



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم تجارية التخصص: تسويق

العنوان الرئيسي للمذكرة
التسويق الداخلي و الأداء التسويقي

مقدمة من طرف الطالب:

فتوش رشيد

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني يوسف

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	غلاي نسيم	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة عين تموشنت
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	بشني عبدالقادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

المقدمة العامة:

شهدت الآونة الأخيرة تطورات هائلة و متسارعة في تكنولوجيا المعلومات ما انعكس بشكل كبير على بيئة الأعمال و على منظمات الأعمال و وظائفها و منها التسويق، و ما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين تلك المنظمات من أجل تقديم أفضل المنتجات للزبائن و التي تسهم في زيادة حصتها السوقية و من ثم تحقيق أقصى مستوى من الأرباح.

لذ كانت اتجاهات التسويق التقليدية دائما تركز على العلاقة ما بين المنظمة و الزبون الخارجي و هذا ما يسمى بالتسويق الخارجي، أما في المدة الأخيرة فلقد اهتم العديد من الباحثين بمفهوم التسويق الداخلي لا سيما بالنسبة لمنظمات الأعمال الخدمية، إذ أعدوه عنصرا أساسيا لنجاح تلك المنظمات لأنه يعد كل العاملين و الموظفين داخل المنظمة زبائنا داخليين يعتمد عليهم في تحقيق أهداف المنظمة إذ أنه يعتمد على الاهتمام بالموارد البشرية و تطويرها و المتمثلة بالموظفين و العاملين كهدف استراتيجي لها من اجل الحصول على خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا الزبائن و تنفق مع رغبات و متطلبات الزبائن.

يأتي هذا البحث لإيجاد حل لمشكلة تعاني منها المصارف الأهلية العراقية و هي انعدام الوعي بأهمية التسويق الداخلي و انعكاسه على جودة الخدمة المقدمة للزبائن و من ثم عدم تحقيق رضاهم، و تتجلى أهمية هذا البحث من خلال محاولتها جعل المصاريف المبحوثة قادرة على استخدام التسويق الداخلي بصورة نافعة و ذلك لتقديم خدمات ذات جودة تحقق رضا الزبون، و يهدف البحث إلى معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في المصاريف الأهلية، و إبراز دوره في تحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبون، و إمكانية تحقيق رضا الزبون.

و من هذا المنطلق يسعى هذا البحث الى تناول و دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة كمتغيرين مستقلين و أثرهما في تحقيق رضا الزبون كمتغير تابع، إذ تم هيكلية البحث في أربعة مباحث ، تناول الأول منهجية الدراسة، في حين خصص الثاني للمركزات الفكرية و المفاهيمي لمتغيرات البحث، بينما اهتم الثالث بعض تحليل النتائج و اختبار الفرضيات، أما المبحث الرابع فتضمن الاستنتاجات و التوصيات.

لم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع فحسب و لكنها أيضا تهتم بالأفراد العاملين و تعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع و الخدمات و تعمل على رفع قدراتهم و مهاراتهم و من ثم تحسين مستوى أدائهم، و لقد أدركت العديد من المنظمات لاسيما الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، إذ من خلاله تحصل المنظمة على أفراد عاملين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية يكونون من خلالها قادرين على تحمل المسؤولية و تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن، إذ يتأثر رضا الزبائن الخارجيين بالرضا الداخلي للعاملين، من هنا فإن التسويق الداخلي

يعد متطلبا أساسا للتسويق الخارجي الناجح ، فضلا عن ذلك فإن رفع قدرات و مهارات الأفراد العاملين و التعليم المستمر سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن و ذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها من خلال أولئك الأفراد

و من هنا يطرح الإشكال الموالي:

- فيما تتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة.
 - و تتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:
 - ما المقصود بالتسويق الداخلي.
 - فيما تتجلى أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة.
 - هل يتبنى بنك الوطني الجزائري سياسة التسويق الداخلي.
 - و لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة نضع فرضيتين:
- **الفرضية الأولى:** أصبح في الوقت الراهن التسويق الداخلي حتمية بالنسبة لجميع المؤسسات.
- **الفرضية الثانية:** يتبنى البنك الوطني الجزائري سياسة التسويق الداخلي لمواجهة المنافسة

هيكل الدراسة:

تطرقنا في دراستنا إلى فصلين ، الفصل الأول تمثل في دراسة نظرية مفاهيمية لجميع مصطلحات البحث البداية بمفهوم التسويق الداخلي ، عناصره ، مختلف سياسته ، ثم انتقلنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تعرضت لهذه الدراسة مستفيدين من هذه الدراسات، ثم مكانة التسويق الداخلي في المؤسسة أما الفصل الثاني فكان للدراسة الميدانية التي خصصت لدراسة البنك الوطني الجزائري ، متتبعين جميع مراحل الدراسة النظرية و إسقاطها على الجانب الميداني.

مقدمة الفصل:

انبثق الجهاز المصرفي و المالي الجزائري الحالي عن الهياكل التي أقيمت مباشرة بعد الاستقلال و هذه الأخيرة موروثه عن الجهاز المصرفي و المالي الفرنسي فالأوضاع التي كانت تسود الجزائر في تلك الفترة جويلية 1962 لم تكن تسمح بإنشاء مؤسسات مصرفية و مالية مستقلة في نظام سيرها عن تلك فما كانت موجودة أثناء الاستعمار. البنك هو مؤسسة مالية ذات شخصية معنوية و التي مهمتها العادية و الرئيسية مع إجراء العمليات المصرفية ، التي تتجلى في جميع رؤوس الأموال التي تستخدمها لحسابها الخاص و تحت مسؤولية في تسليم القروض. لذلك تلعب البنوك دورا كبيرا في الاقتصاد القومي باعتبارها من أهم المؤسسات المالية المساهمة في تطور العمليات الاقتصادية و التجارية ، و قد زادت أهمية البنوك في الآونة الأخيرة نتيجة التطور الاقتصادي و صدور القوانين المشجعة للاستثمار بوجه عام ، لان البنوك تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و تمويل المشاريع المختلفة.

و لم تعد أهمية البنوك كمؤسسات اقتصادية منحصرة في العمليات الادخارية للأفراد ، و إنما أصبح لها دور في العمليات الائتمانية و الاستثمارية بمختلف أنواعها.

المطلب الأول: نشأة و تطور قطاع البنوك

1- مفهوم البنوك

تلعب البنوك دورا هاما في الحياة الاقتصادية إذ تعد شريان النشاط الاقتصادي وهي بمثابة الركيزة الأساسية لتمويل الاقتصاد، والبنك هو المكان الأمين لأموال الناس وودائعهم.

1-1- البنوك تاريخيا:

يعود سبب نشأة البنوك التجارية أو البنوك بصفة عامة على الحاجة الماسة لأماكن آمنة وموثوق فيها لحفظ الأموال المتواجدة لدى الفرد.

ترجع الأشكال الأولى للعمليات المصرفية إلى العهد البابلي في القرن الرابع قبل الميلاد، كما أن الإغريق قد عرفوا في نفس القرن بداية العمليات التي تمارسها البنوك المعاصرة كحفظ الودائع وتبادل العملات ومنح القروض، أما أسلوب البنوك بشكلها الحالي فيعود ظهوره إلى القرن الثالث عشر، حيث كانت الحملات الصليبية تتطلب نفقات طائلة لغرض تجهيز الجيوش، وجلب العائدون منها معهم ثروات طائلة، مما نجم عنه نمو متزايد في العمليات التجارية والمصرفية وشيوع قبول الودائع وشهادات الودائع والصكوك والأوراق النقدية، وتوسع نشاط المصرفيين ليشمل أيضا استثمار الودائع كما سمحوا لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة وودائعهم (السحب على المكشوف) وقد انجر على ذلك إفلاس العديد من المصارف بسبب تعذر الوفاء بالديون، وهذا ما دفع إلى فكرة إنشاء المصارف الحكومية، وتطورت العمليات المالية من صراف إلى بيت الصيرفة ولعل أول مصرف حمل هذا الاسم في التاريخ هو مصرف في مدينة البندقية سنة 1157م تم بعده بنط برشلونة سنة 1401. فكان يقبل الودائع ثم بنك يالتوعام 1587 بمدينة البندقية Vinisia باسم BancabeldjaPizzadiRialia وبعده بنك أمستردام عام 1609م وبنك فرنسا عام 1800م وعلى إثر الاكتشافات الجغرافية والفتوحات ازدهرت الأعمال المصرفية حيث كانت البنوك تتواجد في الأسواق والموانئ حيث تتجمع التجارة الداخلية والخارجية أما العمل المصرفي كان يقتصر على قبول الودائع من الجمهور.

و بظهور الثورة الصناعية زادت الحاجة للأموال الضخمة مما زاد أهمية البنوك في توفير هذه المبالغ وهذا أدى إلى انتشار حرية المنافسة. وهنا لعبت البنوك دور المنظم في هذه العملية ونظرا لهذه التطورات تعددت البنوك وأصبحت

تمثل جهاز متكاملًا يتمثل في كل من البنك المركزي والبنوك التجارية، إذ كلها وجدت من أجل تمويل الاستثمارات المختلفة، وفي ظل المنافسة الحرة ظهرت بنوك الودائع التي شقت لنفسها طريقًا بفضل ثقة المتعاملين بها.¹ ومع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الاحتكارية في أواخر القرن التاسع عشر، بدأت حركة تركيز البنوك سواء عن طريق الدمج أو عن طريق الشركة القابضة، وبعد الأزمة العالمية لسنة 1929 ازداد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك، فحصرت وظيفة إصدار الأوراق النقدية على بنوك معينة تعرف بالبنوك المركزية، أما البنوك التجارية فظلت مختصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة استقبال الودائع.

وهكذا أصبحت البنوك بمثابة حجر الأساس في النظام النقدي الحديث وتمثل الجزء الأكبر في الجهاز المصرفي و هو مؤسسة ككل المؤسسات التي تبحث عن الربح وتشارك في الأعمال، من خصائصها المتاجرة في أموال الناس أي تبحث عن الودائع وتوزيع القروض وهي عملية أساسية، ومن هنا يمكننا استخلاص مفهوم البنك على أنه يستلم الأموال ويستفيد من فائدة وهو يقبل الأموال من الذين لهم فائض عن حاجاتهم ويقوم بتقديمها للآخرين الذين يحتاجونها للاستفادة منها.

1-2- تعريف البنك:

أصل كلمة بنك (Bank-Banque) هو الكلمة الإيطالية Banko وتعني المصطبة Banc، وكان يقصد بها في البداية المصطبة التي يجلس عليها الصراف قصد تحويل العملات، ثم تطورت فيها بعد لكي يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل النقود أو العملات Comptoir ثم أصبحت فيها بعد تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيها المتاجرة بالنقود.

أما باللغة العربية فيقال: صرف يصرف صرفا و اصرف الدنانير بمعنى بدلها بدراهم أو دنانير سواها، والصيرفي هو بائع النقود بنقود غيرها والمصرف هو كلمة محدثة وجمعها مصاريف وتعني المؤسسة المالية التي تتعاطى الإقراض والاقتراض.²

- كما يمكن تعريف البنك على أساس أنها وحدات مصرفية مالية تقوم بتجميع الموارد الادخارية من الوحدات الاقتصادية غير المالية وتضعها تحت تصرف نفس الوحدات إذا احتاجت إليها لتوظيفها في إنشاء المشاريع.³

¹ - شاكركريوني، "محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية"، الجزائر، الطبعة الثانية، 1992، ص: 24.

² - نفس المرجع السابق، ص: 26.

³ - مصطفى رشيد شيحة، "مراجع النقود و النقد المصرفي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 88.

- يمكن تعريف البنوك على أساس أنها وحدات مصرفية تقوم بتجميع النقود الفائضة على حاجات الأفراد والمنشآت أو الدولة بغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة واستثمارها في أوراق مالية محدودة.

- يعتبر البنك مؤسسة مالية، و هو المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها.⁴

1-3-وظائف البنوك:

يعتبر البنك عون اقتصادي للمؤسسات يقوم بأداء وظائف هامة منها الظاهرة و الأخرى ضمنية

- الوظائف الظاهرة للبنك:

فتتلخص في ثلاثة وظائف أساسية هي: قبول الودائع و تقديم القروض و فتح الاعتماد ، أما قبول الودائع فتعتبر الودائع المصدر الأساسي للبنك حيث أن مجمل أموال البنك هي عبارة عن ودائع الأفراد و رجال الأعمال و المؤسسات وهي ثلاثة أنواع ، الودائع لأجل وهي تلك الودائع التي يودعها أصحابها لدى البنك و لا يمكنهم سحبها أو سح جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المحددة ، و يحصل صاحب الوديعة على فائدة. ودائع تحت الطلب و هي الودائع التي تودع لدى البنوك دون قيود أو شروط، حيث يستطيع أصحابها سحبها جزئيا أو كليا في أي وقت بإصدار الشيكات، و لا يدفع البنك فائدة على هذه الودائع. ودائع تحت إشعار و لا يمكن لأصحاب هذه الودائع سحبها إلا بإشعار من البنك حسب الفترة الزمنية المتفق عليها.

أما تقديم القروض فهو يحقق للبنك أرباحا عن طريق ممارسة نشاطه المتمثل في منح القروض و الائتمان لتمويل الاستثمارات، كما هو معلوم يحتفظ البنك بنسبة من السيولة لمقابلة متطلبات المودعين، كما يعمل على خلق التوازن بين الربحية و السيولة.

وفتح الاعتماد و في هذه الوظيفة يقوم البنك بوضع مبلغ من المال في الحساب تحت تصرف العميل حيث بإمكانه السحب منه كلما استلزم الأمر ، و ذلك في حدود القيمة و سعر الفائدة، بإعلام العميل ابتداء من تاريخ السحب، و ينقسم الاعتماد المصرفي إلى ثلاثة أنواع:

- الاعتماد البسيط: و يسمى أيضا اعتماد صندوق ، و هي التي بموجبها يتعهد البنك بتقديم المال للزبون مقابل وعد بالتسديد مع الفائدة و منها اعتماد بريد الواردات، تسهيلات الصندوق، بطاقة الائتمان و حالات خاصة هي قروض شخصية.

⁴ - شاعر القزوني، "اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000، ص: 90 .

- الاعتماد بالقبول: ويسمى كذلك الاعتماد بالتعهد و هو اعتماد يقدم فيه البنك وثيقة و ضمانة عوض المال، و يتم ذلك عند قيام العميل بسحب كمبيالة على الصندوق حيث يوقعها هذا الأخير، و تصبح هذه الكمبيالة قابلة للتحويل من أي مصرف آخر.

- الاعتماد المستندي: يأخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك إلى بنك آخر في الخارج بناء على طلب زبون البنك إذ يتعهد فيه هذا الأخير بتسديد ثمن الصفقة للبائع الأجنبي عن طريق بنكه و هذا إذا قام البائع بإرسال البضاعة، و يستحق المستفيد (البائع) من الاعتماد ، قيمة البضاعة ، عندما يقدم إلى بنكه مستندات هذه البضاعة ، التي تم شحنها بالشروط المتفق عليها في العقد ، يقوم بنك البائع بالتسديد و يرسل المستندات إلى البنك الأصلي فاتح الاعتماد ، هذا الأخير يسدد ثمن البضاعة إلى بنك البائع فور استلامه المستندات.⁵

- الوظائف الضمنية للبنك: يمكن تلخيصها:

- البنك أمين الصندوق: يستجيب لحاجيات الزبائن المختلفة من تغطية حسابات الودائع، تحقيق تحصيلات و القيام بتحويلات الأموال عن بعد ، و يقدم النصائح للزبائن و ينفذ الدراسات المالية و هذا شرط أن تكون له مسؤولية في نتائج ذلك بالتزام قانوني.

البنك منشئ للنقود: عندما يشارك البنك في تمويل الاقتصاد الوطني فإنه يعمل دون شك لمنح قروض و يلقي ودائع فتخلق نقود غير تلك التي يصدرها البنك المركزي و إنما نقود كتابية و أخرى دفترية.

- خصم الأوراق التجارية .

- الأنشطة التجارية في البورصة (بيع و شراء الأوراق المالية).

- التعامل بالعملات (بيع و شراء العملات).

- تقديم خدمات استثمارية للعملاء.

- إدارة أعمال و ممتلكات العملاء.

- الأهداف الأساسية للبنوك: يسعى البنك كغيره من منظمات الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف

أهمها:

1- الأهداف المالية: وتكمن في استمرار تحقيق الأرباح، فالبنك يسعى إلى تحقيق و تعظيم الأرباح و تعظيم معدل الفائدة على الاستثمار و المحافظة على بنية معقولة من السيولة أي وجود قدر كافي منها بحوزة البنك تكفيه لمواجهة التزاماته تجاه العملاء في كل الأوقات و مختلف الديون المستحقة.

⁵ - طلعت أسعد عبد الحميد، "أساسيات إدارة البنوك"، مكتبة عين شمس، 1987، ص: 52.

- 2- الأهداف الإنتاجية: وتتجلى في تحسين الخدمات المصرفية و تطويرها لمواجهة متطلبات العملاء.
- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة وكذا تقليل الوقت الضائع.
- 3- الأهداف الخاصة بالبقاء و الاستمرار و تجنب الأخطار.
- 4- الأهداف الخاصة بالنمو و الاستمرار و المحافظة على موارده المالية و البشرية.
- 5- الأهداف الاجتماعية و البيئية مثل تحقيق مستويات مرضية من العوائد أو الخدمات لأطراف التعامل الداخلي و الخارجي.

المطلب الثاني: نشأة و تطور التسويق في قطاع البنوك

إن نشأة التسويق البنكي يرجع بالدرجة الأولى إلى الجمعية الأمريكية للتسويق البنكي "BMA" و هذا منذ 80 سنة أين ركزت في جل أبحاثها على التسويق في الميدان في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات ذات الطابع الترويجي.

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي خاصة وأن التسويق قد أخذ في الفترة الأخيرة أبعادا و مجالات كثيرة.⁶

1- تعريف التسويق البنكي:

يعرف P.Kotler التسويق البنكي على أنه: " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع."⁷

يعتبر التسويق البنكي: "مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصارف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع الحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية."⁸

⁶ - زيدان محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص: 08-

.09

⁷ - P.kotler, « marketing management, analysis, planing implementation and control, Englewood chiffs », new jersey prentice-hall inc, 1994, p:10.

⁸- Sylvie de cousserrgues, «Gestion de la banque», ditiondunod , paris,1992, p:219.

تعريف Michel Badoc: "التسويق البنكي فن إرضاء الزبائن، وإسعاد رب العمل في نفس الوقت عن طريق تحقيق المردودية والجودة و تحسين صورة البنك."⁹

في حين يعرف ناجي معلا التسويق البنكي: " مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية".¹⁰

يعرف التسويق البنكي بأنه "مجموعة أنشطة متكاملة، و التي تجرى في إطار إداري محددو تقوم على توجيه انسياب خدمات البنك لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عمليات مبادلة تحقق أهداف البنك و ذلك في حدود توجهات المجتمع."¹¹

2- العوامل المساعدة على ظهور التسويق البنكي:

في الحقيقة كغيره من المفاهيم الحديثة نسبيا ساهمت و تضافرت عدة عوامل عجلت من دخول التسويق قطاع الخدمات و على رأسها البنوك و من أهم هذه العوامل:

2-1-1-2- عوامل داخلية:

2-1-1-2- طبيعة المنتج البنكي:

زيادة المنافسة في القطاع فرضت على البنك ضرورة الإبداع كل مرة و كلما استدعت الضرورة ذلك استجابة لرغبات الزبائن و مواجهة للمنافسين.

2-1-2- أهمية تغيير ظروف الاستقبال: تركز دراسة على إنشاء الشبايك لضمان تحقيق أحسن و أريح الوضعيات التي من شأنها جعل الزبون أكثر راحة و إقبالا على خدمات البنك و من تم إمكانية تحقيق حصة سوقية معتبرة .

⁹-Ibid, p:220.

¹⁰-محسن أحمد الحضيري ، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة، 1999، ص: 16-17.

¹¹-بن نافلة قدور و عرابة رابع، " التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات

الاقتصادية: واقع و تحديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 15/14 ديسمبر، 2004، ص: 508

2-1-3- ارتفاع تكاليف الاتصال بالزبائن: كثيرا ما تخصص البنوك ميزانية ضخمة لغرض سياسة الاتصال و التي تأخذ أشكالا عديدة كالصحافة و التلفزيون و الراديو و المصقات و الكتالوجات لغرض جذب الزبائن واكتشاف أسواق جديدة.

2-2- عوامل خارجية:

تعلقت العوامل الخارجية باكتشاف الأنماط المختلفة للزبائن و التغيير السريع الذي حدث على مستوى ثقافتهم الاستهلاكية، فمن غير المعقول أن العالم من حول البنك يتغير وهو يبقى ثابتا جامدا، ضف إلى ذلك البحث المستمر للبنك عن زيادة حصته السوقية خاصة مع انفتاح معظم الدول على العالم الخارجي، أين أصبحت المنافسة تشتد يوما بعد يوم وظهور البنوك الخاصة في غالبية دول العالم.

3- تطور التسويق في القطاع البنكي:

تتفق معظم البحوث التي تم رصدها و الاطلاع عليها في مجال البحث حول تطور التسويق في المجال البنكي على أن هذا الأخير مر بخمس مراحل أساسية، بداية بمرحلة الإشهار و الترويج و صولا إلى آخر مرحلة و هي مرحلة التحليل و التخطيط و المراقبة التسويقية.

3-1-مرحلة الإشهار أو الترويج:

في بداية الخمسينيات (1950) من القرن الماضي لم يكن للتسويق كوظيفة أو كتوجه أي دور يذكر ما عدا انحصاره في العمل الاشهاري أو الترويجي لجذب كون المنافسة في هذا القطاع بذات تعرف نوعا من التطور و لو تطورا بسيطا (نحن نتحدث هنا بنوك الدول المتقدمة على وجه الخصوص) و حتى نشاط البنوك كان مقتصرًا على الادخار بشكل كبير،¹² و اتبعت معظم البنوك هذا العمل الاشهاري.¹³

3-2-مرحلة الاهتمام و حسن معاملة الزبون:

لم يدم التوجه السابق طويلا حتى أدركت البنوك أن الاعتماد على النشاط الترويجي وحده غير كاف بل لابد من مواكبة التطورات و خاصة على مستوى رغبات و تطلعات الزبائن، فأصبح الموظف أكثر حرصا من ذي قبل على إرضاء الزبائن، فتم خلال هذه المرحلة تدريب و تكوين الموظفين و خاصة الذين يعملون في المكاتب الأمامية في مجالات عديدة كالتعامل مع الزبون و مبادئ العلاقات الإنسانية و علم السلوكيات و غيرها.

¹² - علاء فرحات طالب و آخرون، "المزيج التسويقي المصري وأثره على الصورة المدركة للزبائن"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 64 - 65.

¹³ - زياد رمضان و محفوظ جودة، " الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك "، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص: 304.

3-3- مرحلة الإبداع و الابتكار:

رغم الجهودات الجبارة التي بذلتها البنوك في الفترة السابقة إلا أنها بقيت عاجزة أمام تحدي كبير إنه تحدي التغيير السريع في طموحات و أذواق و طلبات الزبائن، فواجهت ذلك بما عرف آنذاك بالتسويق الإبداعي و التسويق الابتكاري، فالتجتهت جل الدراسات التسويقية إلى محاولة فهم سلوك الزبون و التي كان من نتائجها تقديم خدمات جديدة كالصرف الآلي و بطاقات الائتمان و التعامل مع البنك من خال الهاتف.¹⁴

3-4-مرحلة التركيز على قطاع سوقي محدد "التمركز":¹⁵

لم يعد الإبداع و الابتكار سلاحين يمكن الاعتماد عليهما لمواجهة تحديات المنافسة و تحديات الزبون ، فأدركت البنوك أنه ليس بالإمكان اعتبار بنك واحد أفضل لكل الزبائن و يمكنه تلبية كل احتياجاتهم و تقديم كل الخدمات المطلوبة، فالتجتهت معظم البنوك إلى التركيز على قطاع سوقي محدد من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات، و اختيار قطاعا واحدا أو قطاعين يرى البنك أنه بإمكانه خدمته أحسن من بقية القطاعات الأخرى.

3-5-مرحلة التحليل و التخطيط و المراقبة التسويقية:

اعتمدت البنوك في هذه المرحلة المتقدمة من تطبيق التسويق في المجال البنكي على وضع خطط مسبقة لجميع أنشطتها و على رأسها تخطيط القروض و تحليل الأسواق و وضع آليات صارمة للرقابة على الأعمال و خاصة الأعمال التسويقية أين بدأ البنك في مراقبة كافة الوسائل المستعملة و مقارنة البدائل من حيث التكلفة و الرغبة، و هكذا انتقل البنك من اعتبار النشاط التسويقي نشاطا إضافيا إلى اعتباره نشاطا أساسيا و محوريا تبنى بعده كل أنشطة البنك.

4- أهداف ووظائف التسويق البنكي:**4-1- أهداف التسويق البنكي:**

يتضمن التسويق البنكي مجموعة من الأنشطة و هي أنشطة غير مستقلة عن أنشطة البنك ككل، أين يتم التعاون بين جميع الوظائف ضمانا لاستمرار تقديم خدمات تتماشى مع طموحات الزبائن، و من بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التسويق البنكي نورد ما يلي:

¹⁴ - محمود عقلة وسليمان فارس، "مدى إدراك العاملين في المصرف التجاري السوري للتسويق المصرفي الحديث وتطبيقه"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص: 322.

¹⁵ - عوض بدير الحدلد، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص: 130.

- رفع و زيادة الثقافة البنكية للموظفين
- المساهمة الفعلية في عمليات الإبداع و الابتكار و التجديد، و هذا من خلال تطوير الخدمات و الإبداع في كل ما هو جديد.¹⁶
- المساهمة في دراسة السوق تعرفا على رغبات و احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية.
- خلق أسواق جديدة.
- الدراسة المستمرة و الدائمة للبنوك المنافسة.

2-4-وظائف التسويق البنكي:

- تتعدد وظائف التسويق البنكي و تختلف من بنك إلى آخر، إلا أن هناك اتفاق شبه تام على الوظائف الأساسية، و التي من بينها نجد:
- تزويد البنك بجملة من البحوث و المعلومات التسويقية المنتظمة و التي تساهم بشكل كبير في تحديد وضعية البنك في السوق و نوعية زبائنه.
- الاهتمام بتقديم خدمات بنكية جديدة في وقتها المناسب و العمل على تطوير الخدمات الحالية.
- العمل على دراسة التوزيع الجغرافي لوحدات البنك في السوق.
- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي في إدارة البنك.
- العمل على تقديم النشاط التوزيعي ككل.
- ضمان الاتصال و التواصل المستمرين بالزبون و تزويده بالمعلومات المناسبة عن الخدمات و الخدمات المستقبلية.

¹⁶ - محمد إبراهيم عبيدات، " تطوير المنتوجات الجديدة: مدخل سلوكي"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 14.

المطلب الثالث: تطور قطاع البنوك في الجزائر

تعتبر البنوك مؤسسات مالية لها أهمية كبيرة في بناء و تشييد اقتصاديات الدول المتقدمة أو النامية، و ترتبط هذه البنوك بدرجة تطور اقتصاد الدولة ارتباطا كبيرا في مايلي نعرض لحة عن تطور النظام البنكي في الجزائر، و هذا تبعا للحالة الاقتصادية السائدة.

1- الفترة الممتدة ما بين سنة 1962 إلى سنة 1986:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال عن المستعمر الفرنسي نظاما بنكيا ضم أكثر من عشرين بنك و اتبعت الدولة الجزائرية آنذاك سياسة مالية تمثلت في تأميم النظام المصرفي و تأسيس نظام بنكي وطني يخضع لتسيير الدولة الجزائرية. تأسس البنك المركزي بتاريخ 13 ديسمبر 1962 ليباشر عمله الفعلي في جانفي 1963، و عمدت الدولة الجزائرية على إعادة هيكلة النظام البنكي المورث تدريجيا،¹⁷ فأوكلت لهذا البنك مهمة تسيير العملة الصعبة و مراقبة السياسة الائتمانية في الدولة ليتم بعدها سنة 1964 إصدار العملة الوطنية المتمثلة في الدينار الجزائري، و أمام عجز البنك المركزي في التحكم في البنوك تم اتخاذ قرارات تأميم البنوك الأجنبية عام 1966.

- 1969 تم إلغاء الرخصة التي كانت تتمتع بها البنوك الأجنبية خاصة في المعاملة الخارجية، و بذلك احتكرت البنوك العمومية الجزائرية جميع عمليات البنك و الصرف و القرض، كما أقر بشكل كبير نظام الاقتصادي الاشتراكي المنتهج آنذاك على النظام البنكي.

- 1971 تم إدخال فلسفة التخطيط و نسب ذلك و مس بذلك جميع عمليات التمويل، أين يتم اتخاذ جميع القرارات على المستوى المركزي و بطريقة إدارية، فحضع بذلك أيضا تصميم النظام البنكي و تنظيمه و أدائه المركزية تحقيقا للتنمية الوطنية.¹⁸

2- المرحلة الممتدة ما بين سنة 1986 إلى سنة 1990:

رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في سنوات الستينات و السبعينات و بداية الثمانينات إلا أنها أظهر محدوديتها، مما عجل من القيام بجملة من الإصلاحات منها ما مس الجانب التسييري و آخر مس جانب المهام، ففي سنة 1986 تم اتخاذ عدة تدابير تمثلت بالدرجة الأولى في متابعة القروض الممنوحة، و كذا الوضعية المالية

- عبد الحق بوعتروس و محمد دهان، " أثر التداول النقدي على الناتج المحلي الاقتصادي الجزائري،" مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 06:2010،

¹⁷ص:104

¹⁸- الطاهر لطرش "تقنيات البنوك"، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص: 177-181

للمؤسسات و هذا تقليلا من خطر عدم استرداد القرض استعادة البنك المركزي بعض صلاحياته كتطبيق السياسة النقدية.

أهم ما ميز هذه الفترة هو قانون 88-01 الذي أكد بشكل خاص على الطابع التجاري للمؤسسة العمومية الاقتصادية على أنها شخصية معنوية تسيرها قواعد القانون التجاري. صدور قانونين 88-06 جاء ليدعم صلاحيات البنك المركزي.

3- مرحلة ما بعد سنة 1990:

بصدور قانون النقد و القروض رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 تغير نشاط البنوك، أين أدخلت الدولة الجزائرية تغيرات جذرية في نشاطها البنك، فتم إلغاء مبدأ التخصص البنكي الذي كان معتمدا في ما سبق، فأصبحت البنوك بإمكانها القيام بكل أنواع العمليات البنكية في كل القطاعات الاقتصادية، كما مست إعادة هيكلة التخصص الوظيفي لبعض البنوك كالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط.

إلا أن آثار الاستثمار في القطاع المالي و المصرفي فتح أمام القطاع الخاص، و هذا في إطار قانون 90-10 أين تم السماح بخلق جو من المنافسة فتم اعتماد أكثر من عشرين بنك و مؤسسة مالية من القطاع الخاص المحلي و الأجنبي.

بناء على بعض النقائص و السلبيات في التطبيق العملي لقانون النقد و القرض عمدت السلطات الجزائرية على إجراء عدد من التعديلات على هذا القانون بإصدار الأمر 01-01 المؤرخ في 27 فيفري 2001، أين تم الفصل بين إدارة بنك الجزائر و مجلس النقد و القرض.

سبق و أن أشرنا أن قانون النقد و القرض سمح باعتماد عدد كبير من البنوك و المؤسسات المالية و الجدول الموالي يحدد الأنواع المختلفة لها مرتبة ترتيبا زمنيا.

جدول رقم(11):مختلف أنواع البنوك في الجزائر

البنك	تاريخ التأسيس	النوع	المهام الأساسية
BCA البنك المركزي الجزائري	1962/12/13	مؤسسة وطنية عمومية	إصدار النقد - الإشراف على البنوك الثانوية - توزيع الائتمان - يعتبر المسير و الممول لشؤون النقدية للدولة
BAD البنك الجزائري للتنمية	1971/06/30	مؤسسة وطنية عمومية	- تمويل و إنجاز برامج الاستثمارات المخططة. - خدمة الإنعاش الاقتصادي من خلال خدمة

التنمية.			
- جمع الإدخارات الصغيرة الخاصة بالعائلات و الأفراد. - تمويل المشاريع السكنية	مؤسسة وطنية عمومية	1964/08/10	CNEP الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
بنك متعدد الخدمات. بمنح القروض المتوسطة و القصيرة الأجل. تمويل القطاع الفلاحي و المؤسسات و قطاع السكن	مؤسسة وطنية عمومية	1966/06/13	BNA البنك الوطني الجزائري
بنك للودائع - منح قروض متوسطة الأجل - تمويل المهن الحرفية و الفنادق السياحية و الصيد البحري.	مؤسسة وطنية عمومية	1966/12/19	CPA القرض الشعبي الجزائري
بنك ودائع - تسيير و تطوير العمليات المصرفية الخارجية فتح الحسابات للشركات الصناعية الكبرى في المحروقات و البيتروكيماويات و النقل الجوي و البحري.	مؤسسة وطنية عمومية	1967/10/10	BEA البنك الخارجي الجزائري
تمويل القطاع الفلاحي و المؤسسات الريفية. ترقية العالم الريفي.	مؤسسة وطنية عمومية	1982/03/13	BADR بنك الفلاحة و التنمية الريفية
تنمية الجماعات المحلية - تنمية المؤسسات و الاستثمارات الأجنبية	مؤسسة وطنية عمومية	1985/04/30	BDL بنك التنمية المحلية
تحقيق العمليات البنكية حسب الشريعة الإسلامية	مؤسسة بنكية مختلطة مع BADR (عربية سعودية)	1990/12/06	BARAKA بنك البركة
السعي إلى تحقيق مختلف التعاملات البنكية	مختلط بين البنك الليبي الخارجي BADR-CPA-BNA	1988/06/19	AFCHOR بنك أفشور
أداء مختلف النشاطات: - جمع الإدخارات - تمويل العمليات الدولية - تقديم استشارات مالية للزبائن.	بنك خاص (خاص و أجنبي)	1995/05/07	البنك الاتحادي
تسيير أسواق الصرف	خاص	1998	CTBANQ سي تي بنك
	مختلط	1997/11/17	الشركة البنكية العربية
- القيام بمختلف العمليات البنكية	-	1998/07/22	SPA البنك الجزائري الدولي

بنك الخليفة	1998/03/25	خاص	القيام بكل العمليات البنكية تم سحب الاعتماد منه 2003/05/29
الشركة العامة الفرنسية	1998/04/15	مختلط	تمويل نشاطات التجارة الخارجية متابعة حوصصة المؤسسات العمومية
البنك العربي الأردني	-	-	
بنك ناتكسيس الأمانة	1997	مختلط بين القرض الوطني و البنك الفرنسي للتجارة الخارجية	
ريان بنك البنك القطري	-	-	
منى بنك	1998/08/08	-	- يقوم بجميع العمليات المصرفية
البنك التجاري و الصناعي الجزائري	-	مختلط	تمويل العمليات و نشاطات التجارة الدولية سحب الاعتماد منه في 2003/08/21
البنك الدولي الجزائري	-	مساهمات أجنبية	
البنك العام المتوسط	1998	شركة مساهمة	- مجمل العمليات المصرفية
الشركة الجزائرية للبنوك	1999/06/12		

المرجع: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: دراسة البنك

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

أنشئ البنك الجزائري طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 187/66 بتاريخ 13/06/1966 لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك التجارية، وهو مؤسسة تجارية ذات أسهم ويقدر رأس مال لبنك الوطني الجزائري 4160000000000 مليار دينار جزائري ويبلغ عدد وكالاته 170 وكالة موزعة على التراب الوطني منها 45 وكالة رئيسية، وقد أوكلت مهمة تمويل المؤسسات التجارية و الصناعية ودعم عملية التحول الاشتراكي في الزراعة، وهذا ما تنصص عليه المادة الثانية من المرسوم "ان البنك الوطني الجزائري له صفة بنك الودائع، ويخدم القطاع الاشتراكي، ويجب عليه القيام بجميع العمليات المصرفية ولو لغير الزبائن فهو يقيد تلقائيا في قائمة البنوك".

لكن الى غاية 1982 انتقلت مهمة دعم الزراعة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية يمارس البنك الوطني الجزائري مهامه كبنك إيداع، ويعالج عمليات الصرف والقرض في إطار القانوني.

حقق البنك الوطني نسبة كفاية لرأسمال تصل الى 10،12 عام 2000، مما يدل على ان هذا البنك لم يول الاهتمام الكافي لهذه النسبة ، و هذا بالرغم من ان ترتيبه ضمن 100 مصرف عربي جاء في الرتبة 28 سنة 2001 و هو الترتيب الذي ينشئه سنويا اتحاد المصارف العربية على عدة معطيات أهمها حجم الأصول ، حجم الودائع ، حقوق المساهمين ، صافي الربح.

المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري

يمارس البنك الوطني الجزائري مهامه نذكر ما يلي:

- تلقي الودائع من العامة و إرسال الإيصالات و التعهدات و استدانة من اجل سد حاجاته.
- تنفيذ و تلقي كل الدفعات نقدا أو عن طريق الشك ، التحويلات ، الاقتراض ، و العمليات البنكية الأخرى .
- معالجة كل عمليات الصرف بالدفع أو لأجل قبض كل القروض ، ترحيل سندات السحب الأجنبية.
- تلقي أو إجراء كل التسديدات و كل المتغطيات للكمبيالات، سند لأمر الشيكات.
- الاكتتاب و الخصم، شراء الأوراق المالية، التفاوض، الرهن.
- التمويل بكل الإشكال لعمليات التجارة الخارجية.
- يعمل كوسيط للشراء، الاكتتاب أو البيع لكل السندات الحكومية، الأسهم.
- القيام بدور المراسل للبنوك الأخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (المركزي)

المدير العام للبنك DGB

مديريات شبكة الاستغلال DRE

الوكالات AGENCE

الوكالة من الفئة الثالثة

الوكالة من الفئة الثانية

الوكالة من الفئة الأولى

الوكالة الرئيسية

شرح الهيكل التنظيمي :

01- المدير العام للبنك :

تقع بالجزائر العاصمة حيث تقوم هذه الوكالة بإرسال التعليمات و القواعد و القوانين الى الوكالات عبر مديريات شبكات التعليمات و القواعد و القوانين الى الوكالات عبر مديريات شبكات الاستغلال ، حيث تعتبر هذه الوكالة الوحدة العامة و المركزية التي تمول البنوك بكل الشؤون بما فيها مختلف التنظيمات المتعلقة بالتسيير و الأجهزة

02- مديريات شبكة الاستغلال :

تعتبر واسطة بين الوكالات و المديريات العامة عددها 17 مديرية، حيث تقوم بالإشراف على الوكالات التابعة لها ، و هي الموزعة عبر التراب الوطني ، حيث يتم على مستواها اتخاذ قدرات هامة كمنح قروض لمستوى معين .

03- الوكالات :

تعتبر الوحدة الأساسية للبنك و يبلغ عددها 170 وكالة موزعة عبر التراب الوطني و تنقسم إلى وكالات رئيسية و وكالات فرعية.

المبحث الثاني : دراسة مفصلة لوكالة مستغانم

المطلب الأول : تقديم وكالة مستغانم

تعتبر وكالة مستغانم 871 وكالة ثانوية تابعة للوكالة الجهوية للاستغلال لولاية مستغانم التي تراقب الوكالة و تشرف عليها و على أعمالها ، حيث تضم موظفين موزعين على مختلف المصالح ، حيث يسهرون على السير الحسن للوكالة و نجد إدارات منهم المدير و المساعد ، رؤساء المصالح ، و المكلفون بالدراسة ، أعوان الأمن ، عمال النظافة.

المطلب الثاني: نشاطات و وظائف الوكالة

تقوم وكالة مستغانم بعدة وظائف نشاطات متنوعة من عمليات القرض و الصرف غيرها و التي تنحصر فيما يلي:

يلعب البنك دور وسيط في الاكتتاب، الشراء، و بيع المستندات العمومية الأسهم.

تمويل القطاع العام الصناعي و التجاري و كذا القطاع الخاص.

استقبال التسديدات نقدا عن طريق الشيكات.

تقديم سلفيات و تسبيقات على أساس ضمانات أو بدونها.

التصرف كليا أو جزئيا في ائتمانات الزبائن مع دائنيهم.

ضمان تكوين الجمعيات و الشركات.

إصدار الاذونات و الالتزامات و استقبال ودائع الزبائن.

شرح الهيكل التنظيمي:

يهدف البنك الوطني إلى زيادة رأسماله و تحقيق موارد اكبر، كما انه يسعى دائما إلى جلب عدد من الزبائن و الحفاظ عليهم سواء كانوا مودعين أو طالبي قروض، لذلك وضح البنك الوطني الجزائري عدد من المصالح لتلبية حاجيات زبائنه و توفير خدمات أكثر و هذا ما تسعى إليه وكالة مستغانم.

1-المصلحة الإدارية:

تتمثل هذه المصلحة بالطاقم الإداري المشرف على كل أعمال الوكالة، و المنسق بين مختلف مصالحها حيث يسهر على السير الحسن للوكالة و نجد في هذه المصلحة كل من المدير الوكالة و مساعدة و الأمانة العامة.

أ-مدير الوكالة :

هو الموظف الأعلى درجة في الوكالة، حيث يشرف على جميع المصالح و من المهام التي يقوم بها:

- اتخاذ التدابير التي يراها ملائمة لخدمة الوكالة.
- متابعة ضبط التسيير و المحافظة على ممتلكات البنك.
- استقبال طلبات القروض و مناقشتها و الموافقة النهائية عليها.
- الموافقة على فتح حسابات في البنك.
- و المدير المساعد:أيضا مكلف بالشؤون الإدارية، حيث ينوب عن المدير و يمارس الرقابة على كل الأقسام و المصالح.

أ- الأمانة العامة: تعتبر أهم سند للمدير كونها تسهل عليه العمل من خلال المهام التالية:

- تسجيل و تكوين المعلومات اللازمة عن هذه الطرود في سجلات خاصة.
- كتابة مختلف الوثائق و المطبوعات التي تحتاج إليها الوكالة.
- إرسال و استقبال المراسلات و تحويل المخلفات.
- تسليم البريد و الطرود المرسلة للوكالة أو التي أرسلتها الوكالة.
- تنظيم مواعيد للزبائن لمقابلة المدير.

2- مصلحة القروض و الالتزامات:

- 1- مصلحة القروض: تعتبر هذه المصلحة من أهم الموجود في الوكالة نظرا للدور الذي تقوم به من خلال منح القروض، باعتبار القروض هي الاستثمار الرئيسي للبنوك، حيث تمثل العائدات المتولدة عن فوائد القروض الجانب الأكبر من الأصول المصرفية، و تربط هذه المصلحة هيكليا بالمصلحة التجارية و القانونية على عدة مستويات.

فروع الالتزامات المتابعة :

هذا الفرع مكلف بمتابعة الملفات بعد منح القروض، و هذه العملية مهمة جدا لان البنك يتابع بصفة منتظمة و دقيقة لانبجاز المشاريع و ضمان التسديد في أجلها مع تسجيل الفوائد.

03- مصلحة الصندوق و المحفظة:

تعتبر من أهم المصالح كونها مكلفة بالتعامل المباشر مع الزبائن و تلبية حاجاتهم من سحب، إيداع، استلام، لباقة، صبر، أحسن تعامل مع الزبائن من طرف الموظفين فيها.

04- مصلحة العمليات مع الخارج:

تعتبر هذه المصلحة الأكثر تدقيقا في معاملتها، هي مكلفة بكل العمليات المتعلقة بالعملات الأجنبية من تحويلات و صرف و تجارة خارجية .

1-التعاملات بالعملة الصعبة :

يتم على مستوى هذه المصلحة تبديل العملات الصعبة، ف شراء العملة الصعبة يتم وفقا لسعر الشراء الواردة في الجدول الأسبوعي و يتم الشراء من شخص مثبت الهوية، أما البيع فيتم فقط في الحالات التالية.

- صرف السعر.

- حالة الطلبة المستفيدين من منحة دراسة في الخارج.

- حالة العلاج في الخارج.

و يتم أيضا تسليم منح قدامى المحاربين و المتقاعدين الذين عملوا في فرنسا، و البنك لا يقدم للزبون مبلغا بالعملة الصعبة، في حالات تقديم المنح السياحية نقدا أو على شيكات سياحية، و يتم السحب بالعملة الصعبة بواسطة شيك الشبك.

ب- التعاملات الخارجية:

يتحكم بكل ما يتصل بالخارج من تعاملات ذات طابع تجاري، حيث أن كل إنسان له سجل تجاري له الحق في الاستيراد، و التصدير شرط أن يكون له حساب لدى الوكالة، حيث يفتح له ملف خاص لتسديد مبلغ البضائع بالدينار و يقوم البنك بتسديدها عنه بالعملة الصعبة و يتم ذلك بعملتين.

-التسليم السندي:

حيث يتفاهم المتعامل مع الشخص الأجنبي ليرسل له الوثائق على طريق بنكه الذي ينشط عدد تسليمه الوثائق للبنك الوطني عدم تسليمها له إلا بعد تسديد ثمنها و قد يسدد البنك الوطني المسألة داخلية.

-القرض السندي:

حيث يقوم بنك المستورد بإعلام بنك المصدر و ذلك بإرسال اعتماد بأمر من المستورد و يدفع القرض مقابل تسليم الوثائق.

ج- فرع المحفظة:

هذا الفرع مهم جدا نتيجة العمليات التي يقوم بها حيث تعتمد أساسا في تعاملاتها على الشبكات ، و الشيك عدة أنواع:

-ال شيك المؤشر: يخضع هذا الشيك لتأشيرة المسئول الأول للوكالة الأصلية كإثبات على وجود رصيد، ليصبح في مقدور الزبون سحب رصيده من أي وكالة أخرى على أن يعاد الصك إلى الوكالة الأصلية.

- شيك الشباك: الذين لا يملكون دفتر شيكات أو الذين استنفذوها.

المبحث الرابع: تقييم وظيفتي التسويق و تسيير الموارد البشرية بوكالة مستغانم

المطلب الأول: واقع الوظيفة التسويقية في البنك

سنحاول في هذا المطلب عرض للنتائج المتوصل إليها من خلال المعاينة الميدانية والدراسة الوثائقية، منها ما توفر عن طريق الوثائق المتحصل عليها من المديرية التابعة للبنوك العامة محل الدراسة والمواقع الالكترونية لهذه المديرية الجهوية.

1- الوكالة لبنك BNA:

أ-موجودة مصلحة/ قسم التسويق:

بعد معاينة الهيكل التنظيمي للوكالة لا حظنا عدم وجود أي قسم أو مصلحة للتسويق، إلا أنه وبعد استفسارنا عن ذلك توضح أن هناك قسم معين يقوم بالأنشطة التسويقية في البنك وهو المكلف من طرف الوكالة العامة، وهو قسم الترقية والنشاط التجاري، وهذا القسم هو الوسيط المباشر بين مديرية التسويق في الوكالة العامة والوكالة الجهوية، فهذا القسم لا يخضع إلى التسلسل الهرمي والإداري الذي تخضع له باقي الأقسام في الوكالة، حيث يقوم قسم الترقية والنشاط التجاري بكل الأنشطة التسويقية التي تمتد إليه من طرف الوكالة التسويقية التابع لها في الوكالة العامة، بداية من الإشهار و طرح المنتجات الجديدة و دراسة السوق و تكوين الأعوان التجاريين وترسيخ ثقافة التسويق في البنك، والتي يسعى من خلالها البنك إلى توسيع الحصة السوقية.

ب- تشكيلة المنتجات والخدمات لبنك BNA:

يطرح بنك BNA مجموعة لا بأس بها من المنتجات المقترنة بمجموعة من الخدمات:

- الحسابات بأنواعها.

- حساب بالعملة الصعبة للأشخاص، للمؤسسات، والتجار.

- حساب دفتر الادخار البنكي.

- دفتر الادخار BNA.

- حساب الودائع للأجل.

- حساب وصل الصندوق.

- وصل الصندوق بدون فوائد.

- الحساب الجماعي.

- حساب بدون تحركات.
- حساب التموين المتقطع بالضمانات.
- بطاقة الدفع.
- قروض العقار.
- القروض الخاصة.
- قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج- التسعير:

إن سياسة التسعير ويكون الوكالة تابعة لبنك BNA العمومي فلا تزال تحدد من طرف البنك المركزي، أي أن البنك لا يحدد.

د- الاتصال:

تتبع حاليا BNA إستراتيجية تحت اسم "الزبون" حيث طورت شبكاتها وتبنت تقنية تعدد القنوات، العنوان الإلكتروني، مراكز الاتصال على مدى 24 ساعة، الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي، التطوير والتوجه نحو جودة الخدمة * PLV (الترويج في أماكن البيع) وكذا ** ILV (الإعلام في أماكن البيع) بأكثر فاعلية. وكذا تعطي الوكالة العامة التوجيهات التسييرية الصارمة لجلب الزبون إلى مراكز البنك من اجل خدمته بأحسن الطرق.

الاتصال الإلكتروني:

يتواجد بنك BNA التطور التكنولوجي في ميدان الصرافة الإلكترونية حيث تتيح لزبائنها استعمال البطاقات الإلكترونية التي تصرف النقود بواسطة الموزع الإلكتروني المنتشر في كل وكالات البنك. كما أنها تضع في تصرف زبائنها وكل المتطلعين لمعرفة أي معطيات حول البنك، مديرياته وكذا الوكالات التابعة له، الموقع الإلكتروني الذي يسمح بالتصفح الجيد والذي يحتوي على معلومات قيمة حول المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق بالبنك.

- استعمال البنك عن بعد (E-Banking)

* - PLV : Promotion au lieu de vente

** - ILV : Information au lieu de vente

لجأ بنك BNA إلى تكنولوجيا البنك عن بعد وذلك لتمكين الزبائن من القيام بمختلف العمليات الروتينية عن بعد مثل تصفح كشف الحساب الجاري وكذا استخراجها، كما يستطيع معرفة الرصيد وكذا مختلف العمليات التي تطرأ على حسابه، وكذا التحويلات الحسابية.

هـ- التوزيع:

يتمتع بنك BNA بشبكة عريضة من الوكالات التي تتوزع عبر كل وكالات الوطن. كما أن الوكالة الجهوية لولاية وهران تغطي 12 وكالة بر ولاية وهران وخارجها، حيث تقع 10 وكالات داخل الولاية، ووكالتين خارجها، واحدة بولاية أرزيو وأخرى بواد تليلات.

أ- الموزع الآلي: يضع البنك في خدمة زبائنه الموزعات الآلية على مستوى كل الوكالات المنتشرة عبر الولايات والدوائر.

المطلب الثاني: شروط اختيار العمل بالوكالة

تضم الوكالة مستغانم 871 موظف موزعين على مختلف المصالح حيث يسهرون على السير الحسن للوكالة و نجد إدارات منهم المدير و مساعده، رؤساء المصالح، المكلفون بالدراسة، العدد الإجمالي للموظفين هو 21 عاملا ذكور و إناث يحملون شهادات جامعية.

تم عملية توظيف العاملين بالوكالة كالأتي:

-تقوم المؤسسة بفتح مسابقة للتوظيف عن طريق الإعلان في مكتب التشغيل، و ذلك بتوفر الشروط الأزمة للالتحاق بالمسابقة.

أ- بالنسبة للمراكز الأساسية: يجب أن تكون هناك كفاءة ليسانس في العلوم التجارية، أو علوم اقتصادية، أو علوم التسيير، علوم قانونية الإداريون.

ب- بالنسبة للمراكز الثانوية: يجب أن يكون هناك كفاءة

المطلب الثاني: تحفيزات المؤسسة للأفراد.

تتمثل التحفيزات فيما يلي:

أ- الأرباح السنوية: بعد دراسة الميزانية السنوية تقوم بتوزيع الأرباح على الموظفين.

ب- الترقية: تقوم المؤسسة بدراسة ملفات العمال و تقوم بترقيتهم على أساس الأقدمية و المدة تتراوح ما بين 5 سنوات أو أكثر.

المطلب الثالث: أصناف عمال الوكالة.

تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية دون استثناء و يشمل كل الأصناف بالنسبة لكل موظف جديد في المؤسسة يقوم بتربص تطبيقي في نفس المؤسسة بالإضافة إلى دورة تكوينية تمتد إلى غاية 5 أشهر كما نظيف التربص التطبيقي 4 أشهر.

كما تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين بها في حالة مدارات تكنولوجية أو وجود معلومات إضافية مثل ظاهرة تبيض الأموال ، الانتقال من المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المالي و المحاسبي الجديد.

كما تختلف مدة الدورات التكوينية حسب كل صنف.

-أمين الخزينة: 06 أشهر ما بين التطبيقي و النظري.

كما تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية عند الترقية لكل عملها □

الخاتمة:

من خلال تربصنا الميداني في وكالة البنك الوطني الجزائري بمستغانم، استطعنا إن نتعرف على أهم الهياكل و الأجهزة المكونة له، و كذا مختلف النشاطات و الأعمال التي يقوم بها و خاصة في تقييم وظيفة تسيير الموارد البشرية بهذه الوكالة التي كانت محور دراستنا ، و المديرية التي تعمل متناسقة مع بعضها البعض مما ساعد على نجاح التسيير المعقول للمورد البشري في هذه الوكالة.

الخاتمة العامة:

إن الاهتمام الجيد بالموارد البشرية و رعايتها يعد من أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و كذا النامية على السواء في وقتنا الراهن و يرجع هذا الاهتمام الى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و لا يمكن ان تتم عمليات الإنتاج و التسويق دون توافر الخيرات و المهارات البشرية اللازمة و لكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية التسيير الاستراتيجي الفعالة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، و لولا المورد البشرية لما كان التطور الذي شهده القرن الحادي و العشرون و خاصة في مختلف ميادين الاقتصادية و التجارية و الثقافية و لهذا تطرقنا في بحثنا هذا إلى نشاطات و أهمية الموارد البشرية في المؤسسات.

يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من اجل الاهتمام بالعنصر البشري و تطوير و تحسين و توفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه.

من خلال هذا العمل توصلنا إلى عدة اقتراحات و كذا توصيات نذكر من بينها:

- إعطاء أهمية كبيرة إلى التكوين و التدريب في مجال الموارد البشرية لان له أهمية بالغة في تكوين العنصر البشري .
- الاهتمام بالجانب المادي و المعنوي للعمال فيما يخص التحفيزات و العلاوات و كذا الأجور و المكافأة.
- دراسة حاجيات كل مؤسسة بخصوص المورد البشرية مع اختياره بصفة جيدة.
- تقييم أداء و عمل عمال كل مؤسسة بطرق موضوعية و عادلة.
- تطوير أداء الموارد البشرية للمؤسسة في جميع المجالات .
- توفير الحماية للعاملين و المحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام غير سليم للأفراد .
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء ، يشعرون بالحماس نحو العمل و إلى جانب رفع معنويات و إقبالهم نحو العمل .
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين و تحفيزهم و ما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية .
- تصميم أنظمة و أجور و الحوافز تتلاءم و الحياة الاجتماعية .
- المتابعة اليومية لأداء الأفراد في العمل و كذا مردودهم اليوم مع دراسة نقاط الضعف المتواجدة في أية مؤسسة و هذا من اجل النهوض بها .

- استقطاب و اختيار الأفراد بصفة جيدة وفقا للمعايير التي يتطلبها منصب العمل .
- توعية الموظف اتجاه عمله من اجل المحافظة على ما هو مهم بالنسبة لأي مؤسسة يعمل فيها مع ممارسة مهامه بكل صدق و مصداقية .

قائمة المراجع:

اولا/ الكتب باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1- أبوبكر بحيرة، " التسويق ودوره في التنمية " ، الطبعة الأولى، منشور جامعة قارون بسبغاوي، 1993
- 2- احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر طبعة 2006
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003
- 4- بوخلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، الجزائر، 2004
- 5- بولتيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى، 1996
- 6- حميد الطائي و بشير العلق، " تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمّان، 2007
- 7- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2003
- 8- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية ، عمان الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع
- 9- د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003
- 10-رواية حسن، دكتور محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، مدرسة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2011 .
- 11-زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2008 ، الأردن
- 12- صلاح الشنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة الشهاب، الجامعة، 1996
- 13- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002
- 14- محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2010

15- مهدي حسن زوليف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة أولى 2001 ،

عمان

16- نزار عبدالمجيد البرواري وأحمد فهمي البرزجي ، " استراتيجيات التسويق: مفاهيم- أسس-

وظائف" ، عمان، وائل للنشر، 2004

2- المذكرات:

- سامية لحول، " التسويق و المزايا التنافسية "، دراسة حالة مجمع صيدال للدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة

الحاج لخضر باتنة، 2007-2008

- ثانيا/ الكتب باللغة الاجنبية:

- 1- - P .Kotler et B. Dubois, « Marketing management, eleventh edition (N, j : prentice, Inc, 2000), Translated by D.Manceau, Marketing management, 11^{eme}ed, 2004
- 2- BitnerM,j,Booms,BH and Tetraeault, M,«The unavourable Incidents»,journal of Marketing ,vol 54, Jan 1990
- 3- Christiane Dumoulin et al,«Entreprise de Services : 7 Facteurs clés de réussite»,édition d'organisation , Paris,1991
- 4- Christopher Lovelock,LaurenWright,«Principle of service marketing and manegment», New Jersay, Prentice-hall, 1999

الأهداء

اللهم لك الحمد و الشكر لإتمام هذا العمل العلمي الذي فضلته علي بقدرتك
و لك الشناء على نعمتك التي و هبتها لنبي البشر و عبادك العلماء في الدين
و الدنيا و فيما وفقتنا لانجاز هذا العمل المتواضع و نثني عليك على أن
وهبتنا التحمل .

و الصلاة و السلام على سيد الأنام و خاتم الغر المحجلين صاحب الرسالة المهداة سيدنا
محمد

واله و صحبه الكرام .

ابتدأ الكلام ببالح الشكر الجزيل إلى الأستاذ بن شني يوسف الذي كان له الفضل في انجاز هذا العمل
كما أتوجه بالشكر و العرفان إلى رفيقة دربي و مساندي في حياتي الدراسية و العملية زوجتي
الخالصة / عائشة و إلى أبنائي كل من مريم و تسنيم و امال و كذا الوالدين العزيزين
(الشارف و سنية) حفظهم الله و كذا والدي زوجتي (محمد و يمينة) و إخوتي و
أخواتي و إلى جميع الأصدقاء و الأقارب .

و شكر خاص إلى الأساتذة الإجلاء الذين نوروا دربنا الدراسي و لم يخلوا علينا بالنصائح
:1-الأستاذ بن شيخ ، 2-الأستاذ يوسف رشيد ، 3-الأستاذ بوظراف 4-الأستاذ بن
زيدان-5-بن شني عبدالقادر .

و شكر الى أصدقاء الدراسة خاصة لجميع دفعة ماستر

تسويق 2016-2017

كما نوجه الشكر إلى كل عمال جامعة خروية بمستغانم
و لا يفوتنا آن نشكر كل من لم ييخل علينا بإمدادنا
بيد المساعدة من قريب أو بعيد .

فتوش - رشيد

الفهرس

الفصل الاول: التسويق الداخلي

- المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التسويق
- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
- المطلب الثاني: العلاقات التفاعلية ما بين الأفراد
- المبحث الثاني: التسويق الداخلي المفهوم و الأهمية
- المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
- المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث
- المطلب الثالث: مكانة التسويق الداخلي في المؤسسة
- الخاتمة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

- المبحث الأول: التسويق البنكي
- المطلب الأول: نشأة و تطور قطاع البنوك
- المطلب الثاني: نشأة و تطور التسويق في قطاع البنوك
- المطلب الثالث: تطور قطاع البنوك في الجزائر
- المبحث الثاني: دراسة البنك
- المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري
- المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (المركزي)
- المبحث الثالث : دراسة مفصلة لووكالة مستغانم
- المطلب الأول : تقديم وكالة مستغانم
- المطلب الثاني: نشاطات ووظائف الوكالة
- المبحث الرابع: تقييم وظيفتي التسويق و تسيير الموارد البشرية بوكالة مستغانم
- المطلب الأول: واقع الوظيفة التسويقية في البنك
- المطلب الثاني: شروط اختيار العمل بالوكالة
- المطلب الثالث: أصناف عمال الوكالة.
- الخاتمة العامة:

الفصل الثاني