيحها أو تجنب المخاطر وذلك لضمان استمرار البنوك في تحقيق أهدافها وتأهيلها لمنافسة البنوك الأخرى.

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء البنكي؛

المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء البنكي؛

المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء البنكي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء البنكي

يعتبر الأداء من بين الانشغالات الهامة للمسيرين في المؤسسات عموماً والبنوك بشكل خاص، ويرجع ذلك إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، مما أدى إلى زيادة اضطراب المحيط وارتفاع درجة المخاطرة في ظل العولمة، وخاصة بعد دخول المؤسسات اقتصاد المعرفة وما يفرضه البحث المستمر عن الابتكار والتجديد لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء كفيلة باستمرارية البنك وبقائه.

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال واختلاف أهدافهم المرجوة من وراء وضع التعريف.

#### 1. تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه:

" النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقاً لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"

"مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة".<sup>1</sup>

" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل كل نتيجة أو فعل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، "الحوكمة المؤسسية: والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 64.

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009-2010، ص: 218.

## 2. محددات الأداء

إن تحديد الأداء يستلزم تقدير مجموعة من الأبعاد التي ينطوي عليها والتي تكون متداخلة ومتراصة فيما بينها، وهي في العموم تتمثل في البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي ونذكرها فيما يلي:

### 1.2. البعد الاقتصادي

بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والمودعين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية ومن المعايير التي تدخل في هذا البعد: القيمة المضافة، الحصة السوقية، الربحية، الهيكل التمويلي، التسعير، الاستثمارات المالية... إلخ.<sup>1</sup>

### 2.2. البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء. مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

ومن المعايير التي تدخل في هذا البعد: الهيكل التنظيمي، الإجراءات والآليات التنظيمية، معايير قياس فعالية الإجراءات، حركة العاملين، البيئة وتحسين ظروف العمل، النشاط الإداري... إلخ.

### 3.2. البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن العناصر التي تدخل في البعد الاجتماعي: رضا العاملين، علاقة العمال فيما بينهم في المؤسسة، رضا الزبائن، مدى تقبل المجتمع للخدمات المقدمة... إلخ.<sup>2</sup>

ومن محددات الأداء أيضا نجد البعد البيئي والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص:52.

<sup>2</sup>- إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار جزير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:108-109.

<sup>3</sup>- مؤمن شرف الدين، نفس المرجع السابق، ص:52.

## المطلب الثاني: مفهوم الأداء البنكي وأنواعه

يعتبر الأداء من أهم الوسائل التي تعتمد عليها البنوك في تعزيز مكانتها في السوق لذا تعمل جاهدة على تحسينه لأنه يعبر عن التنفيذ الفعلي للأهداف المسطرة من قبل البنك، وعليه بعد التطرق إلى مفهوم الأداء بإطاره العام ومحدداته سنتناول الأداء البنكي بشكل خاص ومختلف أنواعه.

### 1. تعريف الأداء البنكي

يعرف الأداء البنكي على أنه: "مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية".<sup>1</sup>

### 2. أنواع الأداء البنكي

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه تم تقسيم أنواع الأداء البنكي إلى الأداء التجاري، المالي، الاستراتيجي، الوظيفي والتسويقي.

#### 1.2. الأداء التجاري

يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، وتعتبر المردودية، رقم الأعمال، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات البنك من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للبنك.<sup>2</sup>

#### 2.2. الأداء المالي وأهميته

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدا لقياس أداء البنوك، لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح، وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع البنك الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة" إن أهمية الأداء المالي تنبع بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء البنوك من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية لتحديد جوانب القوة والضعف في البنك والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال البنك وتفحص سلوكه ومراقبة أوضاعه وتقييم مستويات أدائه وفعالته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد

<sup>1</sup>- حاكم محسن الربيعي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:146.

<sup>2</sup>- زينب بورقبة، "التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص:84.

المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للبنك واستثمارها وفقاً للأهداف العامة للبنك واتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.<sup>1</sup>

### 3.2. الأداء الاستراتيجي

هو الأداء الأفضل لجعل استراتيجية البنك مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك بمجموعة من مؤشرات القياس.<sup>2</sup>

### 4.2. الأداء الوظيفي ومحدداته

يعرف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ". وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>3</sup> إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ولهذا نجد أن محددات الأداء الوظيفي تتوضح في:<sup>4</sup>

- ✓ الجهد المبذول من طرف الفرد؛
- ✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة؛
- ✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

### 5.2. الأداء التسويقي

#### 1.5.2. تعريف الأداء التسويقي

يحدد هذا الأداء قدرة البنك على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية، وتحقيق رضا زبائنه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، صص:46-47.

<sup>2</sup>- صبيحة قاسم هاشم، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد الأول، 2010، ص:46.

<sup>3</sup>- كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:83.

<sup>4</sup>- مرجع نفسه، ص:87.

<sup>5</sup>- صونية كيلاني، "استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، باتنة 1، 2015-2016، ص:82.

## 2.5.2. مكونات الأداء التسويقي

تتمثل مكونات الأداء التسويقي في:<sup>1</sup>

### أ. الكفاءة التسويقية

لقد اقترن مصطلح الكفاءة بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة البنك في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، بحيث تعرف الكفاءة التسويقية على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل مخرجات".  
يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات (موارد التسويق)}} = \text{الكفاءة التسويقية}$$

### ب. الفعالية التسويقية

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للبنك.  
ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالنسبة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة (الأهداف المسطرة)}}{\text{المدخلات}} = \text{الفعالية التسويقية}$$

مما تجدر الإشارة إلى وجود تقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية، بحيث تعتبر الكفاءة عنصر هام لبلوغ الفعالية وعلى هذا الأساس يجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا حتى يتمكن البنك من الوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية.

<sup>1</sup>- صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص\_ص: 98-99.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي

يتأثر الأداء البنكي بعوامل عديدة ومتنوعة من شأنها أن تؤثر على أداء البنك، حيث تعد دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. العوامل الاقتصادية

العوامل الاقتصادية هي أكثر انعكاسا على الأداء وذلك لطبيعة نشاط البنك من جهة، ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (Macro) كمعدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... إلخ، وأخرى قطاعية (Meso) متعلقة بالنشاط كدرجة المنافسة، هيكل السوق، اليد العاملة المؤهلة... إلخ.

#### 2. العوامل الثقافية

وتؤثر هذه الأخيرة على الأداء بطريقتين فمن جهة تعتبر العوامل الداخلية الثقافية من ثقافة البنك والمستوى الثقافي لعماله واطاراته عامل أساسي في تحديد مدى تطور وقوة أدائه. فثقافة البنك ومرونته ومواكبته لتطورات العصر ميزة أساسية، أما من جهة أخرى فالعوامل الثقافية الخارجية والتي تتعلق بالبيئة التي يتواجد فيها البنك كذلك لها نفس الأهمية، فالوعي والقدرة على تقبل التطورات التي تفرضها العولمة من طرف المجتمع مثلا تسهل على البنك عملية الموازنة بين ما تقدمه داخل الحدود المحلية وما تقدمه خارجها، مما يحسن أداءه ويطوره.

#### 3. العوامل التكنولوجية والابداع

على غرار مختلف العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات التكنولوجية وغيرها تمثل عنصر بالغ الأهمية، وذلك لأن نوعية التكنولوجية التي يستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تعظيم حجم التكاليف، وتحديد نوعية المنتجات مما يساهم في تخفيض أو تعظيم مستويات الأداء وعليه يجب على البنك متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد أثارها.

#### 4. العوامل السياسية والقانونية

تعتبر هذه العوامل من العوامل ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للبنك، وتتكون من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية والنقدية، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية، واللوائح والإجراءات المنظمة لها، وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العوامل التالية:

<sup>1</sup> - عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد الأول، 2001، صص: 92-93.



- ✓ مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛
- ✓ وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني؛
- ✓ التشريعات والقوانين.

## المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء البنكي

تكتسب عملية تقييم الأداء في البنوك أهمية بالغة ومرتفعة لما تحظى به البنوك التجارية من مكانة متميزة على الساحة الاقتصادية من خلال دورها المتميز في توفير الموارد التمويلية، وتأدية مختلف الخدمات البنكية لقطاعات الاقتصاد القومي كافة بدفع عملية التنمية الاقتصادية، ولعملية تقييم الأداء دور رائد في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة للبنك التجاري، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء البنكي ومجالاته

تعرف البنوك بأنها مؤسسات متعددة المنتجات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي أو على مستوى بيئتها الخارجية لذا يعتبر تقييم أداء البنوك عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط البنك ولمواجهة التغيرات والتحديات المستمرة.

#### 1. تعريف تقييم الأداء البنكي

عملية تقييم الأداء هي " دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها من قبل البنك، وكيفية تطوير هذه العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقاً".<sup>1</sup>

وبصورة أدق فإن تقييم الأداء البنكي هو "عملية شاملة تستخدم فيها البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للبنك، وتحديد الكيفية التي أدت بها موارده خلال فترة زمنية معينة".

وعلى المستوى الاستراتيجي فإن تقييم الأداء البنكي هو " تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم البنك".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء البنكي على أنه " تلك العملية التي تمكن البنك من التأكد من مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديه من خلال مقارنة الأهداف المسطرة والمحقة لكي يتمكن من تحديد سبب الانحرافات وتصحيحها".

<sup>1</sup>- فلاح حسن الحسيني، "إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:232.

<sup>2</sup>- محمد جموعي قريشي، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثالث، 2004، ص:90.

## 2. مجالات تقييم الأداء البنكي

تتمثل عمليات تقييم الأداء البنكي في السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، وتشمل عمليات تقييم الأداء في البنوك المجالات الآتية:<sup>1</sup>

### 1.2. تقييم أداء البنوك كوسيط مالي

ويشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي أنه يتضمن ما يأتي:

#### 1.1.2. تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال

ويتم تقييم كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- ✓ مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم؛
- ✓ مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد؛
- ✓ مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد؛
- ✓ مدى نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب زبائن جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

#### 2.1.2. تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال

ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير الآتية:

- ✓ مدى التغير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في البنك؛
- ✓ نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك؛
- ✓ مدى كفاءة البنك في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال وهي:
  - تحقيق أكبر عائد ممكن؛
  - المحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للبنك؛
  - تخفيض حجم المخاطرة إلى أدنى حد ممكن.

## 2.2. تقييم أداء البنوك كوحدة إنتاجية

ويتناول التقييم في هذا المجال نشاط البنك كنتاج انتاجي يحقق عائداً من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير الآتية:

- ✓ مدى كفاءة البنك في تأدية الأنشطة المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك، إيرادات العمولات؛

<sup>1</sup>- أمانة محمد يحي عاصي، "تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2012، متاح على الموقع: [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com) تاريخ التصفح: 2017/03/04، توقيت التصفح: 11:10، ص\_ص: 183-185.

✓ مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات؛

✓ معدلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية؛

✓ مدى مساهمة البنك في توليد المدخرات.

### 3.2. تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال

إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسيا تستخدمه إدارة البنك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات البنكية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى اتباع العديد من الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختبار والتعيين، واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة.

وتقوم البنوك أيضا بإعداد كتيبات تتضمن خطوات العمل لمختلف العمليات، حيث تتضمن هذه الكتيبات وصفا للإجراءات التي تتبع في كل عملية من عمليات البنك لتكون بذلك معايير للمراجعة الداخلية في البنك، ومن ثم تصبح أدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال في البنك.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء البنكي ومقوماته

إن عملية تقييم الأداء في البنوك لا تتم دفعة واحدة وإنما حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها لا بد عليه من المرور بعدد من المراحل، وبالتالي سوف تساهم في التخلص من نقاط الضعف من جهة وتدعيم نقاط القوة من جهة أخرى، وحتى يتسنى لنا توضيح ذلك سنتناول في هذا المطلب المراحل التي تمر بها عملية التقييم وكذلك المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء البنكي.

#### 1. خطوات تقييم الأداء البنكي

تتمثل هذه الخطوات في المراحل التالية:

##### 1.1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات

تعتبر أهم مرحلة في عملية تقييم الأداء البنكي، إذ يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الكافية لدراسة الغرض الذي تتطلبه العملية، فيتم الاعتماد على ما تم جمعه لحساب النسب والمؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- سماح ميهوب، " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط بنك عن بعد"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص:28.

## 2.1. مرحلة تحليل المعلومات والبيانات

للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية لهذه البيانات.<sup>1</sup>

## 3.1. مرحلة استخدام المؤشرات الإحصائية

هي مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري.<sup>2</sup>

## 4.1. مرحلة تحليل نتائج التقييم

يتم من خلال هذه المرحلة تحليل نتائج التقييم، بيان مدى نجاح أو إخفاق الأهداف المسطرة من طرف البنك ومحاولة إعطاء أسباب الانحرافات التي حصلت في نشاطه، وكذا وضع الحلول اللازمة لمعالجتها لضمان تحقيق أداء أمثل.

## 5.1. مرحلة المتابعة والمراقبة

تعتبر آخر مرحلة في تقييم الأداء البنكي، حيث يتم من خلالها متابعة كل العمليات التصحيحية للانحرافات التي تحدث في النشاط البنكي، وكذا يتم من خلالها توفير الشروط اللازمة أو المشبعة لتحقيق الأداء المطلوب، كما يجب الاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.<sup>3</sup>

## 2. المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء البنكي

- حتى يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع تحقيق أهدافه لا بد أن تتوفر له المقومات الآتية:<sup>4</sup>
- ✓ الشمول بما يغطي كافة جوانب أداء البنك، ويعطي في ذات الوقت انطبعا ورؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم من كافة جوانب الأداء؛
  - ✓ الارتباط بنشاط البنك محل التقييم وأهدافه، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بهذه البنوك على المؤشرات وأهداف النظام بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجه؛
  - ✓ أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك؛

<sup>1</sup>- مجيد الكرخي، "تقويم الأداء: في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:39.

<sup>2</sup>- نصر محمود مزان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:34.

<sup>3</sup>- سماح ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص:28.

<sup>4</sup>- صلاح حسن، "الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص\_ص:358-359.

- ✓ أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية وإلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة بتوضيح المسارات السليمة للأداء فيما بعد، وألا يقتصر على كشف أوجه الخلل والانحراف فقط؛
- ✓ التكامل مع أنواع الرقابة مع مراعات السهولة والبساطة وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية؛
- ✓ من المفضل اختيار معيار أو مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدود جدا منها يقيم على أساسه أداء الإدارة، ويكون قادرا على استيعاب كفاءة أداء البنك من كافة جوانبها، بما يمكن من قياس كفاءته الكلية؛
- ✓ الاستمرار في تطبيق النظام المقترح لتصميم الأداء، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية والانتظام في فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل انتشار آثارها في الاتجاهات غير المرغوبة، وتوجيهها نحو خطوط السير المرسومة.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء البنكي

تعتبر عملية تقييم الأداء من المواضيع المهمة في البنوك لما يكتسبه من أهمية وأهداف في تحقيق البنك لأهدافه واكتشاف نقاط القوة والضعف مقارنة بمثيلاته.

#### 1. أهداف تقييم الأداء البنكي

- ✓ لعملية تقييم الأداء البنكي أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها بالآتي:<sup>1</sup>
- ✓ متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف كما ونوعا وضمن الخطة المرسومة والمدد المحددة لها. ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛
- ✓ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك واجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلا؛
- ✓ بيان مدى كفاءة استخدام البنك للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة. الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام ومن ثم رفع مستوى الأداء في البنك؛

<sup>1</sup>- نصر محمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

✓ توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنك إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛

✓ تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

## 2. أهمية تقييم الأداء البنكي

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر، لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة البنك ومدى تحقيقه لأهدافه ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، ومن ثم فهو أوسع من أي منهما في تعزيز أداء البنك بمواصلة البقاء والنمو؛

✓ يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالبنك لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية؛

✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والفروع المختلفة وهذا بدوره يدفع بالبنك لتحسين مستوى أداءه؛

✓ توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي له؛

✓ تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.

<sup>1</sup> حمزة حيدر، "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد الثامن والستون، 2008، متاح على الموقع: [www.iasj.com](http://www.iasj.com)، تاريخ التصفح 2017/02/14، توقيت التصفح 15:05، ص\_ص: 83-84.

### المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء البنكي

تختلف مؤشرات تقييم الأداء باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، وبما أن عملية تقييم أداء البنك عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك وجميع جهات المراقبة استخدمت عدة نماذج وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم أداء البنوك، منها ما يعرف بـ Camels لترتيب البنوك من حيث الأداء، ونموذج العائد على حقوق الملكية، وكبديل له في الفترة الحالية استخدم نموذج القيمة الاقتصادية المضافة وستعرض إلى هذه النماذج أكثر من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: العائد على حقوق الملكية

يستخدم عائد الملكية كأساس لتحليل ربحية البنك، وكذلك تحديد مقاييس المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك وهي مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر العمليات، ومخاطر رأس المال، ويستخدم هذا النموذج لتقييم أداء البنك اعتماداً على تحليل عدد من المعدلات المالية.

#### 1. تحليل الربحية

تقاس ربحية البنك بالعائد على الملكية، حيث يرتبط العائد على الملكية بكل من العائد على الأصول والرفع المالي كالآتي:<sup>1</sup>

$$\text{العائد على الملكية} = (\text{الدخل الصافي} / \text{إجمالي حقوق الملكية})$$

كلما تكون هذه النسبة أعلى تمثل الحالة المفضلة لدى البنك لأنه يعني زيادة في الأرباح الموزعة للملاك وأيضا زيادة في الأرباح المحتجزة، أي زيادة في حقوق الملكية.

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الأصول})$$

والعائد على الملكية يرتبط بالعائد على الأصول من خلال مضاعف الملكية.

$$\text{العائد على الملكية} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الأصول}} \times \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$$

أي: العائد على الملكية = (العائد على الأصول × مضاعف الملكية)

يمثل مضاعف الملكية (الرفع المالي) مقياس للعائد لأن قيمته تؤثر على ربحية البنك، كما يمثل مقياساً للخطر لأنه يعكس كمية الأصول التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك إلى الإفلاس.

<sup>1</sup>- محمد صالح الحناوي، "المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص\_ص: 338-343.

وتقاس مخاطر الائتمان كما يلي:

$$\text{مخاطر الائتمان} = \text{مخصصات خسائر القروض} / \text{إجمالي القروض}$$

## 2.2. مخاطر السيولة

تعتبر السيولة أحد المكونات الرئيسية لإدارة أصول وخصوم البنك، وتهتم لجنة في البنوك الكبيرة بموضوع إدارة السيولة وتراعي آجال استحقاق الأصول والخصوم المختلفة حتى لا تحدث أزمة سيولة. وأن مخاطر السيولة هي احتمال عدم قدرة البنك على الإيفاء بالالتزامات عند الاستحقاق بسبب عدم القدرة على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة.<sup>1</sup> وتعطى بالعلاقة:

$$\text{مخاطر السيولة} = \text{الأصول السائلة} / \text{إجمالي الودائع}$$

## 3.2. مخاطر معدل الفائدة

وهي الخسائر المرتبطة بالتغير غير المرغوب في سعر الفائدة، حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها.<sup>2</sup> وتقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{مخاطر معدل الفائدة} = \text{الأصول الحساسة لسعر الفائدة} / \text{الخصوم ذات الحساسية لسعر الفائدة}$$

## 4.2. مخاطر التشغيل

تشير مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع، فهي ترتبط بالأعباء والأقسام أو الفروع وعدد الموظفين، وبما أن الأداء التشغيلي يعتمد على التكنولوجيا التي يستخدمها البنك فإن الرقابة على هذا الخطر تعتمد ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات كفى أم لا.<sup>3</sup> وتقاس مخاطر التشغيل كما يلي:

$$\text{مخاطر التشغيل} = \text{إجمالي الأصول} / \text{عدد العمال}$$

<sup>1</sup>- بن علي بلعزوز وآخرون، "إدارة المخاطر: إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:183.

<sup>2</sup> - Pierre-Charles, Economie et gestion bancaires, éditions Dunod, Paris, 1999, p:75.

<sup>3</sup>- أحلام بو عبدلي، "تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة"، الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية-الواقعية والتحديات-، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص:104.



## 5.2. مخاطر رأس المال

تكمن في احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، ويحدث هذا الموقف عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية للتزامات البنك، وهذا يعني أنه إذا اضطرت البنوك إلى تسهيل جميع أصوله فإن يكون قادراً على سداد جميع التزاماته وبالتالي تتحقق خسائر لكل من المودعين والدائنين.

وهكذا ترتبط مخاطر رأس المال بمخاطر جودة الأصول وجميع مخاطر البنك، وكلما زادت المخاطر التي يتحملها البنك كلما زاد مقدار رأس المال المطلوب لكي يتمكن من موازنة نشاطه، كما تتأثر مخاطر رأس المال بسياسة توزيع الأرباح التي يتبعها البنك (أي مقدار الأرباح التي يوزعها ومقدار الأرباح المحتجزة).<sup>1</sup>

وتقاس بالنسبة التالية:

$$\text{مخاطر رأس المال} = \text{حقوق الملكية} / \text{الأصول الخطرة}$$

### المطلب الثاني: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

مع التطور الذي شهده النشاط البنكي أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية لا يفي بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطر والربحية منها على سبيل المثال تحليل المدة، ومحاسبة التكاليف المستتدة للنشاط، وتخصيص رأس المال استناداً إلى أسلوب القيمة المضافة المعرضة للمخاطرة، وعائد رأس المال المعدل بالمخاطرة...، وغيرها من المفاهيم المالية والمحاسبية، وبذلك تم اعتماد نموذج جديد يعرف بنموذج القيمة المضافة، والذي يعرف بأسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطر. وتقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العامل الصافي بعد الضريبة (NOPAT)} - (\text{رأس المال} \times \text{تكلفة رأس المال}).$$

حيث:

الربح العامل الصافي بعد الضريبة (net Operational profit after tax)، وهو معيار للأرباح الاقتصادية.

رأس المال: القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال والمتمثلة في:

✓ حقوق المساهمين.

✓ مخصصات خسائر القروض (بعد طرح الضريبة المؤجلة).

<sup>1</sup>- طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

✓ أرصدة ضريبية مؤجلة أخرى.<sup>1</sup>

إذا كانت:

$EVA > 0$ : في هذه الحالة يمكن القول أن البنك ناجح وهناك زيادة في ثروة الملاك.

$EVA = 0$ : في هذه الحالة البنك حقق توازن.

$EVA < 0$ : فهذا يعني أن هناك تآكل في ثروة الملاك.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نموذج Camels

#### 1. تعريف نموذج Camels

تتمثل طريقة Camels في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك ومعرفة درجة تصنيفه، وتعتبر هذه الطريقة أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التقعش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج طريقة Camels والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. وذلك من خلال ستة مؤشرات تتمثل أساساً في العناصر التالية:<sup>3</sup>

Capital Adequacy	كفاية رأس المال
Asset Quality	جودة الأصول
Management Quality	جودة الإدارة
Earnings Quality	إدارة الربحية
Liquidity Position	درجة السيولة
Sensitivity to Market Risk	الحساسية اتجاه مخاطر السوق

#### 2. أهم معايير Camels

##### 1.2. كفاية رأس المال

تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة البنوك في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية، وتكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أن تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه البنوك مثل مخاطر أسعار الصرف، مخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة. ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المجال:

✓ نسب رأس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر؛

✓ التوزيع التكراري لمعدلات رأس المال.

<sup>1</sup>- محمد جموعي قرشي، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

<sup>2</sup>- شوقي بورقية، "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 119.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

## 2.2. مؤشرات جودة الأصول

بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر الإعسار في البنوك تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسيلها، ومن هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول.

إن تقييم جودة الأصول عادة ما ينظر إليه من جهتين مختلفتين:<sup>1</sup>

### 1.2.2. المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات المقرضة

- ✓ التركيز الائتماني القطاعي؛
- ✓ الإقراض بالعملة الأجنبية؛
- ✓ القروض غير العاملة؛
- ✓ القروض للمؤسسات العامة الخاسرة؛
- ✓ مخاطر الأصول؛
- ✓ مؤشرات الرفع المالي.

### 2.2.2. مؤشرات المؤسسة المقرضة

- ✓ جودة القروض في محفظة الإقراض بالنسبة للمؤسسة المقرضة؛
- ✓ نسبة الدين إلى حقوق الملكية؛
- ✓ ربحية قطاع الشركات.

### 3.2. مؤشرات الربحية

إن انخفاض هذه النسب يمكن أن يعطي إشارة إلى وجود مشكلات في ربحية الشركات والمؤسسات المالية، في حين أن الارتفاع العالي في هذه النسب قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية مليئة بالمخاطر.<sup>2</sup>

ومن أهم النسب التي يمكن النظر إليها:<sup>3</sup>

- ✓ معدل العائد على إجمالي رأس المال = صافي الربح / رأس المال.
- ✓ معدل الفوائد المدفوعة إلى إجمالي المصروفات.
- ✓ معدل الفوائد المقبوضة إلى إجمالي الإيرادات.

<sup>1</sup>- يوسف بوخلخال، "أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي camels على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد العاشر، 2012، ص:208.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص:209.

<sup>3</sup>- صلاح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010، ص:120.

#### 4.2. مؤشرات السيولة

في كثير من الحالات يحدث الاعداس المالي بسبب سوء الإدارة للسيولة ومن هنا تأتي أهمية متابعة مؤشرات السيولة. مؤشرات السيولة بشكل عام تشمل جانب الأصول والخصوم ففي جانب الخصوم يجب النظر إلى مصادر السيولة كالإقراض فيما بين البنوك والتمويل من البنك المركزي، كما يجب لمؤشرات السيولة أن تأخذ عدم التطابق في مجال الاستحقاق بين الأصول والخصوم في مجمل القطاع المالي أو على مستوى المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير، ولتغطية هذه الجوانب يمكن النظر إلى المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ التسهيلات المقدمة من البنك المركزي للبنوك التجارية؛
- ✓ التجزئة في معدلات الإقراض بين البنوك؛
- ✓ نسبة الودائع إلى المجاميع النقدية؛
- ✓ نسبة الودائع إلى القروض؛
- ✓ هيكل استحقاق الأصول والخصوم؛
- ✓ سيولة السوق الثانية.

#### 5.2. درجة الحساسية لمؤشرات المخاطر السوقية

هذا يتعلق بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات البنكية، حيث أن هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الأدوات المالية من الأسهم والسندات الحكومية والأجنبية، سندات المؤسسات والمشتقات المالية مثل الخيارات والتي يتنوع فيها الأصل المالي ليشمل كافة الأصول المالية، وهذه الأدوات تخضع لمخاطر مختلفة مثل مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الصرف، ومخاطر أسعار الفائدة وكل منها له مقاييس مختلفة إلا أن هناك مقياس إحصائي موحد يقيس جميع هذه المخاطر وهو مقياس VAR والذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما يتصاحب هذا المقياس مع مقياس آخر لقياس الضغط الذي يقيس أقصى خسارة يمكن أن تصل إليها المحافظ الاستثمارية في البنوك تحت ظروف استثنائية في السوق. وبشكل عام فإن لكل من هذه المخاطر مقاييسها المعروفة والمستخدمة في العديد من المجالات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص:209.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، نفس الصفحة.

## خلاصة الفصل

يعتبر تحقيق الأداء في البنوك التجارية والمحافظة عليه من أهداف البنوك الاستراتيجية، كما يعتبر تقييم الأداء من قبل إدارة البنك عملية تتيح لها إمكانية تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وكيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أداءها.

لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي يستند عليها في عملية صياغة واتخاذ القرارات السليمة والصائبة التي تضمن نجاح البنك في ممارسته لنشاطه والتحسين المستمر لنتائجه لما يضمن بقاءه في السوق والحفاظ على عملائه وقيمه السوقية.

قد أثر تسويق المنتجات على مجالات مختلفة بشكل إيجابي وساهم في تحسين أداءه نحو الأفضل، منها مجال العمل البنكي الذي يعتبر من أهم الميادين التي تعتمد على تسويق خدماتها للوصول إلى أداء أفضل، وهذا ما سيتم محاولة الكشف عنه من خلال الفصل الموالي.



# الفصل الثاني



## تمهيد

التسويق البنكي نشاط متجدد ومتطور ويحوي مجموعة من الأنشطة المخططة والمتخصصة والهادفة التي تمكن البنك من إيصال المنتجات التي يقدمها إلى الزبائن بالشكل الذي يشبع الحاجات ويلبي الرغبات ويشكل الرضا لديهم، ويحقق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية لإدارة البنك، بحيث له دور فعال في تحسين أدائه بحيث يعتبر من أهم الوظائف داخل البنك، وحتى يتمكن البنك من تحقيق أهدافه يجب أن تتعامل جميع أقسامه المختلفة مع قسم التسويق، وأن يكون العمل كفريق واحد يسعى لتحقيق هدف محدد. من أجل وضع استراتيجية تسويقية يجب على البنك اعداد مزيج تسويقي متكامل ومناسب بعناصره، حيث يعتبر المنتج البنكي من أهم عناصره ومحور نشاط إدارة التسويق البنكي، فبواسطته يستطيع البنك إشباع رغبات زبائنه الحالية والمستقبلية، والتوافق مع هذه الرغبات يتطلب تطوير هذه المنتجات عن طريق التحسين في المنتجات الحالية أو إضافة منتج مكمل لها، أو إضافة منتج جديد ضمن مزيج المنتجات الخاص بالبنك.

وعليه قمنا بتخصيص هذا الفصل للحديث عن تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث معنونة كآآتي:

المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي؛

المبحث الثاني: المزيج التسويقي البنكي؛

المبحث الثالث: أثر تقديم المنتجات الجديدة على الأداء البنكي.

## المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي

التسويق البنكي نشاط متكامل، يدور في إطار فلسفي عميق، متسع وشامل الجوانب والأبعاد، وفي نطاق رؤية فاعلة متفاعلة، ومن ثم فإن هذا النشاط يتم ممارسته فعليا من خلال الاستراتيجية التسويقية، والعاملين في البنك والذين بدورهم يشكلون العنصر القاعدي والأساسي لعناصر ممارسة النشاط التسويقي بالبنك.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التسويق البنكي

ساعد على ظهور التسويق البنكي والاهتمام به من جانب البنوك عدة عوامل من أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها، كما أن تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لم يحدث مرة واحدة، فقد مر تطوره عبر عدة مراحل وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### 1. نشأة التسويق البنكي

ظهر التسويق البنكي في الفترة بين 1966-1967، ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة 1973-1974 وجاء ذلك لتلبية حاجات المؤسسات البنكية لوظائفها، وقد تعدى التسويق الكلاسيكي آنذاك فتطور التسويق البنكي من مجرد سوق الأفراد (الادخار) إلى منتجات بنكية متنوعة، والتسويق في مجالات مختلفة، وتحقق ذلك عبر إثراء تشكيلة المنتجات وتنويع النشاطات المتعلقة بالقروض والتوزيع بشكل مكثف، وكذلك التوظيفات الابتكارية، مثل تلك التي ترسخت لدى البنوك الأمريكية كشهادات الإيداع، خطط الادخار والاقراض وتقديم المنتجات البنكية عن طريق المراسلة في المنازل لقطاع العائلات، كل هذه الحركية البنكية ليست سوى دلالة قاطعة على وجود هذه الابتكارات الفكرية الجديدة لأصحاب البنوك، والقائمة على مبدأ "استقبل زبائنك ولا تنتظر قدومهم"، هذه الابتكارات الجديدة هي ميزة من ميزات تطور الجهاز البنكي في البلدان التي تسعى إلى ترسيخها، بغية إرضاء الزبائن وكذلك الرفع من مردودية البنك.

وقد زاد الاهتمام بالتسويق البنكي في العقود الأخيرة لعدة أسباب، كزيادة اقتناع المسؤولين عن ادارتها بأهمية وظيفة التسويق، وتغير اتجاههم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهداف البنوك، من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو، حيث لم يعد الأمر يقتصر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن الزبائن والأسواق كأساس لاتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بضرورة العمل بشكل مستمر على مقابلة احتياجات الزبائن ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق، وأصبحت البنوك ترتبط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين مقدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق البنكي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم حساني، "واقع التسويق في المؤسسة المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010-2011، ص:29.



## 2. تطور مفهوم التسويق البنكي

ازدادت البنوك والمؤسسات المالية بالاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن فأصبحت تعمل على تحقيق رغباتهم وإشباعها، ولقد تطور مفهوم التسويق البنكي من خلال خمسة مراحل مر بها وهي كآتي:

### 1.2. المرحلة الأولى

التسويق عبارة عن عملية دعاية وإعلان وترويج، فقد واجهت البنوك منافسة حادة على جذب حسابات التوفير والادخار، مما اضطرها إلى البدء بحملات إعلامية مركزة لترويج منتجاتها، مستخدمة في ذلك العديد من الأساليب لجذب الزبائن كمنح الهدايا وغيرها.

### 2.2. المرحلة الثانية

تركز التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع الزبائن، وفي هذه المرحلة أدركت البنوك بأن جذب العملاء للبنك عملية قد تكون سهلة لكن الاحتفاظ بهم وضمان استمرار ولائهم قد تكون عملية أصعب، لذلك بدأت البنوك في تصميم برامج معينة لإرضاء العملاء مثل إزالة الحواجز الزجاجية بين موظف الصندوق والزبون بالإضافة إلى تدريب موظفي البنك على كيفية التعامل مع الزبائن وكسب رضاهم. وبعد فترة فقد هذا العامل تأثيره بعد ما لجأت إليه كافة البنوك وأصبح لا يعد كميزة تنافسية يختص بها بنك دون غيره.

### 3.2. المرحلة الثالثة

أصبح التسويق أكثر شمولية بحيث تضمن إدخال الإبداع والابتكار في مجال المنتجات البنكية، لكن المشكلة برزت حينما عملت جميع البنوك على ابتكار وتطوير منتجاتها، فالمنتجات الجديدة سرعان ما كان يتم تقليدها وتقديمها للعملاء، وبالتالي لم يعد هناك مجالاً أمام أي بنك سوى الاستمرار في تشجيع الابتكار، ومحاولة تقديم منتجات جديدة ومتطورة دائماً.<sup>1</sup>

### 4.2. المرحلة الرابعة

تسمى بمرحلة نظم التسويق حيث أصبحت البنوك تمارس النشاط التسويقي في إطار وجود أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، كما اهتمت البنوك في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ندى عبد الرحيم مير غني، " استراتيجية التسويق المصرفي ودورها في زيادة الحصاة التسويقية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 24-25.

<sup>2</sup>- فريد كورتل، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص:148.

## 5.2. المرحلة الخامسة

في هذه المرحلة يقوم مفهوم التسويق على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة الزبون، ويرجع ذلك أن تحقيق البنك لأهدافه أصبح يعتمد على قدرته على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائه من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف وخصائص التسويق البنكي

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين الاقتصاديين للتسويق البنكي وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم بالإضافة إلى اختلاف وجهات النظر التي ينظرون من خلالها التسويق البنكي لهذا سنتعرض في هذا المطلب إلى مختلف تعاريف التسويق البنكي وكذلك أهم الخصائص التي يتصف بها.

#### 1. تعريف التسويق البنكي

هو "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار اداري محدد، تقوم على توجيه انسياب منتجات البنك بكفاءة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية متبادلة تحقق أهداف البنك وذلك في حدود توجهات المجتمع".<sup>2</sup>

كما عرفه محسن الخضيري بأنه "مهمة تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات البنكية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك، ووحداته المسؤولة عن توزيعها واتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية البنك وتوسعه واستمراره".<sup>3</sup>

وعرف أيضا على أنه "النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوءها تحديد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة استنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرتقبين".<sup>4</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التسويق البنكي هو "عملية دراسة السوق البنكية والزبون المستهدف، مع تحديد رغباته واحتياجاته وتكيف البنك معها، كما يعمل على اشباع هذه الاحتياجات بدرجة أكبر من منافسيه".

<sup>1</sup>- سامي أحمد مراد، "تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار الجاتس"، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2008، ص:80.

<sup>2</sup>- kotler et B.dubois, Marketing management, 9<sup>eme</sup> édition, Publi uniom, Paris, 1997, P:180.

<sup>3</sup>- محسن أحمد الخضيري، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص:71.

<sup>4</sup>- لخضر عزي، "التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الثاني، 2005، ص:190.

## 2. خصائص التسويق البنكي

- إن تقنيات التسويق البنكي هي تقنيات التسويق بصفة عامة، إلا أن هناك بعض الخصائص التي تميزه عن تسويق المؤسسات الصناعية والتجارية نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ تعتبر النقود المادة الأولية للتسويق البنكي، مع ما تتميز به من مواصفات؛
  - ✓ تؤثر اللوائح والقوانين، والتشريعات الحكومية في المؤسسات البنكية في تقديم عروضها، وتحديد أسعارها؛
  - ✓ تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع البنك من موردين وهم المدخرين، وزبائن وهم المستثمرين والمستهلكين الذين يجمعون ما بين الصفتين؛
  - ✓ احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة توزيع خاصة بها؛
  - ✓ الدورة التوزيعية للمنتجات البنكية تكون وحدوية، أي من المدخر إلى البنك ومنه إلى المستثمر أو المستهلك؛
  - ✓ الوكالات البنكية قريبة من الزبائن، أما مراكز القرارات البنكية فتكون بعيدة عن انشغالاتهم وتطلعاتهم؛
  - ✓ أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع، والتي تتمثل في نقاط بيع المنتجات البنكية أي وكالات وفروع للبنك؛
  - ✓ وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين الموظف البنكي؛
  - ✓ فكرة المخاطرة شديدة في النشاط البنكي، مما يصعب عملية التجديد والابتكار؛
  - ✓ يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات -كمادة أولية- ومن جهة أخرى لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية كمنتجات؛
  - ✓ محاولة التجسيد اللامادي من خلال عمليات الاشهار لخدمات البنوك، مثل الاستماع، الاستشارة، العصرية والقوة والأمان في المنتج البنكي.
- وفي الأخير يمكن القول إن التسويق في البنوك لا يختلف عن التسويق المطبق في المؤسسات الصناعية من الجانب التخطيطي، ولكن الاختلاف يكمن على المستوى التقني، حيث تستخدم فيه وسائل وتقنيات خاصة تتماشى مع طبيعة الخدمة.

<sup>1</sup>- أحمد أمجدل وآخرون، "التسويق المصرفي: مدخل تحليلي استراتيجي"، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص\_ص:90-91.

### المطلب الثالث: وظائف التسويق البنكي ومهام إدارته

تعد مهمة إدارة التسويق في الجهاز البنكي المحرك الفعلي لعملياته، فبواسطتها يتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من السوق البنكية. فالعمل البنكي عمل متكامل متعدد الأبعاد يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية.

قبل التطرق إلى وظائف التسويق البنكي ومهام إدارته سنعرف أولاً إدارة التسويق، حيث تعرف على أنها "الإدارة المسؤولة عن تخطيط، تنظيم، وتوجيه الأنشطة التسويقية حتى تتم عملية التبادل بفعالية وكفاءة مرتفعة لتحقيق أهداف أطراف التبادل وتعتمد أساساً على تكامل وتناسق عناصر المزيج التسويقي".<sup>1</sup>

#### 1. وظائف التسويق البنكي

بالنسبة لوظائف التسويق البنكي فيمكننا التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): وظائف التسويق البنكي

الوظيفة	لمن موجهة؟	العمل المطلوب
المعرفة Le savoir المعرفة والفهم	الزبائن المنافسين داخلية البنك	جمع الأفكار المتعددة حول الزبائن: ✓ متابعة شكاويهم وتحليلها ✓ إجراء مقابلات وتحديد ما ✓ إجراء استقصاء على عينة منهم الاهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم. معرفة المنافسين ونشاطهم، وبماذا تتميز منتجاتهم.
التوجه L 'orientation	اختيار الميدان الوسائل	صياغة الأهداف التسويقية ويتم تحديدها بطريقة واضحة: ماذا نفعل؟ أين يمكن أن ننفذ ذلك؟ ومن الذي أن يتعهد إليه بإتمام هذه الأعمال؟ الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
الإعلام	جذب الزبائن زعزعة المنافسين تجنيد موظفي البنك	صياغة الأسواق المستهدفة. صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

المصدر: أحمد أمجد وأخرون، "التسويق المصرفي: مدخل تحليلي استراتيجي"، دار المحمدية، الجزائر، 2008، ص: 94.

<sup>1</sup>- محمود عقلة، "مفاهيم حديثة في التسويق البنكي"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 199.

يتضح من الجدول رقم (2-1) أن وظائف التسويق البنكي تتمثل في المعرفة التامة حول زبائن البنك وكذلك موظفيه ومنافسيه في هذا القطاع وذلك من خلال متابعة شكاوى الزبائن، الاستماع لآرائهم، وأيضا متابعة نشاط المنافسين ومعرفة ما يميز منتجاتهم عن منتجات البنك لتحسين أداءه وجذب زبائن أكثر، وكذلك تصميم مزيج للمنتجات البنكية بما يكفل اشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل وذلك بعد القيام بدراسة كافية لاحتياجات العملاء.

## 2. مهام إدارة التسويق البنكي

- إن وظيفة التسويق في البنوك تقوم بمجموعة من المهام الوظيفية والعملية تتمثل في:<sup>1</sup>
- ✓ التعرف على رغبات الزبائن واحتياجاتهم المالية؛
  - ✓ تطوير المنتجات والخدمات البنكية بشكل مناسب لمقابلة احتياجات الزبائن؛
  - ✓ دراسة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك المنافسة؛
  - ✓ إجراء بحوث السوق بشكل منتظم لتحديد مركز البنك بالنسبة لكل منتج؛
  - ✓ إعداد سياسة منتج تتماشى مع رغبات وحاجات السوق؛
  - ✓ مساعدة شبكة التوزيع للتكيف مع الأسواق، وهذا بالاعتماد على مخطط تسويقي لا مركزي، وتقديم المساعدة التجارية والتسويقية؛
  - ✓ إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك؛
  - ✓ تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة.
- وبناء على ما سبق يمكن تلخيص عمل إدارة التسويق من خلال:
- ✓ إعداد المزيج التسويقي المناسب بعد القيام بالبحوث التسويقية والكشف عن الفرص المتاحة للاستغلال مما يؤدي إلى تنمية قطاعات سوقية مربحة؛
  - ✓ إدارة كل نشاطات البنك بالطريقة والأسلوب الذي يمكن من التركيز على حاجات ومتطلبات الزبائن.

<sup>1</sup>- صورية لعدور، "أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص:35-36.

### المطلب الرابع: أهداف وأهمية التسويق البنكي

يحتل التسويق البنكي مكانة مهمة في التشكيل الإداري للمؤسسة البنكية ويمثل الروح المبدعة ذات القوة الدافعة لتوليد الحافز على التحسين والتطوير والابتكار، كما أن أهدافه توصف بأنها خاصة ومرتبطة بالنشاط البنكي، ولها صلة وثيقة بخصائص التسويق البنكي.

#### 1. أهداف التسويق البنكي

يهدف التسويق البنكي إلى ابتكار وأداء المنتجات وإيصالها إلى الزبائن عن طريق منافذ مناسبة ووسائل الترويج المتاحة، وذلك بغية إرضاء الزبائن الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق البنكي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:<sup>1</sup>

✓ تحسين سمعة البنك وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الخدمات البنكية وتوسيع قاعدتها؛
- تطوير أساليب أداء وتقديم الخدمات البنكية نحو الزبائن؛
- رفع الوعي البنكي وخصوصاً لدى موظفي البنك.

✓ تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في: السيولة، الربحية، والأمان مع تحقيق نمو الموارد المالية للبنك؛

✓ أهداف توظيف الأموال عن طريق:

- زيادة حجم القروض والسلفيات؛
- زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية؛

✓ أهداف الابتكار والتجديد من خلال:

- ابتكار منتجات بنكية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن؛
- تطوير المنتجات البنكية الموجودة وتغيير أنماط تقديمها.

وهناك من وضع أهداف أخرى تمثلت في الآتي:<sup>2</sup>

✓ دراسة السوق والزبون الأكثر ربحية وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم وتقديم

المنتجات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين؛

✓ الاطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق؛

✓ تكيف البنوك وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن؛

✓ يعتبر أداة تحليلية رئيسية لفهم النشاط البنكي، ويساعد العاملين في البنوك على رسم الاستراتيجيات

مع وضع التكتيكات كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل البنكي.

<sup>1</sup>- أسماء دردور، "فعالية استراتيجية التسويق المصرفي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص

مانجمنت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2006-2007، صص: 48-49.

<sup>2</sup>- فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، صص: 146-147.

## 2. أهمية التسويق البنكي

إن الاهتمام في البداية كان منصبا على تسويق السلع الصناعية بشكل لم يشهده تسويق الخدمات، وخاصة البنكية، لكن مع التطورات والتغيرات التي حدثت والتي كان من أهمها زيادة الحاجة إلى الخدمات بمختلف أنواعها، واستجابة لذلك جاء تطبيق المفاهيم والطرق التسويقية في مجال النشاط البنكي بشكل كبير ومكثف صاحبه ازدياد نمو الوعي البنكي لدى الفرد وإدراكه بأهمية الخدمات في تسيير مقتضيات الحياة من أجل المحافظة على بقاء واستمرار البنك في السوق.

وتكمن أهمية تسويق الخدمات البنكية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ التعرف على حاجات ورغبات الزبائن للمنتج البنكي؛
- ✓ الصمود في وجه المؤسسات البنكية الأخرى؛
- ✓ الحفاظ على الحصة السوقية للبنك وزيادتها؛
- ✓ تحديد السوق المستهدفة؛
- ✓ دراسة وتحليل سوق المنتجات البنكية؛
- ✓ تقديم منتجات بنكية تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن؛
- ✓ تحديد المزيج الترويجي المناسب؛
- ✓ تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.

---

<sup>1</sup>- رابح عرابة، "التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص\_ص: 29-30.

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي البنكي

تهدف الأنشطة التسويقية البنكية إلى تحقيق المردودية للبنك واشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم، حيث تعتبر الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية للبنك، إضافة إلى دور السياسة التسويقية البنكية أو ما تعرف بالمزيج التسويقي البنكي الذي يتكون من سبعة عناصر على خلاف المزيج التقليدي وذلك لخصائص المنتجات البنكية والتطورات التكنولوجية التي تتطلب من البنوك مواكبة هذه الأحداث.

### المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي البنكي وأهميته

من أجل وضع استراتيجية تسويقية لابد من البنك إعداد مزيج تسويقي متكامل ومناسب بعناصره ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على كلا من مفهوم المزيج التسويقي البنكي وأهميته في نشاط البنك.

#### 1. تعريف المزيج التسويقي البنكي

هو " مجموعة أدوات أو عناصر التسويق التكتيكية التي يمكن التحكم بها والمتمثلة بالمنتج، السعر، الترويج والمكان التي يعمل البنك على مزجها مع بعضها لتحقيق الاستجابة التي ترغبها في السوق المستهدف".

كما عرف أيضا على أنه "عبارة عن مجموعة من العناصر التي يستطيع البنك السيطرة عليها لتحقيق أهداف السوق المستهدف، أو لإشباع مجموعة خاصة من الزبائن".

مما تقدم يمكن القول أن المزيج التسويقي البنكي يمثل مجموعة الخطط والعمليات التي تمارسها إدارة البنك بهدف إشباع رغبات وحاجات الزبائن وتحقيق الرضا لديهم، وكما يمكن البنك من منافسة البنوك الأخرى.<sup>1</sup>

#### 2. أهمية المزيج التسويقي البنكي

تظهر أهمية المزيج التسويقي البنكي في اعتباره معيار يسعى إلى ربط الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وجميع العناصر المكونة له، وجعلها تعمل بشكل مترابط ومتفاعل بعلاقة وطيدة، كذلك كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف البنك في تسويق خدماته إلى الزبائن الحاليين والمرتقبين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

لذلك ينبغي على البنك وضع سياسة المزيج التسويقي بتحفظ شديد تجاه متغيرات السوق وعناصر المزيج التسويقي وذلك وفقا للظروف السائدة وبما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق البنكية بمعنى أنه لا

<sup>1-</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، "المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:76.



يوجد مزيج تسويقي بنكي مثالي واحد يصلح لكل الظروف والحالات وبالتأكيد فإن عناصر المزيج التسويقي البنكي نفسها غالبا ما تتداخل مع بعضها البعض.

ولكونه الوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف البنك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية إذا ما كانت هناك درجة من التناسق والتوافق فيه، فضلا عن كونه شاملا لاستيعاب كل متطلبات الأداء التسويقي الفعال في البنك حتى لا يؤدي إلى ظهور فجوة بين جودة ما يقدمه البنك من منتجات بنكية ومتطلبات السوق من تلك المنتجات.

إن الكثير من البنوك أدخلت إلى مزيجها التسويقي خدمات جديدة مثل الصراف الآلي، واستلام الفواتير واستخدام شبكة الانترنت وغيرها من الخدمات الأخرى التي أدت إلى بذل جهود تسويقية أكثر للحصول على زبائن أكثر وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواكبة المنافسة الشديدة بين البنوك. واستنادا لما تقدم يمكن القول أن على إدارة البنوك أن تسعى جاهدة لإيجاد ربط بين عناصر المزيج التسويقي بصورة فاعلة وبشكل مستمر، لكون هذا المزيج لا يتصف بالجمود، بسبب حركة السوق الدائمة بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتصف السياسات الخاصة بالمزيج التسويقي بالمرونة لكي تتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة في السوق لإجراء بعض التعديلات عليها أو تغيير بعض منها بشكل جذري بما يتلاءم مع تلك المستجدات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العناصر التقليدية للمزيج التسويقي البنكي

سنعرض في هذا المطلب إلى التعرف على العناصر التقليدية للمزيج التسويقي البنكي والمتمثلة في المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، ونجاح استراتيجية التسويق البنكي لا يمكن أن تتم إلا بالاختيار المناسب والفعال والمتكامل لهذه العناصر.

#### 1. المنتج (Product)

##### 1.1. تعريف المنتج البنكي

يختلف المنتج في البنوك عنه في المؤسسات الصناعية والتجارية بأن المنتج البنكي غير ملموس وبالتالي فإن إرضاء الزبون يتم بتأدية البنك للخدمة التي يتوقعها منه الزبون. ويجب أن تتجه سياسة التسويق نحو تقديم المنتجات التي تستجيب لحاجات السوق وذلك بما يلي:<sup>2</sup>

- خلق منتجات جديدة: هناك أسباب كثيرة دفعت البنوك إلى الاهتمام بطرح منتجات جديدة، كما أن طرحها يجلب زبائن جدد، وطرحها يحتاج إلى تحليل احتياجات الزبائن وقدراتهم المالية؛
- تنويع المنتجات التقليدية وتجديدها؛

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، صص:80-81.

<sup>2</sup> - صباح محمد أبوتايه، "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:96.

يعتبر عنصر المنتجات البنكية التي يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقي العادي، وتظهر أهمية هذا العنصر في أن المنتجات البنكية تمثل الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع رغبات زبائنه وفي تحقيق أهدافه، ومن جهة أخرى فإن المنتج البنكي المقدم سيؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقي.<sup>1</sup>

" المنتجات البنكية هي إحدى أهم الأنشطة لأي اقتصاد وقد شهدت تطورات عديدة عبر الزمن، وتحولت من مجرد عمليات الإيداع والاقراض إلى القيام بأنشطة أخرى غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات الزبون مقابل دفع مقابل نقدي يحصل عليه البنك".<sup>2</sup>

## 2.1. خصائص المنتجات البنكية

- تتميز المنتجات البنكية بمجموعة من الخصائص تميزها عن المنتجات الأخرى نوجزها في الآتي:
- ✓ غير ملموسة: فالمنتجات البنكية على اختلاف أنواعها ورغم أنها مصممة أساسا لإشباع احتياجات ورغبات معينة لدى مجموعة من الزبائن، إلا أنها غير ملموسة وغير محسوسة وبالتالي الحكم عليها أو تطويرها أو الإعلان عنها أو حتى تقديمها يحتاج معالجة خاصة من وجهة النظر التسويقية؛<sup>3</sup>
  - ✓ مشبعة لرغبات العميل: يتعين أن تكون المنتجات التي يقدمها البنك ترضي الزبون تماما ولا تدع لديه مجال أو نقص في الاشباع، حتى لا يكون دافعا له للبحث عن بنك آخر يقدم إليه الخدمة بصورة أفضل؛<sup>4</sup>
  - ✓ التلازم: ونعني بها الترابط بين المنتج البنكي ومقدمه، ويترتب على ذلك في الكثير من الأحيان ضرورة حضور الزبون شخصيا للحصول على الخدمة، الأمر الذي يجعل عملية الاتصال المباشر ذات أهمية بالغة في توطيد وتمتين العلاقة، ومنه فإن التفاعل بين الموظف والزبون يعد عنصر مفتاحي في تسويق المنتجات؛<sup>5</sup>
  - ✓ نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على البنوك أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسخ ذلك في ذاكرة الزبائن؛<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- وصفي عبد الرحمان النعسة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:141.

<sup>2</sup>- عبد القادر خليل، عبد الوهاب رميدي، "دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية في تحسين جودة الخدمات بالمصارف"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، المجلد الثاني العدد سبعة وعشرون، 2013، ص:176.

<sup>3</sup>- محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص:38-39.

<sup>4</sup>- مرجع نفسه، ص:54.

<sup>5</sup>- هجيره زقاد، "إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2009-2010، ص:76-77.

<sup>6</sup>- فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص:139.

- ✓ **اشتراك المستفيد:** يقوم المستفيد بدور رئيسي في تسويق وإنتاج الخدمات، فالزبون عند ذهابه إلى البنك يقوم بطرح الأسئلة حول العمليات التي تجري في البنك والتي تخصه بالدرجة الأولى مثل سؤاله عن الفائدة التي تعود على أمواله وغيرها من المنتجات البنكية؛<sup>1</sup>
- ✓ **عدم التجانس:** نعني بهذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط المنتجات البنكية وخاصة التي يُعتمد في تقديمها على الانسان بشكل كبير وواضح، هذا يعني يصعب على البنك أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة ومتجانسة، وأن يضمن مستوى جودة معين لها؛<sup>2</sup>
- ✓ **تعدد وتنوع المنتجات البنكية:** تتميز المنتجات البنكية بتعددتها وتنوعها باعتبار أن البنوك تكون مجبرة على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتراطة مثل الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات البنكية الأخرى؛
- ✓ **تقلبات الطلب:** حيث يعتبر القطاع البنكي من القطاعات الاقتصادية التي تشهد تقلبات في الطلب على منتجاتها؛
- ✓ **التوازن بين النمو والمخاطرة:** وتعني أنه عندما تكون المنتجات البنكية ذات مخاطرة، لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في تقديم المنتجات البنكية وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع باعتبار أن البنك هو مؤسسة تمارس نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين العميل؛<sup>3</sup>
- ✓ **صعوبة التقييم:** لأنها غير ملموسة فلا يمكن الحكم على المنتج البنكي وثقة البنك، فلذلك فإن الحكم النهائي على الخدمة سوف يرتبط بما يطلبه الزبون وما يتوقعه.<sup>4</sup>

### 3.1. دورة حياة المنتج البنكي

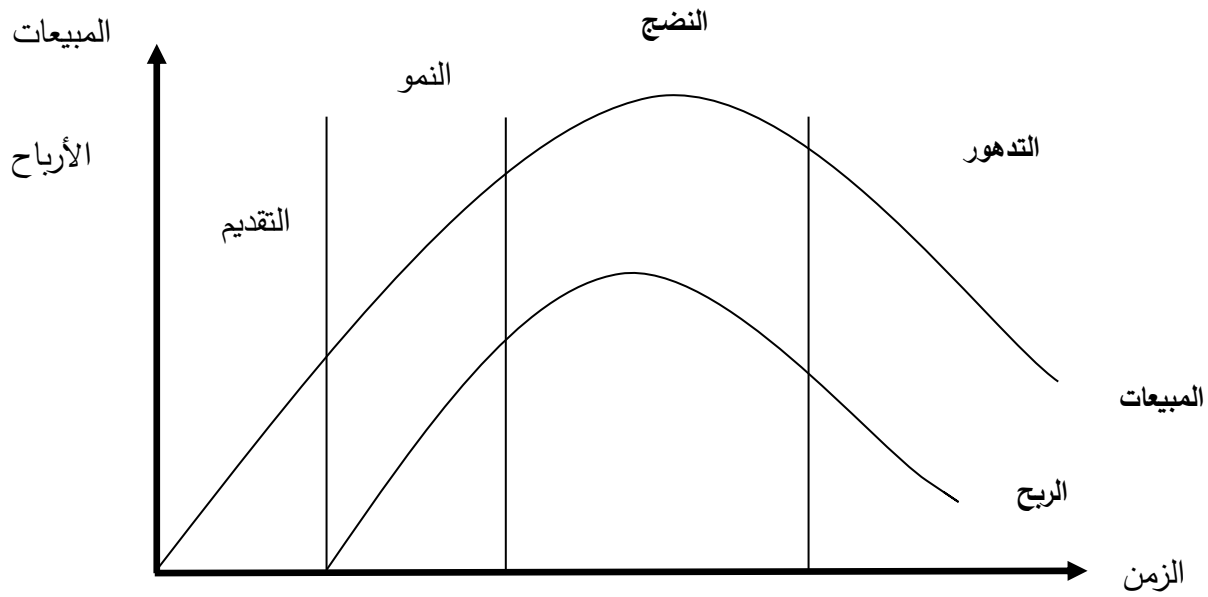
يعيش المنتج البنكي دورة حياة تمر بمراحل مختلفة لها طبيعة خاصة بالمنتجات والخدمات البنكية والحفاظ على تلك المنتجات يستدعي ضرورة بعض التعديلات في مرحلة من مراحل حياته والشكل الموالي يوضح هذه الدورة:

<sup>1</sup>- بشير عباس العلق، "أساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:353.

<sup>2</sup>- حميد الطائي وآخرون، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:43.

<sup>3</sup>- فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص:139.

<sup>4</sup>- دريد كامل آل شيب، "إدارة العمليات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:46.



الشكل رقم (1-2): المراحل الأساسية لدورة حياة المنتج البنكي

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:184.

من خلال الشكل رقم (1-2) يتضح أن مراحل دورة حياة المنتج البنكي لا تختلف عن مراحل دورة حياة السلع ونذكرها فيما يلي:

### 1.3.1. مرحلة التقديم

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من المنتج البنكي الجديد، وبوجه عام يحقق البنك خسائر في هذه المرحلة، وتشمل تكاليف الترويج للمنتج البنكي والاعلان عنه بهدف تشجيع إقبال الزبائن عليه على نطاق واسع.<sup>1</sup>

### 2.3.1. مرحلة النمو

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل دورة حياة المنتجات البنكية، ومن أبرز ملامحها الزيادة الملحوظة في حجم التعامل ومقدار الأرباح المحققة. وتعود هذه المرحلة إلى زيادة درجة التنوع في التشكيلة الخدمية التي يقدمها البنك، وتستمر هذه المرحلة مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى المستوى المحتمل.

<sup>1</sup>- سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص:134.

### 3.3.1.3.1. مرحلة النضج

تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالمنتج والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع والذي يأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل ثم يتجه إلى الانخفاض ويقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولاً مع تكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة. ولهذا فإن أية استراتيجية تسويقية يتبناها البنك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- ✓ تخفيض الأسعار لإغراء الجمهور واستمالة طلبهم لشراء المنتج البنكي؛
- ✓ تكثيف الترويج لتأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من منتجات.

### 4.3.1.1. مرحلة التدهور

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وذلك لعدة أسباب فقد يكون المنتج أصبح لا يلبي حاجات ورغبات الأفراد، أو ظهور منتجات بنكية ذات منافع أكثر، وأكثر انسجاماً مع حاجات ورغبات الأفراد.<sup>2</sup>

### 4.1. المميزات التسويقية للمنتجات البنكية

للمنتجات البنكية عدة مميزات تسويقية تميزها عن المنتجات الأخرى نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ **التطوير المستمر:** يجب التأكد من تطوير المنتجات البنكية للتناسب أسواق جديدة، وتقديم منتجات بنكية جديدة للأسواق الحالية، والبحث عن تحديد رغبات الزبائن وتطوير المنتجات القديمة لتحسين جودة الأداء.
- ✓ **جودة الخدمة:** إن إشباع الزبائن ودرجة الرضا على اتجاهات موظفي البنك قبل أن تعتمد على نوعية الخدمة المقدمة، يجب معرفة مدى المرونة التي تبديها في التعامل وامكانيات الخدمة، ويجب أن يشعر الزبون بأن موظف البنك متخصص ومرن وملتزم مع مواقفه وحاجاته.
- ✓ **خلق إيجابية طويلة الأجل مع الزبون:** يعتمد على قدرة البنك في تحديد الحاجات الضرورية من المنتجات المالية لكل طبقة من طبقات المجتمع.

### 2. السعر (Price)

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي إذ يعبر بأنه القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها الزبون للبنك مقابل حصوله على المنتج البنكي. وبعبارة أكثر دقة فإن السعر يمثل القيمة التي يكون الزبون

<sup>1</sup>- ناجي ذيب معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، الأردن، 2015، صص: 119-120.

<sup>2</sup>- سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

<sup>3</sup>- محمد عبد الخالق، "الإدارة المالية والمصرفية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، صص: 21-22.

على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد أو القيم المضافة المرتبطة باستخدامه للمنتج البنكي.<sup>1</sup>

تشمل أسعار المنتجات البنكية الفوائد (على الودائع والقروض) والعمولات والرسوم المفروضة، وتهتم البنوك بتحديد هذه الفوائد والعمولات على اعتبار أنها تؤثر على ربحية البنك مباشرة، ومن ثم على نموه، وتضع البنوك حدودا دنيا لأسعار منتجاتها لتغطية تكاليف هذه المنتجات، وتتم استراتيجية تسعير المنتجات البنكية بعدة مراحل:

## 1.2. تحديد أهداف التسعير

تختلف أهداف التسعير من بنك لآخر وذلك حسب حجم البنك والبيئة التنافسية واللوائح المنظمة للمهنة البنكية، ومن أهم أهداف التسعير ما يلي:

✓ **النمو:** ويقصد به نمو الحصة السوقية أو نمو الأرباح أو زيادة العائد على الاستثمار وعادة ما توضع فوائد/عمولات مرتفعة على المنتج البنكي في بداية تقديمه لزيادة هامش الأرباح ولكن هذه الفوائد/العمولات سرعان ما تقل مع مرور الوقت بسبب تأثير المنافسة.

✓ **الحد من تأثير المنافسين:** وهذا يعني وضع سعر منخفض يحد من دخول المنافسين خلال فترة محددة، وبالتالي المحافظة على مكانة البنك التنافسية عند تقديمه المنتج الجديد.

✓ **تعزيز الأهداف البنكية الأخرى:** مثل تحسين صورة البنك الأدبية أمام زبائنه وذلك بوضع أسعار معقولة ومناسبة، وقد يوضع سعر معين لخدمة متداولة بين البنوك لغرض استقطاب عدد كبير من الزبائن من البنوك المنافسة، تنقسم تكاليف البنك إلى جزئين أساسيين: الفائدة المدفوعة وتكاليف أخرى كالأجور والمعدات.<sup>2</sup>

إن السياسة التسعيرية لا يمكن أن تحقق أغراضها ما لم تكن هذه الأهداف مطابقة للأهداف العامة والرئيسية للبنك وإلا فإن هذه السياسة سوف تطبق أهداف لا تتماشى مع الأهداف العامة والرئيسية للمؤسسة البنكية.<sup>3</sup>

## 2.2. تحديد الحدود الدنيا والعليا لأسعار المنتجات البنكية

يتأثر تسعير المنتجات البنكية بعدة عوامل منها تكاليف هذه المنتجات حيث يعمل البنك على تحديد الحد الأدنى من الفوائد المقبوضة والعمولات والرسوم الأخرى لتغطية التكاليف الإجمالية.

ويتأثر التسعير أيضا بالوضع التنافسي للبنك والذي يمكن قياسه من خلال تحديد الحصة السوقية للبنك وعدد البنوك المنافسة ومدى سهولة تقديم الخدمة من قبل المنافسين، كما يتأثر بالطلب على المنتجات

<sup>1</sup>- ناجي ذيب معلا، مرجع سبق ذكره، ص:167.

<sup>2</sup>- دريد كامل آل شيب، "إدارة العمليات المصرفية"، مرجع سبق ذكره، ص:181-182.

<sup>3</sup>- وصفي عبد الرحمان النعسة، مرجع سبق ذكره، ص:223.

البنكية (الجديدة والقائمة) بالإضافة إلى ذلك فإن التسعير يتأثر باللوائح المنظمة للمهنة البنكية (الحدود العليا والدنيا للرسوم ومعدلات الفائدة التي تقرضها السلطة النقدية).

ونتيجة لكل هذه العوامل يجب على البنك وضع حدود (دنيا وعليا) للرسوم والفوائد والعمولات حتى يمكن تحريك أسعار منتجاته بما يضمن له بقاء زبائنه واستمراره في السوق البنكية.

### 3.2. تحديد سياسة التسعير

ويقصد هنا وضع قواعد تحديد أسعار المنتجات البنكية، فقد يختلف سعر المنتج البنكي بناء على ظروف الطلب على المنتجات البنكية، ففي حالة الركود مثلا تلجأ البنوك عادة إلى خفض أسعار الفوائد على القروض لتشجيع الاقتراض.

### 4.2. تحديد الأسعار

وهنا يتم تحديد الأسعار بصورة نهائية وتوجد عدة طرق للتسعير أهمها التسعير حسب تكلفة المنتج البنكي والتي تتم بإضافة هامش ربح على تكلفة المنتج البنكي، وكذلك هناك طريقة التسعير حسب الوضع التنافسي أي تحديد أسعار منتجاته بناء على ظروف الطلب (الحالية والمستقبلية).<sup>1</sup>

### 3. الترويج (Promotion)

يعد الترويج هو المحرك الفعال للعمل البنكي وانتشاره وتطوره ومن ثم فإن أي بنك يحتاج إلى الترويج لإحداث تعريف واتصال مباشر وغير مباشر بالزبائن سواء الحاليين أو المرتقبين. ويقصد بالترويج البنكي مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتج بنكي معين واثارة اهتمامهم به وإقناعهم بمقدرة هذا المنتج على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من المنتجات المنافسة، وذلك يهدف بدفع الزبائن إلى اتخاذ القرار بشراء هذه المنتجات البنكية أو الاستمرار في استخدامها في المستقبل.

وعلى ذلك فالترويج هو شكل من أشكال الاتصال المستخدم بواسطة البنك بهدف إخبار وإقناع زبائنه سواء لشراء المنتجات البنكية التي يقدمها البنك أو تعريفهم بالدور الذي يلعبه البنك في المجتمع.<sup>2</sup>

### 1.3. أهمية الترويج للمنتجات البنكية

تتمثل أهمية الترويج للمنتجات البنكية فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ زيادة حدة المنافسة بين البنوك التجارية وبالتالي تزداد الحاجة إلى الترويج للمنتجات البنكية كأحد الأساليب الهامة في مواجهة المنافسة من خلال التركيز على خلق ميزة تنافسية للبنك؛
- ✓ تزايد احتياجات الزبائن وتعددتها نتيجة للتطور في كافة الأنشطة الاقتصادية، وللترويج دور أساسي في توصيل المعلومات عن هذه المنتجات للزبائن الحاليين والمرتقبين؛

<sup>1</sup>- دريد كامل آل شيب، "إدارة العمليات المصرفية"، مرجع سبق ذكره، صص: 182-183.

<sup>2</sup>- سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، صص: 157-158.

<sup>3</sup>- مرجع نفسه، ص: 159.

- ✓ قدرة الترويج على المساعدة في تنفيذ سياسة تخطيط للمنتجات البنكية خاصة الجديدة منها وكذلك
- زيادة نصيب البنك من السوق والمحافظة على الزبائن وبالتالي زيادة أرباح البنك؛
- ✓ قدرة الترويج على تحسين الوعي البنكي لدى الزبائن وارشادهم نحو ما يناسبهم من تلك المنتجات.

### 2.3. أساليب الترويج البنكي

#### 1.2.3. الإعلان

يعتبر الإعلان من الأدوات الهامة لتحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية في جذب زبائن جدد أو ترويج منتج جديد وهناك مجموعة من الأسس اللازمة لبناء الرسالة الاعلانية من أهمها القيام بالبحوث التسويقية لتحديد شريحة الزبائن المراد التأثير عليها عن طريق هذه الرسالة، ويتبع ذلك وضع خطة متكاملة للحملة الاعلانية ثم اختيار وسائل الإعلان المناسبة (المقروءة، المسموعة، المرئية) ويختلف استخدام كل وسيلة من هذه الوسائل وذلك حسب فعاليتها في توصيل الرسالة الاعلانية.

#### 2.2.3. البيع الشخصي

يلعب البيع الشخصي دورا فعالا في العملية البيعية وله دور مؤثر في تنشيط المبيعات وتحفيز الزبائن على تحقيق عملية الشراء، وأن يكون البيع الشخصي أداة لربط البنك مع زبائنه والمجتمع، حيث يساهم في إثارة انتباه الزبون وتوصيل الخدمات إليه، وفي الوقت نفسه نقل الأفكار والرسالة الاعلانية بصورة أكثر فعالية.

#### 3.2.3. ترويج المبيعات

هي إحدى وسائل الاتصال التسويقية وتحقق تأثير سريع في عمليات الشراء وتستخدم مجموعة من الأدوات المحفزة بهدف الإسراع في تحقيق عمليات الشراء للمنتجات البنكية من قبل الزبون، ومن أبرز أدوات الترويج الجوائز، الخصومات...إلخ.

#### 4.2.3. العلاقات العامة

هي كافة الاتصالات القائمة على التشاور والتخطيط بين البنك والمجتمع لتحقيق فهم مشترك ذو اتجاهين حيث تقوم على أساس تبادل الآراء وتحليل اتجاهات الزبائن والمجتمع من خلال الاتصال بين البنك والمجتمع من خلال التعريف عن نفسه والأنشطة والخدمات التي يقدمها وكذلك نقل آراء ووجهات نظر المجتمع بالبنك وطبيعة المنتجات المقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- دريد كامل آل شيب، "إدارة البنوك المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، صص: 293-295.



#### 4. التوزيع (Place)

يعد التوزيع النشاط التسويقي الرئيسي الذي يزود نظام التسويق البنكي بالفعالية المطلوبة حيث أن القدرة التسويقية للبنك تكمن في قدرته وامكانيته على توصيل منتجاته إلى عملائه بالشكل المناسب.<sup>1</sup> إن أهمية قنوات التوزيع في المنتجات البنكية تكمن في جعل الخدمة أقرب ما تكون من الزبون ولا تُحمل الزبائن أي عبئ أو جهد من أجل الحصول أو الاستفادة من المنتجات التي يقدمها البنك، وذلك بتوزيع منتجاته بوسيلتين أساسيتين، الأولى عن طريق شبكة فروع المنتشرة داخل البلاد وخارجها، والأخرى عن طريق السماح لبعض البنوك أو من خلال وكالات خاصة لا يوجد له فيها فرع أو فروع، حيث تقوم تلك البنوك أو الوكالات بتوزيع خدماته مثل تقديم خدمة الحسابات الجارية تحت الطلب والودائع لأجل وشهادات الإيداع وخدمة التحويلات.

#### 1.4. اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع البنك

اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع البنك يعتبر مهماً جداً إذ من خلال شبكة الفروع، يقوم البنك بتقديم وتوزيع منتجاته على زبائنه الحاليين والمرتقبين، لذلك فإن نجاح البنك في اختيار موقع فروع يعد عاملاً مهماً في تحقيق ربحية البنك واستمراره، ويرتبط اختيار مكان فرع البنك بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية والسكانية والجمالية والتسهيلات والخدمات المتوفرة في المنطقة مثل تسهيلات النقل والمواصلات والاتصالات ويمكن تقسيم زبائن البنك إلى نوعين هما:

✓ الخدمات المقدمة إلى الأفراد: وهي الخدمات البنكية الصغيرة على مستوى التجزئة.

✓ الخدمات المقدمة إلى الشركات أو المؤسسات: وهي خدمات ذات حجم كبير قليل العدد، كما

تتطلب معاملة خاصة بالنسبة للمؤسسات بمحاولة إشباع حاجاتها من الخدمات البنكية.<sup>2</sup>

#### 2.4. طرق توزيع المنتجات البنكية

تقسم قنوات توزيع المنتج البنكي إلى قسمين قنوات التوزيع التقليدية وقنوات التوزيع الحديثة.

#### 1.2.4. قنوات التوزيع التقليدية أو فروع البنك

وتشمل مباني البنك وفروعها ومكاتبها، التي عن طريقها يتم إيصال المنتجات البنكية من البنك إلى الزبائن بكفاءة تامة، وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لهذه الفروع:<sup>3</sup>

✓ فروع الدرجة الأولى: وهي فروع تمارس الأنشطة البنكية، وتقوم بتقديم مختلف المنتجات على نطاق شامل.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:93.

<sup>2</sup> - جمعي عماري، "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية-الواقع والتحديات-، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص\_ص:38-39.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، نفس المرجع السابق، ص\_ص:94-95.

✓ **فروع الدرجة الثانية:** وهي فروع يقل حجمها عن فروع الدرجة الأولى، تقوم بتقديم منتجات بنكية أساسية مثل خدمات الإيداع والائتمان.

✓ **فروع الدرجة الثالثة:** وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض المنتجات البنكية دون غيرها مثل خدمات قبول الودائع، وتقديم السلف والقروض بمبالغ صغيرة.

#### 2.2.4. قنوات التوزيع الحديثة

ظهرت في السنوات الأخيرة تطورات في قنوات توزيع المنتجات البنكية ومن هذه القنوات التوزيعية ما

يلي:<sup>1</sup>

✓ **الصراف الآلي:** عبارة عن جهاز يوجد على الأغلب بالواجهات الأمامية لمبنى البنك في المناطق التي يصعب افتتاح فروع فيها أو لاستخدامها في الأوقات التي يغلق فيها البنك أبوابه أو لتخفيف الأعباء عن الفروع في الأعمال البنكية العادية كعمليات السحب والإيداع.

✓ **نظام تحويل الأموال إلكترونياً:** يطلق عليه (EFTS) حيث أصبح توزيع المنتجات البنكية أكثر فاعلية بتدوير هذا النظام، بحيث يمكن انتقال الأموال إلكترونياً وأن الصراف الآلي (ATM) يشكل جزء من (EFTS) ويستخدم لتزويد الزبون بالخدمة بأقصى سرعة ممكنة، وتوفير الراحة والقرب له.

✓ **التسويق عن بعد:** لقد ازداد مستخدمي هذا الأسلوب بشكل كبير في الآونة الأخيرة ولا سيما في الولايات المتحدة، وقد لوحظ نمو واضح في كل من القروض والودائع بواسطة التسويق عن بعد.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

### المطلب الثالث: العناصر المستحدثة للمزيج التسويقي البنكي

هناك أصوات برزت تنادي بضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي (4p<sub>s</sub>) ليصبح ملائماً لقطاع المنتجات البنكية، حيث أثبتت الدراسات أن المشاكل في مجال الخدمات تختلف عنها في المجال الصناعي ومن هذه الاختلافات:<sup>1</sup>

- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات؛
  - أن الأفراد الذين يقدمون الخدمة هم جزء من الخدمة؛
  - لا يمكن تسجيل براءة اختراع الخدمة؛
  - أن مؤسسات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة؛
  - المزيج التسويقي في المؤسسات الخدمية أوسع وأشمل من المنظمات الصناعية؛
- ونتيجة لهذه الانتقادات ظهرت الحاجة الماسة لمزيج تسويقي معدل لإدارة تسويق الخدمة. إذ تم إضافة ثلاثة عناصر جديدة إلى المزيج التسويقي وهي الأفراد، الدليل المادي، العمليات، وهناك من أضاف عنصر جديد وهو خدمة الزبون.

#### 1. الأفراد People

الأفراد أو مقدمو الخدمة أو المشاركون هم مجموعة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبل الزبون للخدمة.

والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالبنك والذين لهم اتصال مباشر أو غير مباشر بالزبائن، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر خاصة للعاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالزبائن إذ يمثلون الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في البنك.

#### 1.1 أهمية العنصر البشري في المزيج التسويقي البنكي

إن للعنصر البشري أهمية في مزيج التسويقي البنكي تتجلى من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ دوره في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه ودعم العملية التسويقية ككل، إذ تساهم تعبئة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البنك؛
- ✓ دوره في مجال التسويق من خلال:
  - توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛
  - يمثل أحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية؛
  - دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية؛

<sup>1</sup>- علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:77.

<sup>2</sup>- أسماء دردور، مرجع سبق ذكره، ص:111.

- ✓ يعتبر عامل استراتيجي في انتاج وبيع المنتجات البنكية من خلال:
- انتاج وتقديم المنتجات البنكية في الأوقات والأماكن المناسبة للزبائن، والعمل على اعلامهم بمنافعها؛
- تطوير المنتجات القائمة، إذ يقوم العاملون اعتمادا على بحوث التسويق بمتابعة سلوك الزبائن والعمل المستمر على تطوير المنتجات البنكية المعروضة، خاصة ما يمر منها بمرحلة الانحدار؛
- التركيز على إيجاد تفاعل إيجابي ما بين الطرفين (موظف البنك والزيون) مما يؤدي إلى خلق الولاء والرضا لدى الزبون عن البنك.

## 2.1. الموصفات النموذجية لموظف الخدمة

- من أهم الموصفات التي يجب أن يتصف بها موظف الخدمة ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **الاتصال:** ويعني القدرة على التعبير بوضوح عند الاتصال بالزبائن والتعامل معهم؛
  - ✓ **المرونة:** أي القدرة على تغيير نمط وأسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل زبون على حدة؛
  - ✓ **المعرفة الوظيفية:** والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل؛
  - ✓ **المظهر:** حسن المظهر يترك انطباع إيجابي ومحبيب لدى الزبائن؛
  - ✓ **الكرامة والنزاهة:** أي الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء؛
  - ✓ **المتابعة:** تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

## 2. الدليل المادي (Physical Evidence)

- إن الدليل المادي هو أحد عناصر المزيج التسويقي للمنتجات البنكية والذي يسمح بجعلها أكثر ملموسية، حيث تساعد على تكوين انطباعات لدى الزبائن عن البنك ومنتجاته.
- والدليل المادي يتكون من مختلف المباني والأثاث ووسائل العرض والألوان والسلع التي تقترن بتقديم المنتجات البنكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر برانيس، "تسويق الخدمات والخدمات العمومية"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص:288.

<sup>2</sup> نور الدين رجم، "دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات البنكية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص:49.

### 3. العمليات (Process)

تعتبر عملية تسليم الخدمة للزبون عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي للمنتجات البنكية، وتشمل العملية كافة الإجراءات التي تضمن الخدمة للزائن بصورة فعالة، وتبدأ العملية من لحظة دخول الزبون إلى البنك وحتى خروجه منه، وعملية تسليم الخدمة إلى الزائن بطريقة جيدة تقوي العلاقة معهم، ولذلك لا بد عند تسليم الخدمة البنكية للزائن الاهتمام بهم وكيفية مخاطبتهم والاستجابة لطلباتهم والالتزام بالدقة في المواعيد، والعمل على تقليل وقت الانتظار للحصول على الخدمة، وعلى إدارة البنك أن تقلل ما أمكن من الإجراءات الروتينية في سبيل الحصول على الخدمة بشكل جيد وبزمن قصير.<sup>1</sup>

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة للبنك، فهي تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان تقديم الخدمة إلى الزائن، كما تشمل أيضاً حرية التصرف من قبل القائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه الزائن وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.<sup>2</sup>

### 4. خدمة الزبون

خدمة الزبون هي سلسلة من النشاطات التي تعني بتقديم كافة الخدمات إلى الزائن قبل وأثناء وبعد التعامل، وتعد أمر ضروري وحاسم للبنوك في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزائن وتأخذ دائماً بوصف ما يريد الزبون وليس ما ينتج البنك أي التوجه للزبون لتلبية احتياجاته بالسرعة والدقة والكفاءة في التسليم.<sup>3</sup> والزبون يكون في حالة استياء إذا كان هناك عجز في الأداء عما يتوقعه ومن المحتمل أن يترك التعامل مع البنك في المستقبل، أما إذا كان الأداء مطابقاً لتوقعاته فإنه سيكون راضياً وهذا الرضا يخلق نوع من الترابط العاطفي والولاء للبنك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد النبي بلبالي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزائن"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008-2009، ص: 15.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، تحليلي، تطبيقي"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 94.

<sup>3</sup> أكرم أحمد رضا، "التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 79.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

### المبحث الثالث: أثر تقديم المنتجات الجديدة على أداء البنوك التجارية

أصبح مفهوم كل من الابداع والابتكار من المتطلبات الأساسية التي وجب على إدارة البنوك أن تأخذها في عين الاعتبار للأثر الكبير والأهمية البالغة لهما في ظل التطورات الحاصلة في الاقتصاد عموماً وفي هذا القطاع خصوصاً. وتعتبر التحولات العالمية أهم الأسباب التي دفعت بجل المؤسسات إلى تبني هذين المفهومين، ولعل أسباب الابتكار من المنافسة الحادة في السوق وتطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وغيرها من الأسباب والدوافع التي تلزم المؤسسات عموماً والبنوك خاصة اللجوء إلى الاستثمار الوحيد الذي لا يضمحل وهو الاستثمار في رأس المال البشري.

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار

يعد الابتكار مفهوم أساسي للعصرنة والانفتاح، الأمر الذي جعل من اللجوء إلى تبنيه في المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص أمراً ضرورياً فرضته العولمة والتطورات التكنولوجية المختلفة وهدف البقاء والاستمرارية.

#### 1. مدخل عام إلى للإبداع والابتكار

إن الباحث في مفهوم الابتكار يجد نفسه أمام تداخل كبير في المصطلحات حيث تستخدم كلمة الابتكار والابداع للدلالة على نفس المعنى لدى الكثير من الباحثين، في حين يوجد تمييز واضح بين هذين المصطلحين في اللغات الحية.

الابداع هو "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".<sup>1</sup>

كما عرف أيضاً على أنه " عملية ذهنية أو أسلوب أو طريقة تستدعي توليد الأفكار الجديدة"<sup>2</sup> وبهذا فإن الابداع هو "التوصل إلى الأفكار المبتكرة الجديدة".

أما الابتكار فيعرف على أنه "التطبيق العملي للأفكار الجديدة أو عملية صنع منتج جديد أو تطويره لجعله أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- رعد حسن الصرن، إدارة الابداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000، ص:28.

<sup>2</sup>- طارق قندور، "النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي: مدخل ابتكاري"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص:28.

<sup>3</sup>- رعد حسن الصرن، نفس المرجع السابق، ص:27.

أو هو "النشاط الذي يقود إلى أنظمة وأساليب انتاج جديدة، ومنتجات جديدة، من خلال التغيير في مكونات المنتجات وفي كيفية تصميمها".<sup>1</sup>  
وعليه فالابتكار هو "التطبيق الفعلي للأفكار الجديدة".

## 2. خصائص الابتكار

يتصف الابتكار بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ الابتكار يمثل ما هو جديد، وهذا هو جوهره بوصفه توليفا جديدا لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبوق؛
- ✓ أنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج ذو قيمة أكبر للزبون مقابل الأموال التي يدفعها؛
- ✓ أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائما بذاته في شركات الأعمال وإنما لا بد أن يستند إلى معايير؛
- ✓ الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق، وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

## 3. أنواع الابتكار

ميز شوميتير (Schumpeter) بين خمسة أنواع للابتكار وهي: منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق، غزو سوق جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للمواد الأولية، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار الجذري والابتكار التدريجي.

### 1.2. الابتكار الجذري

هو ذلك الابتكار القائم على استغلال تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة لم تستخدم من قبل، واعتماده على خلق تغيير أو تحويل جذري للأسواق والصناعات الحالية أو حتى خلق أسواق جديدة من خلال التركيز على تطوير المنتجات أو العمليات أو حتى أنظمة إدارية جديدة لم يسبق التعامل بها.

### 2.3. الابتكار التدريجي (التراكمي)

هو ذلك الابتكار الذي يعتمد على استغلال التكنولوجيا الحالية ويتسم بدرجة أقل لعدم التأكد، نظرا لسعيه لتحسين فعالية الأسواق والصناعات الحالية من خلال التركيز على تحسين المنتجات والعمليات والنظم الإدارية الحالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- بلال زويوش، "السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص:19.

<sup>2</sup> - Joe Tidd, John Bessant, and Keith Pavitt, "Managing innovation : integrating technological, market and organizational change", 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005, P:8.

<sup>3</sup>- وهيبه مربعي، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص:33.

#### 4. دوافع الابتكار

تتمثل دوافع الابتكار فيما يلي:<sup>1</sup>

##### 1.4. دوافع ذاتية داخلية

- ✓ منها الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- ✓ الحصول على رضا النفس؛
- ✓ الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع؛

##### 2.4. دوافع البيئة الخارجية

- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة؛
- ✓ الحاجة إلى الحيوية والنمو؛
- ✓ الحاجة إلى التقدم والازدهار؛
- ✓ صنع الأحداث ومجازات الزمن سريع التغير؛

##### 3.4. دوافع مادية ومعنوية

- ✓ الحصول على مكافآت مالية؛
- ✓ الحصول على التقدير والثناء والسمعة الحسنة؛
- ✓ الحصول على مرتبة وظيفية أعلى؛
- ✓ الحصول على الرضا؛

#### 5. مستويات الابتكار في البنوك التجارية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للابتكار في البنوك التجارية:<sup>2</sup>

##### 1.5. الابتكار على المستوى الفردي

وهو الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابتكارية ولقد أشارت الدراسات على أن بعض الصفات التي يتميز بها الأفراد المبتكرين ومعظمها ركزت على ثلاثة خصائص أساسية:

- ✓ خلفية التجارب (المنشأة والبيئة)؛
- ✓ الشخصية (النزعة إلى الاستقلالية، الثقة بالنفس، الرؤيا المستقبلية، التضحية والمثابرة)؛
- ✓ مقدرات المعرفة (التفكير والتحليل).

<sup>1</sup>- أسامة خيرى، "إدارة الإبداع والابتكارات"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، صص: 44-45.

<sup>2</sup>- آسية طلحي، "أثر اعتماد اتفاقيات بنك التأمين على أداء البنوك التجارية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2015-2016، ص: 42.



## 2.5. الابتكار على مستوى الجماعة

وهو الابتكار الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ويتأثر هذا النوع من الابتكارات كما ونوعا بالعوامل

التالية:

- ✓ الرؤية (مشاركة نفس الأهداف)؛
- ✓ المشاركة الآمنة (الحرية في ابداء الرأي)؛
- ✓ تركيبة أفراد الجماعة (الجنس، العمر، الثقافات).

## 3.5. الابتكار على مستوى البنك

لم يعد الابتكار في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها مجرد فعل كمالي، بل بات أمرا حتميا وملحا ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء، لذلك وجب على المؤسسة أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارستها اليومية، ومن أهم خصائص المؤسسة الابتكارية ميل إيجابي للتغيير، اللامركزية في اتخاذ القرارات والمرونة.

## المطلب الثاني: تخطيط وتطوير المنتجات البنكية

ينبغي إدراك حقيقة أن جميع المنتجات البنكية يأتي عليها وقت في آخر دورة حياتها تحتاج فيه أن يتم تعديلها أو احلالها بمنتجات جديدة أكثر استجابة لرغبات واحتياجات السوق.

### 1. مفهوم تطوير المنتج البنكي

يقصد بتطوير المنتجات البنكية إضافة مزايا جديدة لمنتجات البنك بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب عليها. كما قد تعني عملية التطوير طرح منتجات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على البنك. كما تعني أيضا طرح منتجات جديدة أصلا على كل من البنك والسوق. وتعد عملية تطوير الخدمات البنكية ضرورة حيوية يمارسها البنك للمحافظة على مكانته في السوق كما يسعى من خلالها إلى المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين وزيادة قدرته على المنافسة في تلك السوق.<sup>1</sup>

ومن العوامل التي تدعو إلى تقديم منتجات بنكية جديدة نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ انخفاض مبيعات البنك وأرباحه؛
- ✓ المنافسة الحادة بين البنوك والتي قد تؤدي إلى انخفاض حصة البنك في السوق، وبالتالي نسبة الربحية التي يحققها؛

<sup>1</sup> - الهام نايلي، "تطوير المنتج المصرفي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص: 158.

<sup>2</sup> - عوض حداد، "التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص: 180.

- ✓ اعتبارات استراتيجية تتبع من قرار البنك حول ما إذا كان يسعى إلى القيادة أو التبعية في السوق؛
- ✓ التوصل عن طريق البحوث في أسواق جديدة تحقق للبنك معدلات ربحية متزايدة؛
- ✓ حجم السوق المتوقع للخدمة وسهولة الوصول إلى هذه السوق؛
- ✓ دورة حياة المنتج البنكي، وذلك بأن دورة الحياة السريعة للمنتج البنكي سوف تؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وتقليل فترة تحقيق الربح.

## 2. خطوات تطوير المنتج البنكي

تمر عملية تطوير المنتج البنكي بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

### 1.2. البحث عن الأفكار

تبدأ عملية تقديم المنتج البنكي الجديد بفكرة، وقد تأتي هذه الفكرة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية. ومن المصادر الداخلية الرئيسية لخلق الأفكار وظيفة البحوث والتطوير في البنك، حيث يعلن المتخصصون على تصميم المنتجات البنكية التي تحقق أهداف البنك وتتماشى مع الظروف الاقتصادية والبيئية المتغيرة، ومن المصادر الداخلية كذلك المسؤولون عن التسويق في البنك حيث يسعى هؤلاء إلى ترجمة حاجات الزبائن وظروف المنافسة في السوق إلى أفكار منتجات جديدة تقدم للسوق. ومن المصادر الخارجية للأفكار قد تأتي من الزبائن أو من البنوك المنافسة.<sup>1</sup>

### 2.2. تقليص عدد الأفكار

ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى منتجات، وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتسويقية، إن هذه المرحلة تتضمن جرداً لجميع الأفكار وتقليصها من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها. فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التحقيق فنياً وإدارياً ومالياً.<sup>2</sup>

### 3.2. تقييم الأفكار

تشمل هذه المرحلة إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم المنتج وتقدير التكاليف والعائد. وهذا يعني تطوير وتحليل وضع المنتج الجديد في ضوء الأهداف الأولية واستراتيجية البنك، وأخطار الاستثمار وغير ذلك. والمهم في هذه المرحلة تحديد الربحية المتوقعة للمنتج ويتطلب ذلك تقدير المبيعات والتكاليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص\_ص: 141-142.

<sup>2</sup>- حسن جميل البديري، "البنوك: مدخل محاسبي وإداري"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 312.

<sup>3</sup>- بشير العلاق، "تطوير المنتجات وتسعيرها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 99.

## 4.2. تطوير المنتج البنكي

هنا تتحول الفكرة إلى واقع (أي انتاج أو توفير أو عرض المنتج البنكي على نطاق تجريبي)، وتبدأ في هذه المرحلة أو الخطوة بعملية الصرف على المنتج البنكي، ويتضمن نموذج المنتج جميع المواصفات الرئيسية له مثل الأداء، طريقة التقديم، كيفية التقديم، سرعة التقديم، الجو العام والخاص الذي سوف يقدم المنتج في اطاره، طريقة الاستعمال...إلخ.

المنتج هنا لا ينتج لإرضاء البنك وإنما لإرضاء الزبون وفي ضوء ملاحظات المعنيين والمستفيدين يحدد قبول النموذج من عدمه.

وفي هذه المرحلة أيضا تحدد عناصر المزيج التسويقي البنكي أي تكوين صورة كاملة للمنتج البنكي.<sup>1</sup>

## 5.2. اختبارات السوق

يمكن القول بأن هذه المرحلة لها أهمية قصوى في تطوير المنتجات البنكية الجديدة وتكون غالبا مرفوقة بالمخاطر وتشكل عبئا على موارد البنك المالية والإدارية على السواء. وفي الوقت نفسه ليس مؤكدا نجاح الفكرة، ومع أنه لا يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل الخدمة الجديدة إلا أن دور التسويق هو محاولة تخفيض نسبة عدم التأكد المحيط بطرح المنتج الجديد.<sup>2</sup>

يرتبط بهذه المرحلة اتخاذ عدد من القرارات المتعلقة ببعض الجوانب مثل:<sup>3</sup>

- ✓ تحديد المناطق التي سيتم فيها اختبار المنتج البنكي بحيث يراعي تمثيلها للسوق الكلية؛
- ✓ تحديد الفترة التي يتم من خلالها اختبار المنتج البنكي، بحيث تراعي أمور مثل مدى تكرار طلب الخدمة، وتكلفة وردود أفعال المنافسين؛
- ✓ تجديد البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة اختبار المنتج البنكي.

## 6.2. تقديم المنتج للسوق

في هذه المرحلة يوظف البنك إمكانياته لطرح المنتج الجديد في السوق. وهذا يتطلب اهتماما خاصا في إدارة التسويق في البنك. لذلك ينبغي على مسؤول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف قادر على بيع منافع المنتج الجديد للزبون، والتأكد من تأثير المنتج الجديد على الأسواق المستهدفة التي تم اختبارها ومعرفة ردود أفعال المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- بشير العلاق، "تطوير المنتجات وتسعيرها"، مرجع سبق ذكره، ص\_ص: 99-100.

<sup>2</sup>- سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

<sup>3</sup>- بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص\_ص: 100-101.

<sup>4</sup>- سامي أحمد مراد، نفس المرجع السابق، ص\_ص: 143-144.

### 3. استراتيجيات تخطيط تطوير المنتجات

إن جوهر هذه الاستراتيجيات هو صناعة الخدمات والتسهيلات المستقلة أو المرتبطة مع المنتجات البنكية الأساسية، مما يساهم في زيادة الطلب على ودائعها للاستفادة من تلك الخدمات ولا سيما في البنوك ذات الابداع في مجال ابتكار وتطوير للمنتجات. إذ يفضل الزبائن التعامل مع البنوك القادرة على تطوير خدماتها عبر طرح خدمات جديدة، أو تطوير الخدمات الحالية وأسلوب تقديمها حيث تعتبر عملية تطوير الخدمات عاملاً حيوياً وأساسياً للمحافظة على استمرار نشاط البنك وتعزيزه على المدى البعيد مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب الزبائن المحتملين وزيادة قدرته على المنافسة في السوق.

#### 1.3. استراتيجية إضافة منتجات جديدة (منتجات جديدة مبتكرة)

المنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي لم يسبق للبنك تقديمها من قبل، حتى إذا كانت قد قدمت بشكل أو بآخر. وهكذا فإن المنتج الجديد هو الذي يقوم البنك بإضافته إلى مزيج منتجاته بشكل يختلف تماماً عن منتجاته القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي إلا أنه لم يقوم بإنتاجها من قبل. وتتبع أهمية إضافة المنتج من خلال كونه يساعد البنك على المحافظة على مركزه وحصته السوقية والصمود بوجه المنافسين وفتح أسواق جديدة لها. ولكن في نفس الوقت على البنك ألا يكون مندفعاً في تطوير المنتج وتقديمه لأن ذلك قد يعرضه لمخاطر كبيرة في حالة عدم معرفته وتقديره الدقيق لتفصيل هذا المنتج ومدى تقبل المستهلكين لمواصفاته وسعره وعناصره الأخرى. وتظهر أهمية المنتج الجديد بالنسبة للمستهلكين من الهدف الأساسي لتقديمه والذي يرتبط بتطوير وتغيير الحاجات والرغبات الغير مشبعة لهم وترجمتها إلى منتج جديد يلبي تلك الحاجات والرغبات.<sup>1</sup>

#### 2.3. استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

إن تحسين المنتج يكون لغرض إعادة الحيوية له إما بتطور ملامح جديدة أو صفات جديدة وعرضه في أسواق جديدة، وفي الغالب يتم التعديل من خلال نوعية المنتج أو تشكيله.<sup>2</sup> إن من أهم مقومات البقاء والاستمرار للبنك أن تكون المنتجات البنكية التي يقدمها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن واشباع رغباتهم. وأن البنك الذي يعجز عن تقديم منتجات بنكية جديدة ترقى إلى مستوى حاجات ورغبات الزبائن المتطورة والمتغيرة، أو أن يكون عاجزاً عن تطوير وتحسين منتجاته الحالية بشكل يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة، فإنه سوف يحكم على مستقبله ومصيره بالفشل والخروج من دائرة المنافسة في السوق البنكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص: 204-205.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup>- الهام نايلي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية تطوير المنتج البنكي وأثره على أداء البنوك التجارية

أصبحت عملية تطوير المنتج البنكي من المواضيع الهامة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف البنك وأثر هذه الأخيرة على أداء البنك ككل.

#### 1. أهداف تطوير المنتج البنكي

قد يرى البعض أن التطوير في حد ذاته هدف باعتبار أنه أحد مقومات التواجد، وأساس من أسس الحياة الدائمة المستمرة، وإن كان ما تقدم حقيقة في الواقع، فإنه أيضا لعملية تطوير مزيج المنتجات البنكية وتحديثها أهداف أساسية هي:

✓ تخفيض تكلفة تقديم المنتجات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة وما يتصل بها من جهد ووقت؛

✓ تحسين الوضع التنافسي للبنك،

✓ اكتساب قدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق البنكي؛

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هناك أهداف أخرى لعملية التطوير أهمها: تأكيد ريادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو الجديد والتجديد، وفي الوقت ذاته تحقيق التكامل والاتساق بين عناصر مزيج المنتجات التي يقدمها البنك، وسد الفجوات القائمة بين مستوى الاشباع الحالي الذي يحظى به الزبون، وبين تطلعاته لمستوى اشباع أفضل.<sup>1</sup>

في حين يرى أحمد سليمان خصاونة أن عملية تطوير المنتج البنكي تخدم البنك في المجالات التالية:<sup>2</sup>

✓ جذب عملاء خارج السوق الحالي: قد تكون المنتجات البنكية المقدمة من قبل البنك لا تلبى احتياجات شريحة كبيرة من شرائح المجتمع، لكن تطوير مثل هذه المنتجات بهدف اشباع الاحتياجات غير المشبعة لهذه الشريحة، قد يفتح المجال إلى جذب عملاء جدد، وبالتالي يستطيع البنك تحقيق المزيد من الأرباح ومن ثم النمو.

✓ زيادة البيع في السوق القائمة: (أي زيادة التعامل مع العملاء الحاليين): عادة ما تمتلك البنوك كشبكة من الفروع ورصيدا من الزبائن الذين يزورون هذه الفروع بانتظام ويتقنون بدور البنك كمورد للخدمات المالية والبنكية. كما أن تطوير المنتج البنكي بهدف زيادة البيع هو خيار سهل، فطالما أن الخدمة المقدمة تلبى حاجات شريحة واسعة من أصحاب الحسابات الكبيرة فهؤلاء العملاء سيجدون أن من الملائم بالنسبة لهم أن يتعاملوا مع البنك المعني بدلا من البحث عن بنوك أخرى.

<sup>1</sup>- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص:230.

<sup>2</sup>- أحمد سليمان خصاونة، "المصارف الإسلامية: مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة، استراتيجية مواجهتها"، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:194.

## 2. أهمية الابتكار في البنوك التجارية

تظهر أهمية الابتكار في البنوك التجارية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحقيق الهدف الأساسي للبنك وهو المحافظة على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة للقطاع؛
  - ✓ زيادة معدل العائد على الاستثمار؛
  - ✓ زيادة الحصة السوقية ومن ثم تعظيم مكانته في السوق؛
  - ✓ تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات جديدة والتنوع؛
  - ✓ تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناجحة عن عمليات الابتكار والتطوير؛
  - ✓ مواجهة حدة المنافسة من خلال تحسين أنماط الإنتاج والرفع من مؤشر الجودة؛
  - ✓ تحسين مواصفات الأداء والجودة للخدمات؛
  - ✓ تحقيق الميزة التجارية؛
  - ✓ السرعة والمرونة في حل المشكلات للتكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.
- كما أضاف الكاتب طارق قندور مجموعة من النقاط تتمثل في:<sup>2</sup>
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى البنك أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية، المالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
  - ✓ يساعد في تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز البنك من حيث التنافس بالوقت.

## 3. أثر الابتكار على نشاط وأداء البنوك

يظهر أثر الابتكار في المنتج البنكي على أداء البنوك التجارية في:<sup>3</sup>

- ✓ **أثر الابتكار على التكلفة النهائية:** يظهر الأثر الحقيقي للابتكار في تخفيض تكاليف البنوك التجارية خاصة عن طريق ترشيد النفقات في عمليات وتسيير ودراسة الملفات لعمليات منح القروض وتسيير معاملات استلام الودائع وتسهيل المعاملات الخاصة مثلا بالاعتماد المستندي وبيع الخدمات التأمينية وتسويقها خاصة من خلال استغلال مواقع البنوك عبر الانترنت وابتكار وسائل الدفع الالكترونية؛
- ✓ **أثر الابتكار على الجودة والتنوع:** تسعى البنوك دوما لكسب رضا زبائنها من خلال التحسين في جودة منتجاتها وتقديمها لمنتجات تلمس مختلف الشرائح والفئات ويظهر دور الابتكار في هذه

<sup>1</sup>- آسية طلحي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>2</sup>- طارق قندور، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>3</sup>- آسية طلحي، نفس المرجع السابق، ص: 42-43.

النقطة من خلال دور الأفكار الإبداعية والمبتكرة والتي في الغالب تواكب المعايير الدولية  
والمواصفات العالمية.

✓ أثر الابتكار على التسويق والتوزيع: فالابتكار يمنح القدرة على دخول أسواق جديدة وأيضا  
الوصول إلى الزبائن بغض النظر عن مكان تواجدهم وقدرتهم على التواصل المباشر مع البنك.

## خلاصة الفصل

يعتبر التسويق البنكي نشاطا متجددا ومتطورا يحوي عدة أنشطة مخططة وهادفة تمكن البنك من إيصال الخدمات البنكية إلى الزبائن من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الرضا لديهم من خلال الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك، وتحقيق المستوى المطلوب من الربحية لإدارة البنك. لا يمكن للبنك الوصول إلى هدفه دون العمل على إعداد مزيج تسويقي ملائم ومناسب لخدماته وذلك وفقا لأسس ومعايير واضحة ونابعة من الأهداف المسطرة من طرف البنك. تعتبر عملية تطوير المنتجات البنكية عملية ضرورية لنمو البنك ومحددا استراتيجيا لبقائه واستمراره، وقد أصبحت عملية الابتكار في المنتجات البنكية ضرورة حتمية بسبب التحرر من الأنظمة والقيود الذي أدى بدوره إلى زيادة حدة المنافسة، إذ أن قدرة البنك على تطوير منتجاته وتحسينها باستمرار من شأنها أن تزيد وتعزز من وضعه التنافسي في السوق.



### المبحث الرابع: ماهية الائتمان المصرفي

يعتبر الائتمان المصرفي فعالية مصرفية غاية في الأهمية، حيث إن العائد المتولد عنه يمثل المحور الرئيسي لإيرادات أي مصرف مهما تعددت وتنوعت مصادر الإيراد الأخرى، وبدونه يفقد المصرف وظيفته الرئيسية كوسيط مالي في الاقتصاد، ولكنه في ذات الوقت استثمار تحيط به المخاطر، بسبب القروض والتسهيلات المتعثرة، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الائتمان المصرفي ضمن ثلاث مطالب أساسية.

#### المطلب الأول: مفهوم الائتمان المصرفي وأهميته

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الائتمان المصرفي وأهميته:

##### أولاً : مفهوم الائتمان المصرفي:

1- الائتمان لغة: هو ترجمة للكلمة الإنجليزية « CREDIT » ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية « CREDO » وناشئة عن تركيب مصطلحين، أحدهما « CARD » وهو يعطي ويعني " الثقة "، والثاني هو « DO » وهو يعني في اللغة اللاتينية " أضع " وبذلك يصبح المعنى العام للكلمة " أضع الثقة " أو " أثق "؛

2- الائتمان اصطلاحاً: يعني تسليف المال لإنفاقه على الاستثمار ( الإنتاج ) أو الاستهلاك، وهو يعتمد على عنصرين أساسيين هما ، الثقة والمدة ، الائتمان يكون على نوعين القرض والاعتماد ؛

أ- القرض: يعني تقديم مبلغ معين من المال دفعة واحدة من قبل المصرف إلى العميل ؛

ب- الاعتماد: فهو تعهد من قبل المصرف بوضع مبلغ من المال تحت تصرف العميل خلال مدة معينة ليسحب منه ما يشاء ، ولا يدفع الفوائد إلى على المبالغ المستعملة فعلاً.

وكل من الكلمات الثلاثة: الائتمان، القرض، الاعتماد تترجم بالفرنسية إلى كلمة *Crédit* ، إلا أن

القرض يمكن أن يستعمل له مرادف آخر وهو Prot<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان ناصر: " التقنيات البنكية وعمليات الإئتمان :، ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2012 ، ص : 29.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي

ثانياً: أهميته الائتمان المصرفي: يلعب الائتمان المصرفي في دور كبير في تسهيل المعاملات التي أصبحت تقوم على أساس النقود والوفاء، كما تعتبر الوسيلة المناسبة لتحويل رأس المال من شخص إلى شخص آخر، وبالتالي أداة للتبادل وتتضح لنا أهمية الائتمان خلال :

✓ **زيادة الإنتاج:** وهذا عن طريق المساعدة في إنشاء مشاريع، وبالتالي تلجأ هذه المؤسسات إلى فهي الأراضي؛

✓ توزيع الموارد المالية على مختلف الأنشطة الاقتصادية، يحقق الائتمان للاقتصاد نمواً متوازناً لأنها تخدم السياسة الاقتصادية والتنمية؛

✓ **تشغيل الموارد العاطلة:** بحيث أن الائتمان يمكن من الاستفادة من الأموال العاطلة بصورة مؤقتة وذلك عن طريق التمويلات القصيرة الأجل؛

✓ تسهيل عملية التبادل التجاري الائتمان يوفر طريقة سهلة للدفع في عمليات التبادل التجاري وتضمن حقوق المورد والمصدر عن طريق الاعتمادات المستندية.

✓ تغطية العجز المالي للمؤسسات يفضل الائتمان تستطيع المؤسسات تغطية عجزها المالي خلال فترة من الفترات العملية الإنتاجية

### المطلب الثاني: مصادر الائتمان المصرفي وأشكاله

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مصادر الائتمان المصرفي وأشكاله .

**أولاً : مصادر الائتمان المصرفي :** هناك عدة مصادر يلجأ اليها لتوفير الأموال اللازمة و منها ما يلي:

**1- الإيداعات البنكية :** تعتبر هذه الأخيرة من أهم مصادر أموال البنوك التجارية حالياً ، حيث يقوم البنك المركزي يعرض ، احتياطي إلزامي على البنوك يمثل نسبة معينة يضعها البنك المركزي حيث تلجأ إليه البنوك عندما تحتاج إلى أموال أو عند مواجهة عجز في السيولة ؛

**2- الأوراق التجارية :** يتعامل البنك بنوع من النقود الورقية الخاصة والتي انتقلت من الأوراق المحمولة إلى النقدية الغير محمولة تصدر على شكل خصومات لا تتداول إلا في أجل الاستحقاق ؛

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي

3- الحساب البنكي: هو اتفاق بين الزبون والبنك الذي ينص على أن ما يسلمه كل منهما للآخر من مال يسجل في حساب الآخر ، في مصلحة الدافع وفي ذمة القابض ؛

4- السوق النقدية والسوق المالي: هذه الأسواق قد تنتهي إلى إجراء مفاوضات حول القرض ومن خلال هذه المناقشات يقدم للزبون طالب القرض ودا بين من خلاله مبلغ القرض الذي يطلبه بعد مرور فترة زمنية محددة يتلقى هذا العميل إشعار أي الرد على طلبه سواء بالإيجاب أو بالسالب ، ويجري السوق النقدي مفاوضات حول القروض طويلة الأجل وهذه القروض تكون مقدمة بشروط تسدد على الأقل خلال 5 سنوات<sup>1</sup> .

ثانيا: أشكال الائتمان المصرفي : يمكن تصنيف القروض التي يقدمها البنك بناء على عدة أسس ومعايير حسب النشاط الممول ( قروض إنتاجية ، استهلاكية ) ، حسب الغرض ( قروض تجارية ، صناعية ، فلاحية ، عقارية ) ، حسب المستفيد من القرض ( فروض خاصة ، عامة ) وحسب المدة ( فروض قصيرة الجل ومتوسطة وطويلة الأجل ) ولكن في هذا المبحث تتناول التقسيم من حيث العملية في ذاتها ، ولهذا يوجد نوعين : القروض الموجهة لتمويل أنشطة الاستغلال ، وأخرى موجهة لتمويل أنشطة الاستثمار .

### 1- حسب النشاط الممول :

1-1- فروض إنتاجية : هدفها تمويل الأنشطة الاستثمارية و الإنتاجية بعرض الزيادة في القيمة المضافة ؛

1-2- قروض استهلاكية: هدفها تشجيع الاستهلاك ، و تشمل أساس تلك الموجهة للأفراد ، أي لقطاع العائلات ، وعلى رأسها قروض تمويل البيع بالتقسيط من أجل حيازة السكنات ، السيارات ... إلخ .

### 2- حسب الغرض من القرض :

1-2- قروض تجارية: هدفها تمويل النشاط التجاري ؛

<sup>1</sup> - سليمان بن ناصر " المرجع السابق " ، ص ص 10- 11 .

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي

2-2- قروض صناعية : هدفها تمويل النشاط الصناعي ؛

2-3- قروض فلاحيّة: هدفها تمويل النشاط الفلاحي ؛

2-4- قروض عقارية: هدفها تمويل النشاط العقاري كالمباني والأراضي .

3- حسب المستفيد من القرض : تقسم القروض إلى فروض خاصة وقروض عامة ، فإذا كان المفترض

شخص أو شركة يكون القرض خاصا ، أما إذا كان المقترض هو الدولة ممثلة في الولاية أو الدائرة

أو البلدية والتي تقترض الأموال من البنوك ومن الخارج يكون القرض عاما والقرض العام جدير بالثقة

لأن وفاءه في حكم المضمون .

4- حسب المدة: التقسيم الرئيسي للائتمان يكون عادة حسب مدة أو أجل انقضائه TERME حيث يقسم

إلى القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال ( الائتمان القصير الجل ) أو الائتمان الموجه

للتموليل نشاطات الاستثمار ( الائتمان المتوسط وطويل الأجل ) .

1-4- القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال : نظرا للطبيعة المتكررة لبعض النشاطات

وكثرتها ، دفعت بالبنوك إلى تطوير طرق عديدة وتقنيات متنوعة لتمويل هذه النشاطات ، كما أنه من

الأسباب التي أدت إلى تنوع هذه الطرق هو عدم الاستقرار الذي يخضع له ، وتمثل نشاطات الاستغلال

أهم وجهة للبنوك التجارية ، حيث تأخذ الحصة الكبرى من القروض المقدمة ، وهذا لغرض تعديل مستوى

السيولة التي تحتاجها المؤسسات نتيجة وقوعها في عسر مالي في كثير من الأحيان ، ومن ناحية المدة

فإن القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال هي :

✓ الائتمان القصير الأجل : ومدته سنة واحدة ، ويتألف في الغالب ولا يتجاوز سنتين كحد أقصى

يقدم على عدة أنواع يمكن للبنك بواسطتها أن يمول أو يعطي قرض استغلال للمؤسسة ، ويمكن

تقسيمه كما يلي :

✓ اعتمادات الصندوق : وتسمى أيضا اعتمادات الخزينة وهي تمويلات قصيرة الأجل تمنحها

البنوك للمؤسسات التي تحتاج إليها بسبب تأخر تحصيل الإيرادات الجارية عن دفع النفقات

الجارية ، وتستخدم هذه التمويلات عادة لتغطية نفقات الاستغلال كتمويل المخزونات وتسديد

فواتير الكهرباء ... إلخ ؛

✓ اعتمادات تحريك الحقوق التجارية : اعتمادات تحريك الحقوق التجارية هي العمليات التي تسمح

للمؤسسة بتحريك ديونها المستحقة على العملاء أو جزء منها ، والتي تكون متمثلة على شكل

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي

أوراق تجارية أو بإثباتات أخرى ، وهذا التحريك يعني تحويل هذه الديون إلى سيولة إما بخصم هذه الأوراق التجارية لدى البنوك ، أو بيع الديون إلى المؤسسات مالية المتخصصة ، وهناك ثلاث طرق أساسية تسمح للمؤسسة بتحريك ديونها وهي:<sup>1</sup>

- الخصم ؛

- طريقة ؛

- طريقة .

**الاعتماد على البضائع :** المؤسسة التي تحتاج إلى أموال لتمويل مخزونها تستطيع أن تطلب اعتمادا من البنك الذي تتعامل معه إذا كانت لديها كمية من البضائع تستعملها كرهن مقابل الحصول على هذه الاعتمادات ويمكن للمؤسسة أن تطلبها بطريقتين<sup>2</sup> : التسبيق على البضائع ؛  
- طريقة خصم سنة الرهن .

الاعتمادات بالإمضاء: الاعتماد بالإمضاء يعني أن البنك يتدخل ليس بالإقراض المباشر أو بوضع الأموال تحت تصرف المؤسسة أو العميل ، إنما بتقديم ضمانات للمؤسسة على شكل توقيع ، وتمنع الاعتمادات بالإمضاء على عدة صور أهمها:<sup>3</sup>  
- القبول أو التعهد ؛  
خطاب الضمان أو الكفالة المصرفية .

الاعتمادات للأفراد : تمنح للأشخاص الطبيعيين الذين يحتاجون إلى أموال تحت أي ظرف من الظروف ، وذلك لمواجهة الصعوبات المؤقتة التي قد تتعرض الصندوق الخاص للفرد ، أو لدفع مصاريف استثنائية ( زواج ، أعياد ، الفرص المالية ) ، أو الحصول على بعض السلع الاستهلاكية ( تلفزيون ، ثلاجة ، آلة غسيل ... ) ، وهنا يلجأ الفرد إلى البنك لطالب المساعدة والبنك لا يقدم هذا النوع من الاعتمادات إلا لذوي الدخل الثابت ، ويمكن تقسيم التي تمدح للأفراد من حيث كيفية التعامل مع البنك أو الصيغة إلى نوعين:<sup>4</sup>

- القروض الشخصية ؛

<sup>1</sup> - سليمان بن ناصر : " مرجع سابق " ، ص ص : 34-38 .

<sup>2</sup> - سليمان بن ناصر : " مرجع سابق " ، ص ص : 38-39 .

<sup>3</sup> - الطاهر لطرش : " تقنيات البنوك " ، الطبعة السادسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2007 ، ص : 73 .

<sup>4</sup> - سليمان بن ناصر : " مرجع سابق " ، ص : 40 .

- بطاقات الائتمان .

**4-2- الائتمان الموجه لتمويل نشاطات الاستثمار :** إن النشاطات الاستثمارية هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لفترات طويلة ، ولممارسة هذه النشاطات يجب توفر الوسائل والمعدات الضرورية لعملية الإنتاج ، وفي غالب الأحيان عند إنشاء مؤسسة فإن عملية شراء الآلات والعتاد مكلفة جدا ، وهذا يمثل عبء ثقيلًا أن السنوات الأولى للنشاط سوف تتحمل أعباء كبيرة نتيجة تسديد قيمة هذه العمليات .

وفي كثير من الأحيان عندما يقوم الأفراد بعملية الاستثمار ، فإنهم يطالبون قروض لتمويل عملياتهم وهذا القرار ( طالب القرض ) يمكن أن يكون خطيرا لأنه سيرهن استمرارية المؤسسة .

لهذا فقبل أن يقدم البنك على منح هذه القروض ، سوف تدرس العملية المراد تمويلها من حيث المردودية المنتظرة منها ، وقياس درجة المخاطرة .

وبشكل عام هناك نوعين رئيسيين لتمويل عمليات الاستثمار وهذا حسب معيار الزمن :

**4-2-1 الائتمان المتوسط الأجل :** توجه هذه القروض لتمويل الاستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبع سنوات مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة ، ونظرا لطول المدة فإن البنك معرضا لخطر تحميد الأموال ناهيك عن الأخطار الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد والتي يمكن أن تحدث تبعا للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوى المركز المالي للمقرض .

يمكن في الواقع التمييز بين نوعين من القروض متوسطة الأجل ، يتعلق الأمر بالقروض القابلة للتحويل لدى مؤسسة مالية أخرى ولدى معهد الإلدار والقروض غير قابلة للتحويل<sup>1</sup>.

**قروض متوسطة الأجل غير قابلة للتحويل :** وهي القروض التي لا يمكن للبنك تحريكها أو تحويلها إلى سيولة عند الحاجة لأنها غير مضمونة بأوراق ، وذلك بخصمها لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي ، وهنا تبرز مخاطر تحميد الموال واحتمالات عدم السداد التي قد تنتج عن التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المركز المالي للعميل المفترض وبالتالي هناك خطر أزمة السيولة قائم بشكل كبير لذلك يجب على هذا النوع من القروض جيدا قبل الموافقة على منحها ، وإن يحسن برمجة تسديدها بشكل لا البنك أن يدرس يهدده بأزمة سيولة .

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش : " مرجع سابق " ، ص : 76

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي

**قروض متوسطة الأجل قابلة للتحويل :** وهي القروض التي تربط بأوراق متوسطة الأجل قابلة للتحويل أي إمكانية إعارة السيولة لهذه القروض بخصم هذه الأوراق لدى مؤسسة مالية متخصصة وتقوم هذه الأخيرة بخصمها لدى البنك المركزي ، ويلجأ البنك عند الخصم إلى البنك المركزي مباشرة ، ويلاحظ في هذا النوع أنه أقل خطورة لأنه يجنب البنك خطر تجميد الأموال والوقوع في أزمة مالية <sup>12</sup> .

**4-2-2- الائتمان الطويل الأجل :** هذا النوع من القروض موجه لتمويل الاستثمارات التي تتطلب أموال كبيرة لا يمكن أن تحصل عليها المؤسسات وفق الطرق السالفة الذكر ، أو من عند المساهمين والمالكين وكصادر ، فالحل الممكن هو اللجوء إلى القروض ذات أمد بعيد ، تتراوح مدته بين سبعة ( 7 ) سنوات إلى أكثر من عشرين ( 20 ) سنة ، ونظرا لضخامة المبلغ كما سبق الذكر ، فإن البنوك التجارية لا تستطيع منح هذه المبالغ لوحدها وهو ما أدى إلى بروز مؤسسات متخصصة في تقديم هذه القروض تحكم طبيعتها .

ويمكن إعطاء أمثلة أهم الاستثمارات التي تمول بهذه القروض ( المباني ، الأراضي ، التجهيزات ، الثقيلة ... ) ، ولتجنب المخاطر الناتجة عن هذه القروض ، فإن أغلب البنوك والمؤسسات المالية المتخصصة تطلب ضمانات حقيقية ذات قيمة سوقية أعلى من المبلغ المقدم على سبيل القرض للحديقة والحذر في اقتصاد عن يشوبه التأكد .

### المطلب الثالث : وظائف الائتمان المصرفي وخصائصه

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى وظائف الائتمان المصرفي وخصائصه :

**أولا : وظائف الائتمان المصرفي :** للائتمان المصرفي أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية وهذا يعود لوظائفه العديدة والمتعددة ودوره البالغ في تنمية الاقتصاد حيث يمكننا تلخيص أهم وظائف الائتمان فيما يلي <sup>2</sup> :

**1- وظيفة الإنتاج :** ألكبح اللجوء إلى البنوك أمرا للدوريات لتزايد احتياجات الاستثمار الإنتاجي لتمويل العمليات الاستثمارية مما يستوجب توفير قدر كبير من رؤوس الأموال ، كما نجد البنوك تقوم بدور الوساطة فيما بين المدخرين والمستثمرين لتسهيل وزيادة الاستثمار ؛

<sup>1</sup> - سليمان بن ناكر : " مرجع سابق ، ص ص : 48.

<sup>2</sup> - غزوي عنابة : " المالية العامة والتشريع الضريبي " ، دار البيارف ، الأردن ، سنة 1998 ، ص : 60.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ تسويق المنتج البنكي كألية لتحسين الأداء البنكي

**2- وظيفة تمويل الاستهلاك :** يمكن الحصول على السلع الاستهلاكية عن طريق الإئتمان الذي يقدمه البنك وهذا عند عجز الفرد عن توفيره عن طريق الدخل ، أي المقصود بهذه الوظيفة حصول المستهلكين على الاستهلاكية حاليا مقابل دفع مستقبل حسب مدة الائتمان ؛

**3- وظيفة تسوية المبادلات :** تستخدم الإئتمان بصورة واسعة في تسوية المبادلات وإبرام الذمم بين مختلف الأطراف ، وهذه التسوية تتم بشبكات كوسيلة للتبادل مع اعتماد أقل للبنوك الحضارة في القيام بهذه المهمة هذه الوظائف الأساسية للإئتمان تعكس آثارها بصورة واضحة على النشاط الاقتصادي وعلى بقية المتغيرات الأساسية في الاقتصاد الوطني حصول وفي مقدمة هذه المتغيرات الدخل الوطني ، الاستثمار والادخار .

**ثانيا : خصائصه :** يمتاز ائتمان المصرفي بتوليفة من الخصائص تتكون في عدة نقاط إلا و هي المبلغ الفائدة ، الضمانات والمدة <sup>1</sup>2 :

1. **الثقة :** تعني درجة المخاطرة التي تتضمنها العملية ؛
2. **الغرض من القرض :** ويمثل الهدف من اللجوء إلى الاقتراض ؛
3. **المبلغ :** وهو قيمة المال الممنوح إلى القرض بطريقة مباشرة والقابل للصرف فورا بمجرد إتمام الاتفاقية ؛
4. **الفائدة :** التي تسري على مبلغ القرض كله من تاريخ الاتفاق إلى نهاية المدة ؛
- 5-**الضمانات :** تتمثل في القيم المادية والمعنوية التي يقدمها العميل على شكل رهون أي عندما لا يستطيع العميل تسديد القرض يستطيع من خلال الضمانات استرجاع قيمته ؛ الجل الذي يمنح للمستخدمين من أجل إرجاع قيمة القرض أو الفوائد أو كلاهما معا ، و 6- المدة : هي نف المدة إلا ثلاث أقسام : المدة القيرة لا تتعدى نسبيا ( 18 شهرا في القانون الجزائري ) ؛ المدة المتوسطة تتراوح ما بين ( 18 شهرا أو 7 سنوات ) ؛ المدة الطويلة تتراوح ما بين ( 07 سنوات على الأقل و 20 سنة على الأكثر ) .

<sup>1</sup>- إيلاح الدين حسن السبيبي : " إدارة الأموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية " ، بيروت ، سنة 1998 ، ص : 111.



## خلاصة الفصل

يعتبر التسويق البنكي نشاطا متجددا ومتطورا يحوي عدة أنشطة مخططة وهادفة تمكن البنك من إيصال الخدمات البنكية إلى الزبائن من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الرضا لديهم من خلال الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك، وتحقيق المستوى المطلوب من الربحية لإدارة البنك.

لا يمكن للبنك الوصول إلى هدفه دون العمل على إعداد مزيج تسويقي ملائم ومناسب لخدماته وذلك وفقا لأسس ومعايير واضحة ونابعة من الأهداف المسطرة من طرف البنك.

تعتبر عملية تطوير المنتجات البنكية عملية ضرورية لنمو البنك ومحددا استراتيجيا لبقائه استمراره، وقد أصبحت عملية الابتكار في المنتجات البنكية ضرورة حتمية بسبب التحرر من الأنظمة والقيود الذي أدى بدوره إلى زيادة حدة المنافسة، إذ أن قدرة البنك على تطوير منتجاته وتحسينها باستمرار من شأنها أن تزيد وتعزز من وضعه التنافسي في السوق.



# الختامة



كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على الأهمية التي يكتسبها تسويق المنتجات البنكية في تحسين الأداء الكلي للبنك، حيث لم تعد النشاطات البنكية أمراً محصوراً في نطاق ضيق يتكون من مجموعة من المتعاملين، ولكنها عملية يومية تهم قطاعات واسعة من الأفراد والمؤسسات وتتزايد أهميتها يوم بعد يوم، خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي على الأسواق الدولية والمنافسة التي تفرضها البنوك الأجنبية، حيث وجدت نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها، وذلك طبعاً من خلال تحسين أدائها وزيادة عوائدها فأهداف البنوك تتمثل في تحقيق الربحية وضمان استمرارها في ممارسة نشاطها، ومن هنا يتجلى الدور المهم للتسويق البنكي في تحسين أداء البنك حيث لم يعد الأمر يقتصر على تقديم منتجات وخدمات بنكية فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى البحث عن الأساليب والطرق التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الخاصة بكل ما يتعلق بمنتجات البنك من تطوير وابتكار... إلخ، وبالنظر للأهمية التي يحتلها التسويق البنكي في تحسين أداء البنك فإن المؤسسات البنكية تحتاج إلى استراتيجيات واضحة المعالم لمواجهة مختلف التحديات وتحقيق أهدافها.

### أولاً: نتائج الدراسة

سمحت لنا دراسة الموضوع المتعلق بدور تسويق المنتجات البنكية في تحسين أداء البنوك التجارية بالتوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى خاصة بالجانب التطبيقي:

#### أ. النتائج المستمدة من الجزء النظري

من النتائج التي استخلصناها من الجانب النظري نذكر:

1. يعكس الأداء قدرة البنك على تحقيق أهدافه ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في تحقيق الأرباح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين؛
2. الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة البنك من خلال التوفيق بين مختلف موارده خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة؛

3. عملية تقييم الأداء تمكن البنك من مقارنة الأهداف المسطرة مع المحققة لكي يتمكن من تحديد سبب الانحرافات وتصحيحها؛
4. يساهم التسويق البنكي في رفع مردودية البنك وتحسين جودة منتجاته وترقية صورته لدى زبائنه؛
5. يهدف الابتكار والتطوير في المنتجات البنكية إلى تحقيق رفاهية البنك من خلال تحقيق رضا الزبون الذي يعد سبب وجود البنك واستمراره؛
6. العوامل التكنولوجية والابتكارات من العوامل المهمة التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء البنك، لذلك يجب على البنك متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد أثارها؛
7. لما تتصف السياسات الخاصة بالمزيج التسويقي بالمرونة يتمكن البنك من مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة في السوق؛
8. لما يعمل البنك على بذل جهود تسويقية أكثر تمكنه من الحصول على زبائن أكثر وتحقيق ميزة تنافسية يستطيع من خلالها مواكبة المنافسة الشديدة ما بين البنوك.

## ثانيا: الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا وضع بعض التوصيات منها:
1. ضرورة تبني البنوك التجارية الجزائرية مفاهيم التسويق البنكي الحديثة وتفعيل آلياته وذلك من أجل التحسين من أدائها لما له من فوائد كبيرة في تحقيق الأهداف؛
  2. إن نقطة الانطلاق للوصول إلى أداء جيد ومتميز تبدأ من التركيز على الزبائن والعمل على تحسين العمليات الداخلية لضمان تسليم خدمات عالية الجودة؛
  3. تكثيف الحملات الاعلانية عبر مختلف الوسائط لإيصال الرسائل المستجدة لجميع الزبائن بمختلف أصنافهم؛
  4. إن عملية تحديث أماكن تقديم المنتجات البنكية وقاعات الانتظار جزء من عملية تطوير المنتجات البنكية بحيث تزيد جاذبيتها، مما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضوع ترحيب مستمر؛
  5. تطوير المنتجات البنكية عملية ضرورية للعمل على استقطاب زبائن جدد والإبقاء على الزبائن الحاليين لأنه ضرورة حتمية لبقاء البنك واستمراره؛
  6. تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة؛

7. توفير وسائل ترويج فعالة للمنتجات وخاصة الجديدة الأمر الذي يجعل الزبون على معرفة ودراية بهذه المنتجات والمميزات التي تحملها وبالتالي زيادة ربحية البنك.



# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية1. الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار جزير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد أمجدل وآخرون، "التسويق المصرفي مدخل تحليلي استراتيجي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
3. أحمد سليمان خصاونة، "المصارف الإسلامية: مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة، استراتيجية مواجهتها"، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. أسامة خيرى، "إدارة الابداع والابتكارات"، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. أكرم أحمد رضا، "التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. بشير العلاق، "تطوير المنتجات وتسعيورها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. بشير عباس العلاق، "أساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. بن علي بن عزوز وآخرون، "إدارة المخاطر: إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. حاكم محسن الربيعي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. حسن جميل البديري، "البنوك: مدخل محاسبي وإداري"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. حمزة محمد دودين، "التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. حميد الطائي وآخرون، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، تحليلي، تطبيقي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. دريد كامل آل شيب، "إدارة البنوك المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.



15. دريد كامل آل شبيب، "إدارة العمليات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss"، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2007.
17. رعد حسن الصرن، "إدارة الابداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000.
18. سامي أحمد مراد، "تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس"، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2008.
19. شوقي بورقبة، "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
20. صباح محمد أبوتايه، "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. صلاح حسن، "الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.
22. صلاح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010.
23. طارق عبد العال، "تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
24. طارق قندور، "النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي: مدخل ابتكاري"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
25. عبد الحق رايس وآخرون، "دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
26. عبد الفتاح عز، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، دار خوارزم العملية للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
27. عبد القادر براينيس، "تسويق الخدمات والخدمات العمومية"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
28. علاء فرحان طالب وآخرون، "المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. علاء فرحان طالب، "الحوكمة المؤسسية: والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

30. عوض حداد، "التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014.
31. فريد كورتل، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
32. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
33. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء: في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
34. محسن أحمد الخضيرى، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
35. محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
36. محمد حسين محمد رشيد القادري وآخرون، "مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
37. محمد خير سليم أبو زيد، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss"، الطبعة الأولى، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
38. محمد صالح الحناوي، "المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
39. محمد عبد الخالق، "الإدارة المالية والمصرفية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
40. محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
41. محمد مفيد القومي، "الإحصاء الوصفي والاستدلالي"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2013.
42. محمود أحمد البياتي، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
43. محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
44. محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

45. محمود عقلة، "مفاهيم حديثة في التسويق البنكي"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
46. ناجي زيب معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، الأردن، 2015.
47. نصر محمود مزان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
48. وصفي عبد الرحمان النعسة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

## II. الرسائل والمذكرات الجامعية

1. أمارة محمد يحي عاصي، "تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2012، متاح على الموقع: [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com).
2. بلال زويوش، "السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2016-2017.
3. زينب بورقبة، "التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
4. سماح ميهوب، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط بنك عن بعد"، أطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
5. صونية كيلاني، "استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، باتنة 1، 2015-2016.
6. مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
7. أسماء دردور، "فعالية استراتيجية التسويق المصرفي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مانجمنت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2006-2007.

8. آسية طلحي، "أثر اعتماد اتفاقيات بنك التأمين على أداء البنوك التجارية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.
9. رابح عرابية، "التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010.
10. صورية لعذور، "أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.
11. عبد الكريم حساني، "واقع التسويق في المؤسسة المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010-2011.
12. عبد النبي بلبالي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.
13. ندى عبد الرحيم مير غني، "استراتيجية التسويق المصرفي ودورها في زيادة الحصة التسويقية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
14. نور الدين رجم، "دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات البنكية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009.
15. الهام نايلي، "تطوير المنتج المصرفي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
16. هجيرة زفاد، "إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2009-2010.
17. وهيبة مربعي، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.

### III. المقالات العلمية

1. حمزة حيدر، "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد الثامن والستون، 2008، متاح على الموقع: [www.iasj.com](http://www.iasj.com).
2. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009-2010.

3. صبيحة قاسم هاشم، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد الأول، 2010.
4. عبد القادر خليل، عبد الوهاب رميدي، "دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية في تحسين جودة الخدمات بالمصارف"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، المجلد الثاني العدد سبعة وعشرون، 2013.
5. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد الأول، 2001.
6. لخضر عزي، "التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الثاني، 2005.
7. محمد جموعي قريشي، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثالث، 2004.
8. يوسف بوخلخال، "أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي camels على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد العاشر، 2012.

#### IV. الملتقيات والأيام الدراسية

1. أحلام بو عبدلي، "تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة"، الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-الواقعي والتحديات-، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
2. جمعي عماري، "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-الواقعي والتحديات-، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

#### ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

1. Joe Tidd, John Bessant, and Keith Pavitt, "Managing innovation : integrating technological, market and organizational change", 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005.
2. Kotler et B.dubois, **Marketing management**, 9<sup>eme</sup> édition, Publi union, Paris, 1997.
3. Pierre-Charles, **Economie et gestion bancaires**, éditions Dunod, Paris, 1999.

## الملخص

يعتبر التسويق في البنوك التجارية ضرورة حتمية لا غنى عنها في وقتنا الحاضر، وتبرز أهمية تسويق المنتجات البنكية في التأثير على أداء البنك وزيادة ربحيته خاصة في ظل بيئة اقتصادية تسودها منافسة قوية، بحيث يهدف هذا لأخير إلى كسب رضا الزبون وولائه الدائم وذلك بتحقيق التميز في مختلف المنتجات التي يقدمها من خلال التطوير المستمر وابتكار في منتجاته مع دراسة السوق والزبون لأكثر ربحية، والذي يساهم بدوره في تحسين أداء البنك مع تحقيق نمو مستقر في الموارد المالية للبنك

**الكلمات المفتاحية:** لأداء البنكي، التسويق البنكي، المنتجات البنكية، لابتكار، بنك الجزا ئر.

### Summray:

Nowdays, marketing in the comercial Banks considers to be necessarily, determinism we can't leave it. it shows the importance of marketing the Banks products, it 's influence on performance of the Bank and boost the gain especially in the blinfold Economic environement which has a strong competition. the latter thing aims to gain the customer satisfaction loyalty. And that when it acheave the superiority in diffirent product which give us by the continuous of development in it's products with the studying of the market and the customer who has more gain. also ,it's role to contribute and improve the bank performance with the achievement of a statec development in financing resources for the bank and its continuous to exercise in its activities .

**Key Words :** Banking performance, Banking Marketing, Invention, Banking products, bank algerian.