

التسويق المصرفى



رقم الإيداع : ٢٢٣٢٩

الترقيم الدولي : 978-977-755-010-9

الطبعة الأولى : ٢٠١٥

الناشر : دار السحاب للنشر والتوزيع

العنوان : ١ شارع عدلي كفاقي - ميدان سانت فاتيما - مصر الجديدة - القاهرة

WWW:elsahab.com Email: info@elsahab.com

محمول السيد / عادل عبده مدير دار السحاب للنشر والتوزيع ٠٠٢٠١٠٠٥٧٠٠٣٣٦

تليفون / فاكس : ٠٠٢٠٢٢٦٣٨٢٩٧٤

تجهيزات فنية: الإسراء ت: ٣٣١٤٣٦٣٢-٣٣١٤٣٦٣٢-٠١٠٥٢٧٩٧٧٧

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للناشر ولا يسمح بإعادة إصداره أو تخزينه
أو نقلة دون إذن خطي من الناشر

التسويق المصرفى

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

أستاذ إدارة الأعمال



للنشر والتوزيع

٢٠١٥ م



*



صدق الله العظيم

سورة البقرة: [الآيتان: ٢٧٨، ٢٧٩]

تقديم

لقد اختلف الناس في عقيدتهم الدينية، والسياسية، لكنهم اتفقوا جميعاً على حاجاتهم للمال لدعم الاستقرار، وتحقيق الاستمرار للأفراد والمنظمات لكي يمارسوا أعمالهم وإنجاز أهدافهم. وإذا كان الإنسان قد تعامل منذ فجر التاريخ مع المال بصورة مختلفة، وفي كل مرة عكس العصر الذي يعيشه والأسلوب الأمثل للتبادل. وعليه فإن المال ليس فقط وسيلة للتعامل، ولكنه وسيلة لتقدير القيمة، ومن هنا كانت أهمية المال، وأصبحت دراسة الأموال في المشروع حجر الزاوية لمختلف الأنشطة نظراً للصلة الوثيقة بين المال ومختلف الأنشطة في المشروع.

هذا وتعتبر المؤسسات المالية مرآة لتطور المجتمع، وبدونها يعود المجتمع إلى عصر المقايضة، وكلما تقدمت المؤسسات المالية، كلما أخذت بيد المجتمع وتقدمت به بدورها إلى الأمام.

إن فهم دور المؤسسات المالية في المجتمع، وكيف يمكن إدارة هذه المؤسسات هو أمر لا يقل أهمية عن نواحي أخرى خطيرة. حيث لا يستطيع أي مجتمع أن يتقدم دون أن يسبق ذلك تقدم في المؤسسات المالية.

وتتميز صناعات الخدمة المصرفية بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة، وخاصة ظهور خدمات مصرفية جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية لخدمة المصرفية التي كانت في السابق فهناك مصارف متعددة تقوم بتقديم كل ما هو جديد من خدمات مصرفية يضاف إلى أن قطاع المصارف يتسم في الوقت الحاضر بشدة المنافسة ومحاولة كل مصرف تقديم ما هو أفضل من أجل كسب رضا الزبائن واستمالتهم لغرض التعامل معه، من جهة أخرى فإن التطورات في نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات أثرت بشكل مباشر على عمل

هذه المصارف التي بدأت في التسابق في اعتمادها على هذه الأساليب بهدف تسهيل تنفيذ أنشطتها المصرفية وإرضاء الزبائن.

ويعد التفكير بتسويق الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص واحداً من الاتجاهات المهمة والحديثة والتي شهدت توسعاً كبيراً في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات والسبب يعود لتزايد الدور الكبير للخدمات والخدمات المصرفية في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة.

إن هذا الكتاب يعالج مسألة التسويق المصرفي حيث يتم مناقشة مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها وأنواع المؤسسات المالية وكذا مزيج التسويق المصرفي وذلك على النحو الذي سنحاول إيضاحه في الصفحات القادمة بعون الله.

أ. د. محمد الصيرفي

٠١٢٢٣٦٩٥٨٧١

الفصل الأول

ماهية البنك ووظائفه وأهدافه

ماهية البنك:

مصطلح مصرف "BANK" كما ينظر إليه علم اللغة Linguistics وعلم الدراسات التاريخية لأصل^(١) الكلمات Etymology: من الكلمة الفرنسية "Banque" أي صندوق متين لحفظ النقائس، وفي اللغة المالية يعبر عن ذلك بمصطلح المحفظة "Portfolio" أي الأصول المصرفية التي يحوز عليها المصرف، إذ تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للأعمال المصرفية، وهذا القول يدفعنا للتفكير والتركيز على الودائع المصرفية التي تتحول إلى أصول مالية تمثل حقوقاً لمجموع المودعين من الأفراد ومنظمات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة.

ومن ناحية أخرى اعتبر (Valdez: 2000, Stephen) أن أصل الكلمة الإيطالية "banca" أي طاولة لتحويل وتغيير النقود، وهذه الكلمة هي التي شكلت مصطلح المصرف "Bank".

لذا فإن اسم "بنك" هو من أصل الكلمة الإنجليزية "Bank"، أما كلمة "مصرف" فهي الكلمة العربية للبنك، وهي مأخوذة من أعمال الصرافة أو تداول وتوظيف الأموال^(٢).

والمصرف أو البنك هو "منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة، لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية محددة".

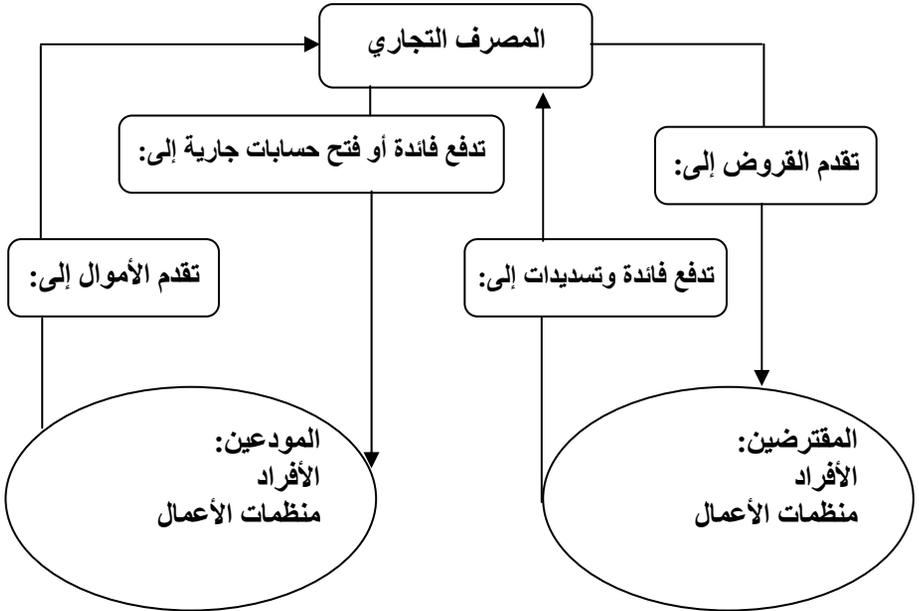
(١) نادية عبد الرحيم - تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي - دراسة حالة - الجزائر - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التفسير - قسم العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر: ٢٠٠١ ص ٤.

(٢) زعد حسن الصرف - عولمة جودة الخدمات المصرفية - دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان الأردن ٢٠٠٨، ص ٧٦.

وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكية ومنها الحديثة فمن وجهة نظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو "مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء. المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتتميته والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما".

كما قد ينظر إلى البنك على اعتبار أنه "تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغيير المستمر في البيئة المصرفية".

كما يمكن تعريف المصرف من وجهة نظر حديثة على أنه "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي"، والشكل التالي يساهم في إيضاح مفهوم المصرف كوسيط مالي:



البنك كوسيط مالي

معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم ما يستطيع تقديمه من خدمات مالية - من خلال موارده المتاحة - تمثل حلول للمشاكل المالية المتجددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين وهنا يحصل العميل على المنفعة المتمثلة في حل مشكلاته المالية، كما ينتفع البنك من خلال بالمقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه من عملائه، كما يحصل المجتمع كله بمنفعة من نشاط البنك متمثلة في تسهيل وتشبيط المعاملات المالية لأطراف المجتمع بما يعمل على تقدم ونمو الاقتصاد القومي والعالمي. وذلك المعنى هو الذي يحتوي بداخله على مفهوم البنك الشامل، فالبنك الشامل معناه أن يقوم البنك بتقديم أية حلول لمشاكل عملاءه المالية بشروط تحقيق الأرباح وتحقيق مصلحة المجتمع. ويحتوي ذلك المعنى بداخله أيضاً المفهوم الحديث للتسويق الذي يعني "مبادلة المنفعة مع مجموعات من العملاء المتوقعين في ظل تحقيق مصلحة المجتمع والموائمة مع البيئة المتغيرة باستمرار".

نشأة المصارف:

إن نشأة المصارف قد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها بما يلي^(١):

١- المرحلة الأولى: مرحلة التاجر:

إن توسع التجار وزيادة رأسمال لدى هؤلاء التجار إضافة لما يتمتعون به من سمعة طيبة، ويحفظون بثقة عالية في مجتمعاتهم آنذاك دفع الأفراد إلى إيداع أموالهم لدى هؤلاء التجار الذين كانوا يتقاضون عمولة معينة على إيداع المبالغ لديهم. لقد مارس هؤلاء التجار عملية قبول الودائع إضافة إلى قيامهم بعملية منح القروض لقاء فائدة. ثم تطورت أعمالهم وذلك بقيام هؤلاء التجار بإصدار حوالات تقبل لدى الغير وتدفع لصالح طرف ثالث على أساس الثقة والسمعة الجيدة والمركز المالي الذي يتمتع به التاجر مصدر هذه الحوالة (المسحوبة على اسمه). وتعتبر هذه الحوالات من أهم المصادر الأساسية التي استندت إليها الصكوك في الوقت الحاضر أي بمعنى آخر أن هذه الحوالات تطورت فيما بعد لتصبح نواة الصكوك المعمول بها في الوقت الراهن.

٢- المرحلة الثانية: مرحلة الصائغ:

إن دور الصائغ في تلك الفترة كان قريب جداً من دور المصارف في الوقت الحاضر، حيث كان الصائغ يقبل السبائك الذهبية والمسكوكات وذلك لخزنها لديه لفترات يتفق عليه الأطراف ذات العلاقة (المودع والمودع لديه). إن السبب الأساسي للاتجاه نحو الصياغ في تلك الفترة لأنهم كانوا يمتلكون الحماية الكافية ولديهم أمثن الخزائن المحكمة

(١) د. محمود جاسم الصميدعي - مرجع سبق ذكره - ص ٨٥.

الإقفال مما دفع الأثرياء بالأخص إلى إيداع ما لديهم من سبائك ومسكوكات وأموال وغيرها لدى هؤلاء الصياغ، بذلك فقد أصبحوا هؤلاء الصياغ يمثلون المخازن الرئيسية لهذه الثروة في نفس الوقت فإن الصائغ يمارس أنشطة الاقتراض للآخرين وفق ضمانات معينة يقدمها المقترض وذلك باستخدام جزء محدد من المخزن المالي لديه، إن هذا الاقتراض كان لفترات قصيرة (اقتراض قصير الأجل) لقاء فائدة مما شجع الصائغ على قبول الودائع كذلك فإن الثقة، الأمان وقلة المخاطرة شجع الأفراد على إيداع ما يمتلكونه من أموال لدى هؤلاء الصياغ وذلك للحفاظ على ثرواتهم، بالمقابل كان الصائغ يحصل على فائدة من الإيداع ومن الاقتراض وذلك باستخدام أموال الآخرين، إن هذا النشاط تطور بشكل تدريجي إلى أن أصبح بعد ذلك على شكل مصارف تتعامل مع الأفراد أو المنشآت المختلفة.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور المصارف:

بعد ازدياد نشاط الصياغ الذي أدى إلى زيادة كبيرة في الثروات، بدأ هذا النشاط يتطور حيث شكل بداية إنشاء المصارف من قبل بعض هؤلاء الصياغ، حيث قام قسم منهم بالاشتراك والتعاون فيما بينهم وتحويل أنشطتهم إلى مؤسسات مصرفية حيث كان يقتصر نشاط هذه المصارف في بداية الأمر على قبول الإيداع والاقتراض لقاء فائدة وكان أساس التعامل في ذلك الوقت هو الذهب والفضة مما جعل عملية تحصيل الفوائد أو منح القروض عملية غير ميسرة وتكنفها الكثير من الصعوبات مما دفع المسئولون في تلك المصارف إلى التفكير بالوسائل التي يمكن أن تسهل انسياب أعمالها فقامت بإصدار أوراق البنكنوت والتي مكنت عامة الأفراد من استخدامها، بذلك أصبحت أنشطة المصرف وخاصة الإقراض يتم بأوراق البنكنوت. أما الوقت الحاضر فقد حلت محلها الودائع المصرفية محل أوراق البنكنوت هذه.

٤- المرحلة الرابعة: مرحلة إصدار الأوراق المالية والنظام المصرفي الحديث:

إن المصارف التجارية لا تقوم في الوقت الحاضر وفي كافة الدول بإصدار الأوراق البنكنوت وإنما هذا النشاط أصبح مقتصرًا على البنوك المركزية، إلا أن نشاط المصارف قد تطورت واتسعت لتصبح على ما هي عليه الآن كما سيتم الإشارة إليه لاحقاً، ولكن لا بد من الإشارة إلى أن إصدار الأوراق النقدية أثر على نشاط المصارف على النحو التالي:

- نسبة الاحتياطي:

إن المصارف أصبحت ملزمة بالاحتفاظ باحتياطي لديها مقابل الودائع الموجودة فيها.

- تنقيد الائتمان:

إن تنقيد وديعة دائنة في حساب المقترض والذي يلزم المصرف بالاحتفاظ مقابلها بنسبة من النقود الموجودة كاحتياطي فإن ذلك يعني تحويل الائتمان إلى نقود وهذا يسمى بتنقيد الائتمان. ويعرف الائتمان بمثل مقدار التسهيلات القصيرة الأجل التي يحصل عليها الأفراد وشركات الأعمال من البنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى لتمويل عمليات رأس المال العامل الجارية ولفترة زمنية لا تزيد على السنة الواحدة مقابل كلفة يتحملها هؤلاء الأفراد والشركات بسبب ذلك الاستخدام وبما أن المصارف هي الجهة التي تمنح التسهيلات فلقد أطلق عليه بالائتمان المصرفي.

أهمية البنوك:

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك كما يلي⁽¹⁾:

- ١- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط و المدة الملائمة للثلاثين.
- ٢- بدون البنوك تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.
- ٣- نظرا لتنوع استثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.
- ٤- يمكن للبنوك نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
- ٥- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.
- ٦- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، و عائد مختلف، و شروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات و تستجيب لها.
- ٧- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر و تصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

أهداف البنوك:

يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة

(١) أ. يوسف كمال محمد - فقه الاقتصاد النقدي - دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٤٦ - ١٤٧.

السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية و تعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا^(١).

وظائف البنوك:

أولاً: قبول الودائع وتنمية الإيداع^(٢):

تقوم البنوك التجارية بصفة معتمدة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد انتهاء أجل محدد.

ولا تقتصر وظيفة البنك التجاري على مجرد قبول الودائع يقدمها الأفراد والهيئات، بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل في جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الإيداعي، وحث الأفراد والهيئات على الإيداع^(٣).

ويمكن تقسيم أنواع الإيداعات التي يقدمها المودعون لدى البنوك التجارية إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

أ - حسابات جارية (دائن):

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هي الحسابات التي تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر وقد يتمثل الطرف الآخر في شخص أو أشخاص طبيعيين (أفراد) أو في أشخاص اعتباريين (شركات وهيئات وبنوك أخرى) وقد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية أرصدة تتمثل في المبالغ المستحقة للطرف الآخر بمجرد طلبها، أو قد تكون أرصدة بعض هذه الحسابات مدينة وتتمثل في المبالغ المستحقة للبنك التجاري على الطرف الآخر (نقدية لدى المراسلين وفروع البنوك الأخرى).

وتعتبر الحسابات الجارية الدائنة لدى البنوك التجارية بمثابة مصدر من مصادر الأموال الهامة لدى هذه البنوك، ولذلك تسعى البنوك التجارية إلى جذب قدر كبير من إيداعات الأفراد والهيئات في صورة حسابات جارية دائنة، لذا نجد أنها تقوم بدراسة الدوافع السلوكية للعملاء التي تجعلهم يفضلون التعامل مع بنك تجاري معين دون بنك آخر.

وبدراسة الدوافع السلوكية للعملاء يمكن القول أن العميل يفضل التعامل مع بنك تجاري معين دون سواه لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

(١) د. عبد العاطي لاشين محمد منسي - إدارة البنوك - غير مبين الناشر ٢٠٠٢ ص ١٢.

(٢) أ. علي محمد حسن هويدي وآخرون - المحاسبة في البنوك وشركات التأمين - غير مبين الناشر - غير مبين سنة النشر ص ٢١ - ٣١.

(٣) د. حازم أحمد يس - المحاسبة في القطاعات النوعية - بدون ناشر ١٩٩٤ ص ١١ - ١٢.

- ١- قرب البنك من محل إقامة العميل أو محل همل العميل.
- ٢- نوع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه.
- ٣- سهولة وسرعة الحصول على الخدمات المصرفية، وعدم تعقيد الإجراءات الخاصة بالحصول على هذه الخدمات المصرفية.

لذلك تقوم البنوك التجارية بزيادة عدد فروعها لتكون قريبة من محلات إقامة وعمل عدد كبير من العملاء، كما تتنافس البنوك التجارية في تعدد وتنوع الخدمات المصرفية التي تقدم للعملاء، مع تبسيط إجراءات الحصول على هذه الخدمات وسرعة تلبية رغبة هؤلاء العملاء.

ب- حسابات صندوق التوفير:

تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء (محدودي الدخل عادة) على الادخار عن طريق فتح حسابات توفير لهؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظ بها العملاء في حسابات صندوق التوفير وتحدد قيمة الفائدة التي يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التي يحتفظ بها، والمدة التي يحتفظ خلالها بهذه المبالغ، ومعدل الفائدة السنوية الذي يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم.

وإلى جانب معدل الفائدة المحدد، فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد أكبر من عملاء صندوق التوفير، وذلك عن طريق تقديم بعض المزايا الأخرى مثل تقديم بعض الجوائز النقدية أو العينية (سكن أو سيارة) للفائزين في عمليات السحب الدوري الذي يجريه البنك التجاري بين أرقام حسابات صندوق التوفير خلال فترات دورية معينة و يعلن عنها البنك.

ج- حسابات ودائع بإخطار:

تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على اختلاف أنواعها فتقوم بتتويج حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يمكن للعملاء اختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع. فمن العملاء من يجد نفسه في غير حاجة لمبلغ معين من المال لمدة غير معلومة على وجه التحديد، ويرغب في استثمار هذه المبالغ طول فترة عدم حاجته إليها. بحيث يكون من حقه سحب هذه الأموال عند الحاجة لها، فيقوم البنك بتشجيع هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم في حسابات ودائع بإخطار سابق ويقوم البنك بدفع فوائد المودعين عن المبالغ المودعة في هذه الحسابات ولكي يتمكن البنك التجاري من دفع فوائد بنسب مرتفعة فإنه يعمل على استثمار هذه الأموال بما يعود عليه بأرباح مرتفعة تزيد عن قيمة الفوائد التي يدفعها العملاء.

د - حسابات ودائع لأجل:

قد يجد بعض العملاء أنهم في غير حاجة إلى مبالغ معينة لمدة محدودة ومعلومة فيلجأون إلى إيداع هذه المبالغ في حسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد انقضاء الأجل المحدد. فتقوم البنوك بتلقي هذه الودائع واستثمارها في أنواع الاستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد، وتزداد قدرة البنك على توجيه هذه الإيداعات والاستثمار ذات معدلات الأرباح المرتفعة بزيادة الأجل الذي تتمكن من استثمار هذه الإيداعات خلاله. فكلما زاد أجل الوديعة كلما تمكن البنك التجاري من تحقيق معدلات أرباح مرتفعة، وكلما أمكن للبنك بالتالي من دفع معدلات فوائد مرتفعة لمودعي هذه الودائع.

ثانياً: مزاوله عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية:

تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار وقبول الودائع - قصيرة الأجل - لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية. فمن أهم أنواع الاستثمارات التي تلجأ إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد و تنميته، ما يلي:

- ١- منح (تقديم) التسهيلات الائتمانية - قصيرة الأجل - . فتقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلي والخارجي وتطالب البنوك التجارية العملاء في معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى يتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بالتزامها أو تحد من هذه المخاطر.
- ٢- المساهمات في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ للاشتراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل، وذلك لدعم الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خطة التنمية.
- ٣- الاستثمارات - قصيرة الأجل - في شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي. وكثيراً ما يلجأ البنك التجاري إلى تكوين محفظة أوراق مالية تحتوي على تشكيلة من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية دون التعرض للخسائر وهذا يتمشى مع عاملي السيولة والأمان.

هذا ويلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين فإنه لا بد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية يجب أخذها في الاعتبار عند إقرار سياسة الاستثمار. هذه العوامل الثلاثة هي:

أ- الريحية :

يسعى البنك التجاري إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى، ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي للبنك، ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأسمال البنك.

ب- الأمان (الضمان):

من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر ارتفاعاً عندما تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون ولما كانت البنوك التجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين في عملية تمويل المشروعات، فإن البنوك التجارية لا بد وأن توازن بين الريحية ودرجة المخاطر التي تتعرض لها نتيجة عملية التمويل.

ج- السيولة :

تعتمد البنوك التجارية اعتماداً كبيراً على مصادر الأموال -قصيرة الأجل- التي يقدمها المودعون، كما أن جزءاً كبيراً من هذه الإيداعات يكون من حق المودعين سحبها عند الطلب، أو بعد فترة قد تكون قصيرة من تاريخ إخطار البنك برغبة المودعين في سحب هذه الأموال. معنى ذلك أن البنك التجاري قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل للسيولة يتناسب مع إجمالي التزامات الديون -قصيرة الأجل- . ولا يقصد بالاحتفاظ بمعدل سيولة معين أن يحتفظ البنك بأمواله في صورة مبالغ نقدية سائلة حيث أنه إذا فعل ذلك فإنه لن يتمكن من تحقيق أرباح وإنما يقصد بالسيولة في هذا المجال القدرة على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة ودون التعرض إلى خسائر.

ثالثاً: تقديم الخدمات المصرفية (♦):

حيث تتنافس البنوك التجارية في تنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، وفي تبسيط إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات.

(♦) سوف نعود للحديث عن تلك الخدمات بالتفصيل من خلال الفصول القادمة في هذا المرجع.

ومن أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء:

١- تحصيل وخصم الأوراق التجارية مقابل الحصول على عمولات وأجور وتقديم التسهيلات الائتمانية للعملاء بضمان الأوراق التجارية.

٢- تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء حيث تقوم البنوك التجارية بأعمال شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء كما تقوم بتحصيل ودفع كوبونات الأوراق المالية نيابة عنهم أيضاً. هذا فضلاً عن قيام البنوك أيضاً بأعمال إصدار الأوراق المالية نيابة عن الشركات وحفظ الأوراق المالية للعملاء ومنح التسهيلات الائتمانية بضمان الأوراق المالية.

٣- فضلاً عن ذلك تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء، والقيام بأعمال الإعتمادات المستندية نيابة عنهم في حالة الاستيراد والتصدير، وشراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن.

أما عن الخدمات المصرفية الحديثة فمن أمثلتها ما يلي:

القروض الاستهلاكية.

خدمات الإرشاد والنصح المالي.

إدارة النقدية للمشروعات.

التأجير التمويلي.

المسامة في تمويل المشروعات المخاطرة.

بيع الخدمات التأمينية.

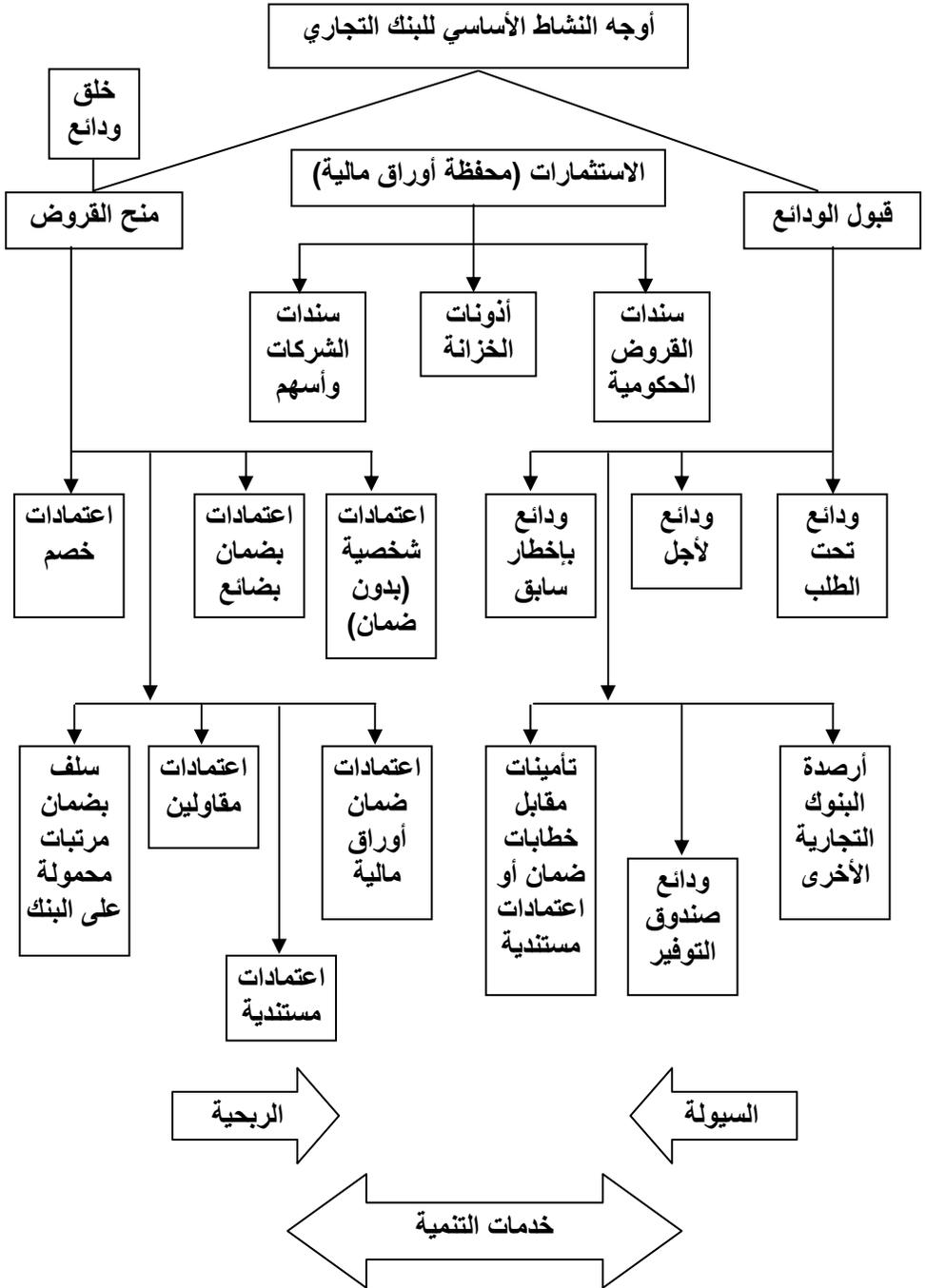
تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة في الأسهم.

تقديم صناديق الاستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية.

تقديم خدمات بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة.

تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية).

هذا ويظهر الشكل التالي ملخصاً لأوجه النشاط الرئيسية للبنك التجاري:



المبادئ التي تحكم أعمال البنوك^(١) :

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

١- السرية:

إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه، فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من أسرارها الخاصة. فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون، وكذلك فإن من المقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم إلى القرض سراً خاصاً بهم، وإذا عتده تضرر بسمعته المالية وتزعزع الثقة فيهم. لهذا فإن التزام البنك بالسرية في معاملاته، إنما هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة، وظروف معاملاته التي تتسم بالحساسية فائقة الحد.

ولا يجوز للبنك أن يمد أي شخص كان بيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بياناً عن أحد المتعاملين مع البنك.

٢- حسن المعاملة:

إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه، هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم، وهي التي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة، وواجب البنك أن يعني عناية فائقة باختيار العاملين فيه، ويعمل على تدريبهم بما يمكنه من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه، ويجب أن يكون المصرف صريحاً وحازماً في تقريره للأجور، متقدماً الذاكرة وقوي الملاحظة حتى يستطيع أن يحكم بسرعة على أحوال العميل، ويجب أن يتصف بالشجاعة التي تجعله يقول "لا" دون حرج، مهما كانت العلاقة الشخصية التي تربطه بالعميل، ويجب أن يتسم بالبشاشة التي تحبب الناس إليه، كذلك فإن نبرة الإخلاص في صوت المصرفي، وما يبديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها أثر خاص على العميل.

٣- الراحة والسرعة:

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك، يفريه على كثرة التردد عليه، لهذا

(١) محمد نجيب رسلان - إدارة المنشآت المالية البنوك - غر مبین الناشر ١٩٨٦ ص ١٩ - ٢٢.

تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء، من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار، فضلاً عن استخدام أجهزة تكييف الهواء.

وليس معنى العمل على راحة العملاء أن يتقاعس العاملون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبة، فالمتردد على البنك يهمله أن ينصرف في أسرع وقت مهما كانت الراحة التي يتمتع بها أثناء الانتظار، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقدي أو تسويق.

ومما يساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات، وتحقق الدقة في تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم في أقصر وقت، وتتيح الاتصالات السريعة مع الفروع أو المراسلين.

٤- كثرة الفروع:

إن البنوك عامة والتجارية خاصة تسعى دائماً إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها نشاطه، وكثرة الفروع وانتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل:

أ- تيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب- البنك ذا الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتماداً على تبادل المساعدات بين الفروع.

ج- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا كسدت صناعة ما في منطقة جغرافية فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفروع الموجودة بهذه المنطقة وحدها، ويمكن تعويض خسارة هذا الفروع بالأرباح الناتجة عن عمليات فروع أخرى.

د- السهولة والسرعة وقلّة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

أنواع البنوك:

تختلف كل دولة عن الأخرى في نظامها الاقتصادي، ولذلك تختلف النظم المصرفية من دولة إلى لأخرى وتختلف البنوك في أنواعها تبعاً لتخصصاتها:

وأهم أنواع هذه البنوك:

١- البنوك المركزية.

٢- البنوك التجارية.

٣- البنوك الإسلامية.

٤- البنوك المتخصصة.

أ- بنوك صناعية.

ب- بنوك زراعية.

ج- بنوك عقارية.

٥- بنوك الادخار.

وفيما يلي شرحاً مختصراً عن طبيعة أعمال تلك البنوك على أن نعود إلى هذا الموضوع بشئ من التفصيل عند الحديث عن تنظيم البنك.

١- البنك المركزي:

له دور هام جدا حيث يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية.

٢- البنوك التجارية:

تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن السنة ومن أهم أعمالها: خصم الأوراق التجارية، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الاعتمادات.

٣- بنوك الاستثمار:

تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل والاشتراك في إنشاء شركات، وإقراضها لمدة طويلة، وقد أنشئ في مصر في الآونة الأخيرة منذ عام ١٩٧٤ عدد كبير منها وتتماثل هذه البنوك التجارية في قبولها للودائع والذي يمثل جزءاً رئيساً لنشاطها.

٤- البنوك الإسلامية:

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس

التعامل، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية (المشاركة) في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله.

٥- البنوك المتخصصة "غير التجارية":

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دوراً ملحوظاً كما أن جميع الودائع لا يمثل واحداً من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي بالنسبة للبنوك المتخصصة^(١):

أ- يتمثل النشاط الرئيسي للبنوك المتخصصة في القيام بعمليات الائتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادي.

ب- لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب، وكأحد الأنشطة الرئيسية لها.

ج- تعتمد البنوك المتخصصة في تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التي تتمثل في رأس المال والاحتياطيات والقروض طويلة الأجل المتمثلة في السندات التي تصدرها.

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية:

أ- البنوك الصناعية:

تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالها على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعة ومثل ذلك البنك الصناعي.

ب- البنوك الزراعية:

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من استغلال المرابين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعي والتعاوني.

ج- البنوك العقارية:

توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراضٍ زراعية وذلك

(١) أ. سيد عبد الفتاح صالح - دراسات في محاسبة المنشآت المالية - غير مبين الناشر - ٢٠٠٠ ص ٤.

لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية ومثل ذلك البنك العقاري المصري.

٥- بنوك الادخار:

تقوم بإقراض المشتركين في رأسمالها بفوائد متعادلة.

هذا وسنقلي فيما يلي الضوء على بعض أهم البنوك كالبنوك التجارية والشاملة والإسلامية والإلكترونية وذلك على النحو التالي:

البنوك التجارية

أنواع البنوك التجارية^(١):

تتقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالي:

أ- من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:

١- البنوك التجارية العامة:

ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيس في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها. وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتمنح الائتمان قصير ومتوسط الأجل كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

٢- البنوك التجارية المحلية:

ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محددة نسبية مثل محافظة معينة أو مدينة أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة. وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

ب- من حيث حجم النشاط:

١- بنوك الجملة:

ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

٢- بنوك التجزئة:

وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء، والمنشآت الصغرى لكنها

(١) د. سيد محمد جاد الرب وآخرون - إدارة المنشآت المالية - غير مبين الناشر ٢٠٠٢ ص ٣٥ - ٣٩.

تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم. وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافياً، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلالها خلق المنافع الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك، والتعامل للأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي.

ج - من حيث عدد الفروع:

١- البنوك ذات الفروع:

وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة كشكلاً قانونياً لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك، وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهدي بها الفروع.

ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلي ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي.

وتميل هذه البنوك إلى التعامل في القروض قصيرة الأجل (سنة فأقل) وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة استرداد القرض. وإن كانت تتعامل أيضاً في القروض متوسطة الأجل وكذلك طويلة الأجل ولكن بدرجة محدودة.

٢- بنوك السلاسل:

وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها، كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها، ولا يوجد هذا النوع من البنوك إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- بنوك المجموعات:

وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي. وتأخذ هذه البنوك طابعاً احتكاريّاً، ولقد انتشرت هذه البنوك في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

٤- البنوك الفردية:

تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محددة رأس المال، ولذلك فهي سوف تتعامل في المجالات قصيرة الأجل ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية والأوراق التجارية المضمومة وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر.

ومن أمثلتها مؤسسة الراجحي المصرفية بالملكة العربية السعودية، فهي عبارة عن بنك فردي، وليس لهذا النوع من البنوك وجود في مصر منذ تأميم البنوك في عام ١٩٦٠م.

٥- البنوك المحلية:

وهي بنوك تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين، الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها.

خصائص البنوك

أ- الخصائص المميزة للبنوك غير التجارية أي البنوك المتخصصة^(١):

◆ تقوم البنوك المتخصصة بعمليات للائتمان المتوسط والطويل الأجل في نشاط اقتصادي معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية. أو قد يرجع التخصص إلى مقابلة حاجات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلا بالنسبة لبنوك الاستثمار والأعمال.

◆ وتعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة على مواردها الذاتية (رأس المال واحتياطيات ومخصصات البنك) أيضاً على موارد خارجية، أي غير ذاتية ويغلب على تلك الموارد الأخيرة طابع الاقتراض من سوق المال عن طريق إصدار سندات تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين وقد تقترض من البنوك التجارية أو من البنك المركزي أو من الدولة أيضاً.

◆ وجدير بالذكر أن البنوك المتخصصة في الدول النامية تعتمد بصفة رئيسية في الحصول على الموارد الخارجية على الحكومة والبنوك التجارية والبنك المركزي وذلك لضيق الأسواق المالية في تلك الدول وعادة تقدم لها تلك القروض بأسعار فائدة منخفضة.

(١) د. أحمد علي غنيم - اقتصاديات البنوك - مكتبة مدبولي - القاهرة - ١٩٨٩ ص ١٧ - ١٨.

ب- الخصائص المميزة للبنوك التجارية:

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل في قدرتها على خلق الائتمان وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقوداً دفترياً أي نقوداً مصرفية. وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز البنوك عن البنوك المتخصصة. وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك مع ملاحظة أن المخصص المحتجز على ذمة توريده لمصلحة الضرائب مقابل الضرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل في الموارد الذاتية للبنك)) نسبة صغيرة من المجموع الكلي لمواردها، معنى ذلك أن الموارد الخارجية أي الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلي لموارد تلك البنوك. وهذا وتمثل الودائع عادة نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع ألا وهي الودائع تحت الطلب، وهذا من شأنه أن يجعل مسألة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية.

مصادر تمويل البنك التجاري⁽¹⁾:

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري إلى مصدرين أساسيين هما:

أ- المصادر الداخلية - أموال المصارف الخاصة:

وهي تتألف من:

أولاً: رأس المال المدفوع:

وتتمثل فيه الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه وأيه إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقة. ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل عليها من جميع المصادر ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله. هذا ويجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال وذلك لأن:

أ- المصرف لا يتعامل بشكل رئيس بأمواله الخاصة وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة لنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع التجاري أو الصناعي.

(1) د. زياد رمضان وآخرون - الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان

ب- صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع عائد مجز على رأس المال لأن العائد من الاستثمارات بعد تغطيته تكاليف الحصول على الأموال من المصادر الخارجية والمصاريف الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع بوجه عام يشجع أصحاب رأس المال على استثمار أموالهم في المشروع إذا لم يكن هذا العائد مرتفعاً.

ويكون رأس مال المصرف التجاري نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في مصرف غير تجاري مثل المصارف المتخصصة حيث يكون رأس المال نسبة كبيرة من خصوم هذه المصارف وتعتمد عليه في عملياتها بينما يعتمد المصرف التجاري على ودائعه.

وبما أن المصارف التجارية قلما تبيع عندما تباشر أعمالها لذلك فإن أسهمها عادة تباع في بعض البلدان بقيم أعلى من قيمتها الاسمية المعلنة (علاوة إصدار) بقصد الحصول على فائض من الأموال يمتص الخسارة التي يتكبدها المصرف عادة في بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الاسمية لأسهمه المتداولة.

ثانياً: الأرباح المحتجزة:

تحتجز الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة وهي تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخلياً. ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخذها الأرباح المحجوزة إلى الاحتياطات والمخصصات والأرباح غير المعدة للتوزيع وذلك على النحو التالي:

أ- الاحتياطات:

تقتطع الاحتياطات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديداً نهائياً وقت تكوين الاحتياطي. وتقادياً لإظهار حجم الأرباح المحجوزة في حساب واحد ظهرت في المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الاحتياطات؛ فهناك الاحتياطي العام، والاحتياطي القانوني، واحتياطي الطوارئ، وغيرها من الأسماء المختلفة التي تطلق على جزء من الأرباح يراد حجزه وإعادة استثماره في المشروع. وبصفة عامة يكون المصرف أي احتياطي فيه عن طريق اقتطاع مبلغ من أرباحه السنوية وهو لذلك ملك للمساهمين.

والاحتياطات بأشكالها المختلفة تعتبر مصدراً من مصادر التمويل الداخلية وإنما من طبيعة رأس المال نفسها بمعنى أنه كلما زادت الاحتياطات زاد ضمان المودعين في المصارف للأسباب التي تم إيرادها لدى بحث رأس المال كما أنه يجب عدم المغالاة في

تكوينها وإلا أصبح العائد على المجموع الأموال المثلة لحقوق المساهمين غير مجز لهم لاستثمار أموالهم في مثل هذه المشروعات والاحتياطيات أما أن تكون احتياطيات خاصة وإنما تكون قانونية.

١- الاحتياطي الخاص (الاختياري):

وهو احتياطي يكونه المصرف من تلقاء نفسه ممن غير أن يفرضه عليه القانون ويكونه لنفسه تحقيقاً لغرضين:

أ- تدعيم المركز المالي للمصرف في مواجهة المتعاملين والجمهور.

ب- تلافي كل خسارة في قيمة أصول المصرف تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني.

٢- الاحتياطي القانوني (احتياطي رأس المال):

وهو احتياطي يطلبه القانون وينص على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف في أعماله ويبدأ في الحصول على الأرباح فإن القانون ينص على المصرف أن يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها في كل سنة حتى تصبح قيمة هذا الاحتياطي معادلة للقيمة الاسمية لأسهم المصرف العادلة المتداولة (رأس المال المدفوع) ويسمى هذا الاحتياطي القانوني أو الاحتياطي الإجباري (احتياطي رأس المال) والمقصود به أنه يخدم كوسيلة للوقاية ضد أي خسارة قد تنتج عن عمليات المصرف.

ب- المخصصات:

تكون المخصصات في العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد الميزانية طبقاً لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات.

وتختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل مصرف ومن أمثلة المخصصات: مخصصات الاستهلاك، ومخصصات الديون المشكوك فيها.

ج- الأرباح غير الموزعة:

إن الاحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطيات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح أسهم وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقى جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء.

ثانياً: سندات الدين الطويل الأجل:

إن رأس المال والاحتياطي والمخصصات والأرباح غير الموزعة هي المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجاري، أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين الطويل الأجل وهي من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف ويبيعها للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداد هذه السندات عند تصفية أعمال المصرف.

هذا ويلاحظ أن أموال المصرف الخاصة تستخدم في الأغراض التالية:

- ١- رأس المال المصرف ضروري لبداية عمل المصرف.
 - ٢- رأس المال والاحتياطي يشكلان ضمان ضد خسائر المصرف في أول عهده.
 - ٣- أموال المصرف الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين.
 - ٤- قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستمرة في ذلك المصرف.
- ب- المصادر الخارجية:

أولاً: الودائع:

الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهي بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيس لأموال المصرف التجاري.

ثانياً: تصنيف الودائع:

لا يقتصر قبول المصارف التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن، ومعيار المصدر، ومعيار النشاط، ومعيار المنشأ.

الودائع حسب الزمن:

إذا أخذنا الزمن معياراً للتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هي:

١- الودائع تحت الطلب:

وتمثل الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها في أي وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع في الأمر الصادر منه للمصرف

٢- الودائع لأجل:

وهي نوعان: تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار وتتمثل فيما يلي:

أ- الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة:

وتمثل الأموال التي يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامّة في إيداعها في المصارف لمدة محددة مقدماً (٥ أيوماً، ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة مثلاً) على أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل انقضاء الأجل المحدد لإيداعها ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالمصاريف عندما يتكون لديهم فائض نقدي لم يتيسر لهم استثماره.

ومما يشجع هؤلاء على مثل هذا الإيداع استعداد المصارف لأن تدفع فائدة على تلك الإيداعات أكبر من الفائدة المدفوعة على أي نوع آخر من فوائد الودائع إذ أن تحديد فترة الإيداع يعطيها مرونة أكبر في استثمار الإيداعات الثابتة لأنها تضمن بقاءها تحت تصرفها فترة الإيداع على الأقل وبذلك يمكن استثماره بالكامل دون اعتبار لعامل السيولة فيما عدا ما ينص القانون على الاحتفاظ به في البنك المركزي على شكل حساب جار.

وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل معاد الاستحقاق يحق للمصرف أن يختار بين عدم الدفع حسب الاتفاق وبين التساهل والدفع وفي الغالب تميل المصارف إلى البديل الثاني في الظروف العادية حتى لا تسيء إلى سمعتها وفي الحالة قد تضع المودع أمام أحد بديلين هما:

١- إما يسحب الوديعة ويخسر الفوائد.

٢- وإما أن يقرض من المصرف بضمان وديعته وبسعر فائدة أكبر من سعر الفائدة التي يتقاضاه من المصرف على وديعته.

وواضح أن أيًا من الحلين يجعل المودع يتردد كثيراً قبل سحب وديعته قبل ميعاد استحقاقها.

ب- الودائع لأجل بإخطار أو (الخاضعة لإشعار):

ويقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على أن لا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع المصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي في فترات دورية و لمدة قصيرة انتظاراً لفرص الاستثمار ولا ترغب تلك الهيئات والأفراد في الارتباط بإيداع أموالهم لفترة محددة خوفاً من مجرد الإيداع في الحساب الجاري العادي إذ تتاح لها فرص استثمار الأموال المودعة بإخطار دون الاحتفاظ بمبالغ كبيرة سائلة لمقابلة السحب منها.

فالودائع بإخطار تعتبر حالة متوسطة بين الإيداع الثابت وبين الحساب الجاري والعادي.

٣. حسابات التوفير:

تقوم المصارف التجارية أحياناً بعمليات صندوق التوفير خاصة في البلاد المتخلفة

اقتصادياً وهذه العمليات لا تختلف في طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار إلا من حيث الإجراءات التي تتبع في الإيداع والسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه في كل مرة من حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين في صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المدخرين.

ومع أن الإيداعات في الصندوق التوفير من طبيعة الودائع بإخطار إذ لا يتم السحب من صندوق التوفير بما يتجاوز حداً معيناً إلا بعد إخطار المصرف بفترة (غالباً ما تتفاوضي المصارف عن هذا الشرط) إلا أن الفائدة التي تدفعها المصارف على ودائع صندوق التوفير تكون أعلى بقليل من الفائدة على الأولى لعدم ضرورة احتفاظ المصارف بنسبة سيولة مرتفعة في حالة إيداعات صندوق التوفير لأن المودعين في هذه الحالة لا يودعها إلى ما يتبقى من دخولهم بعد سداد نفقات المعيشة ولذا فإن هذه الحسابات تمتاز بصفتها الادخارية وباستمرار زيادة أرقامها سنة بعد أخرى (خاصة في السنوات التي يرتفع فيها الدخل) بالإضافة على صغر مبالغها كبر عدد حساباتها.

الودائع حسب مصدرها:

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية وفيما يلي تفصيلات كل مجموعة.

الودائع الأجنبية:

أ- ودائع البنوك من خارج البلد المعني وهذه في الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكاً مراسلة فتحفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحاً عنها الودائع في المصارف والتي تعود ملكيتها لمصارف أخرى.

ب- ودائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات في المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون في البلد المعني

الودائع المحلية:

أما الودائع المحلية فتتألف من ودائع القطاع وودائع البنوك المحلية

أ- ودائع القطاع الخاص المقيم:

وهي من أهم أنواع الودائع.

ب- ودائع القطاع العام:

تأتي بالدرجة الثالثة بعد ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم.

وهي تنقسم إلى:

١- الودائع الحكومية وشبه الحكومية:

وهي حسابات الحكومة والمؤسسات شبه الحكومية في المصارف التجارية.

٢- وودائع البلديات والمؤسسات العامة:

وهي وودائع البلديات والمجالس القروية والمؤسسات العامة المودعة في المصارف التجارية.

ج- وودائع البنوك المحلية:

قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض.

- الودائع حسب منشأتها:

ويمكن تصنيف الودائع حسب منشأتها إلى حقيقة ومشتقة.

أ- الودائع الحقيقية (الأولية):

وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات في المصرف وتسمى وودائع أوليه حقيقية غير وهمية بمعنى أن هنا قيمة حقيقية عهد بها فعلاً إلى المصرف أي أنها هي المبالغ التي أودعت فعلاً بالمصرف بواسطة أصحاب الأموال. وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع أصحاب المدخرات أن تودعها بدلاً من الاحتفاظ بها لديها خوفاً عليها من السرقة أو النفاذ.

ب- الودائع المشتقة:

وتسمى أيضاً وودائع ائتمانية و تخلقها المصارف عن طريق منح القروض وتصنيفها إلى قيمة النقود الورقية والمعدنية المتداولة. لذا فهي من أهم أنواع الودائع ونقول تخلقها المصارف لأن المصرف لا يقرض في العادة نقوده وإنما يمنح المقرض الحق في سحب شيكات عليه وهنا تنشأ للمقرض لدى المصرف وديعة بمقدار القرض المتفق عليه ومن هنا تزيد وودائع المصرف في ذات الوقت التي تزيد فيه قروض المتعاملين وإذا قام المقرض بقضاء حاجاته عن طريق السحب على هذا القرض فإن وودائع دائني المصرف تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقية شيئاً.

الودائع حسب حركتها:

وتصنف الودائع حسب حركتها فهي إما تكون نشيطة أو مقيدة.

أما الودائع النشيطة: فيكون رصيدها غير ثابت نسبياً لكثرة عمليات السحب والإيداع بعكس الودائع الخاملة حيث يكون رصيدها ثابتاً نسبياً وغالباً ما تكون الودائع الخاملة ذات طبيعة ادخارية.

أما الودائع المقيدة: فهي الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات لغايات معينة حيث يتم الاتفاق على حصر استعمالها بهذه الغايات فقد تكون هذه الودائع ضمانات لتعهدات أو التزامات يقدمها المودع للمصرف مقابل تكبد المصرف لالتزام عرضي في سبيله كإصدار خطاب ضمان، أو خطاب اعتماد مستندي أو كفالة، وغيرها من البنود التي تظهر في الميزانية تحت الحسابات النظامية.

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في حجم ونوعية الوديعة وهذه العوامل هي:

١- العوامل المؤثرة في حجم الودائع ونوعيتها على مستوى البنك:

- أ- الصورة الذهنية للبنك لدى الجمهور فكلما كانت هذه الصورة طبيعية كان ذلك مدعاة لاجتذابهم.
- ب- تشكيلة الخدمات المصرفية الاسمية والنوعية التي يقدمها البنك فكلما زادت هذه التشكيلة ساعد على اجتذاب العملاء وزيادة درجة رضاهم.
- ج- طبيعة العملاء حيث أن لكل قطاع من قطاعات العملاء احتياجاته ومن ثم فإن سعي إدارة البنك نحو تلبية احتياجات كل قطاع من شأنه المساهمة في زيادة حجم ونوعية الودائع.
- د- سياسات البنك ومركزه المالي فكلما كان المركز المالي للبنك قويا وسليما كلما كان ذلك دافعا لتعامل الجمهور فيما يتعلق بحجم ونوعية الودائع.

٢- العوامل المؤثرة في الودائع على المستوى القومي:

- أ- الحالة الاقتصادية حيث يزداد الإقبال في حالات الرواج والعكس تماما في حالات الانكماش.
- ب- تأثير الإنفاق الحكومي فكلما زاد حجم الإنفاق الحكومي كلما زاد حجم الودائع وذلك لأن زيادة الإنفاق الحكومي من شأنه أن يخلق حالة من الرواج في الأسواق.
- ج- درجة انتشار الوعي المصرفي فارتفاع مستوى هذا الوعي من شأنه أن يؤثر إيجابياً على حجم ونوعية الودائع.
- د- نسبة الاحتياطي والسيولة حيث أن ارتفاع هذه النسبة والتي يلزم البنك المركزي

البنوك بإيداعها لديه، من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حجم الودائع الجديدة في البنك.

ثانياً: البنك المركزي:

يمكن النظر إلى البنك المركزي على اعتبار أنه مصدرًا من مصادر التمويل الخارجي وذلك من خلال قيام ذلك البنك بما يلي:

أ- تقديم القروض والسلف:

يعمل البنك المركزي كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للمصارف فيقدم لها قروضاً لمساعدتها على تلبية حاجاتها والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للمصارف في حالة اقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذي يتقاضاها وذلك لأنه غالباً ما يمنح هذه القروض ليشجع المصارف على الاقتراض لتمويل النشاطات التي يرغب في تشجيعها.

ب- إعادة الخصم:

تخصم المصارف التجارية عادة أوراقاً وسندات مالية للمتعاملين، وبدلاً من أن تجمد قيمتها لحين استحقاقها تعيد خصمها لدى البنك المركزي، وتدفع له بالمقابل معدل الخصم الذي يتقاضاه البنك المركزي، وتريح الفرق بين المعدلين: معدل الخصم الذي تتقاضاه من مالك الورقة الأصلي، ومعدل إعادة الخصم الذي تدفعه للبنك المركزي، ومن هنا يتضح أن معدل إعادة الخصم يكون أقل من معدل الخصم.

ويفضل المصرف في الأحوال العادية وعند توفر النقود في خزائنه أن يحتفظ بهذه الأوراق لحين استحقاقها وذلك لأمرين:

الأول: الاستفادة من استثمار أمواله في عملية الخصم فيستفيد مبلغ الخصم كاملاً إذا ما احتفظ بالورقة لحين استحقاقها وبذلك يحقق ربحاً مادياً أكبر.

الثاني: أن إعادة خصم الأوراق أمر لا ينظر إليه مالك الورقة الأصلي بارتياح لأن ذلك قد يكشف بعض أسرارها المالية. كما أن المصرف التجاري نفسه لا ينظر إليه بارتياح لأن لجوءه إلى إعادة الخصم قد يساء فهمه، ويفسر من قبل البعض على أنه دليل على ضعف سيولة المصرف، وعدم قدرته على مواجهة طلبات المتعاملين معه من النقود المتوفرة لديه.

لذا فإن المصرف التجاري لا يلجأ إلى إعادة الخصم إلا عند الضرورة القصوى المتمثلة.

- ١- تدني سيولته.
- ٢- تدني رصيد أمواله الجاهزة.
- ٣- زيادة فرص استثماره أمواله في نواح أكثر ربحاً من إعادة الجسم.

ثالثاً: التسهيلات الائتمانية الخارجية.

وتتلخص في القروض الاعتمادات التي تحصل عليها المصارف من مراسليها في الخارج وعادة ما تكون بالعملة الأجنبية لذا فإن هذا المصدر لا يمكن اعتباره مصدراً مباشراً كما أن استعماله يقتصر على تمويل عمليات مصرفية تصرف للمصرف المحلي لتمويل عملياته. إلا أن هذه المصادر هامة لتوسيع عمليات المصرف مع الخارج حيث تساعد المصرف على ترسيخ علاقاته بالخارج مما ينتج عنه إمكانية استخدامه كمصرف مراسل للمصارف الخارجية فيستفيد من العمولات الناتجة عن أداء هذه الخدمات.

رابعاً: مصادر تمويل أخرى:

وتشتمل على ما يلي:

أ- القروض المتبادلة بين المصارف المحلية:

في بعض الأحيان تلجأ المصارف التجارية إلى الاقتراض من بعضها البعض في سبيل تمويل عملياتها إلا أن هذه الطريقة لا تنظر إليها المصارف عادة بعين الارتياح نظراً لما قد يظنه البعض من أن التجاء المصارف إلى مثل هذه الطريقة قد يعني ضعف المصرف المقرض، وكذلك فإن هذا المصدر غير مضمون لأن الحاجة إلى الأموال تنشأ عادة من زيادة الطلب على المسحوبات أو القروض وبما أن الأمور تحدث نتيجة لأوضاع سياسة أو اقتصادية معينة فإن جميع المصارف العاملة في البلاد تتعرض لنفس هذه الظروف مما يجعل كل المصارف تحتاج إلى أموالها في فترة واحدة الأمر الذي يجعلها غير مستعدة وغير قادرة على إقراض بعضها البعض وعندها فلا مناص من اللجوء إلى البنك المركزي كمقرض أخير.

ب- التأمينات المختلفة:

وهي التأمينات التي يضعها الأفراد في المصارف مثل تأمينات الاعتمادات المستندية ويتم تصنيف هذه التأمينات تحت الودائع المقيدة.

ج- ودائع المصارف من الخارج في المصارف المحلية:

وهذا المصدر غير ثابت ولا يشكل نسبة ذات قيمة

د- الشيكات والمسحوبات برسوم الدفع:

وهذا المصدر غير ثابت ولا تعتمد عليه كثيراً، ولذا فإنه لا يلعب دوراً هاماً في عمليات التمويل.

هـ - المطلوبات الأخرى:

وهي عبارة عن عدة بنود يدمجها البنك المركزي معاً بقصد اختفاء معلمها أو لعدم أهمية تفصيلاتها.

قراءة ميزانية البنك^(١):

تتعدد أهداف القراءة والتحليل وذلك على النحو التالي:

التعرف على كفاءة الأداء العام للبنك والتعرف على نقاط القوة والضعف بما يعطي مؤشراً عن موطن تحسين الأداء.

التعرف على كفاءة الأنشطة الرئيسية للبنك مثل نشاط منح الائتمان وجذب القروض والخدمات المصرفية الأخرى.

قياس المخاطر التي تتعرض لها استثمارات البنك وترشيد القرار المالي بصفة عامة عند المفاضلة بين قرارات الاستثمار وقرارات مصادر تمويلها.

تحليل مسببات الأرباح أو الخسائر بالبنك.

تقييم ملاءمة رأسمال البنك واتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيحه.

تحديد الاحتياجات المالية للبنك.

أما عن اتجاهات القراءة فإنها تتمثل فيما يلي:

المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط، والتعرف على أوجه الاختلاف وأسبابها لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

المقارنة بين الأداء التاريخي للبنك والتعرف على نقاط التحسن أو العكس.

المقارنة بين الأداء الفعلي للبنك وأداء البنوك الأخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف

وذلك كما يوضح الشكل التالي:

هذا وتتمثل الأطراف المهتمة بقراءة الميزانية فيما يلي:

الإدارة المالية في البنك نفسها والإدارة العليا نتائج التحليل في الترشيح سواء القرار المالي

أو المصرفي أو التسويقي.

(١) د. عبد العاطي لاشين - إدارة البنوك - مرجع سبق ذكره ص ٦٦ - ٨٦.

حملة الأسهم (أصحاب حق ملكية البنك) للتعرف على كفاءة الإدارة التي قاموا بتعيينها لإدارة البنك نيابة عنهم.

الدائنون، سواء كانوا المودعين بالبنك أو حملة السندات أو البنوك الأخرى، فكل من هؤلاء لهم مصلحة في التعرف على الأداء الفعلي، ويستخدمون نتائج هذا التحليل في اتخاذ قراراتهم قبل البنك. مصلحة الضرائب.

هيئة الاستثمار والجهات الرقابية الأخرى.

المستثمرون في البورصة - وبصفة خاصة في الشركات المساهمة وذلك لترشيد قراراتهم المتعلقة بشراء أو بيع أسهم هذه الشركة في السوق.

المصدرون والمستوردون عن طريق البنك، وعملاء البنك الآخرين من الشركات والأفراد.

مراسلو البنك من الخارج والداخل.

كيف يوظف البنك أمواله:

هناك شكلان رئيسان يقوم البنك بتوظيف أمواله فيهما هما⁽¹⁾:

١ - التوظيف النقدي:

وتتمثل هذه التوظيفات فيما يلي:

أ - النقد:

تحتفظ المصارف بجزء من أموالها على شكل نقد خزائنها أو لدى البنك المركزي على شكل حسابات جارية كاحتياطي لمواجهة حركة سحب الودائع ويعتمد مقدار ما تحتفظ به من نقد على أمور منها:

١ - معدل الاحتياطي النقدي الإجمالي: الذي يتطلبه قانون البنوك، وهذه القيمة تشكل الحد الأدنى لما يحتفظ به المصرف من موجوداته على شكل أرصده في البنك المركزي.

٢ - نمط حركة الودائع: يزيد المصرف من مقدار النقود في خزائنه عندما يتوقع سحباً كثيفاً للودائع كما حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر.

(١) د. زياد رمضان وآخرون - الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك - مرجع سبق ذكره ص ١٢٥ وما بعدها.

٣- وضع البلد الاقتصادي والسياسي: فكما ساد الأمن والطمأنينة وازدهرت الحالة الاقتصادية كلما قلت حاجة المصرف إلى الاحتفاظ بنسبة كبيرة من موجوداته على شكل نقد في الصندوق والعكس بالعكس.

٤- سهولة أو صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة جاهزة من مصادر أخرى: فكما ازدادت الصعوبات في سبيل حصول المصرف على هذه الأموال عند الطلب كلما اضطر إلى زيادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى المصرف المركزي.

٥- الثقة العامة في المصرف: كلما ازدادت ثقة جمهور المودعين في قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته كلما حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد في خزائنه.

ب- شبه النقود:

يحتفظ المصرف بجزء كبير من احتياطياته على هذا الشكل من الأصول بعد أن يحتفظ بالاحتياطي النقدي الإجباري على شكل نقد جاهز، وأرصدة لدى البنك المركزي وتشكل شبه النقود خط الدفاع الثاني ولذلك فهي تسمى الاحتياطي الثانوي ضد مخاطر عدم السيولة إذ يوظف المصرف جزءاً من أمواله في أوراق تجارية تستحق في المدى القصير جداً شريطة أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية جداً أو في قروض قصيرة الأجل جداً تستطيع المصرف استعادتها في أي لحظة يشاء.

وتعتمد درجة توظيف المصرف لموجوداته السائلة على شكل شبه نقود على:

- الأنظمة والقوانين المعمول بها وفيما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للمصرف التجاري بتوظيف جزء من أموال احتياطياته الإجبارية على هذا الشكل أم لا.

وفي حالة سماح القانون فإن مقدار ما يوظفه المصرف من احتياطياته على هذا الشكل يعتمد على:

١- نمط حركة الودائع فعندما لا يتوقع المصرف سحباً غير عادي على الودائع يزيد من توظيفاته في شبه النقود.

٢- وضع البلد الاقتصادي والسياسي فكما زاد الأمن والاستقرار كلما تشجعت المصارف على توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود سهولة أو صعوبة بيع شبه النقود في السوق المالية، فكما ازدادت سهولة بيعها بخسارة قليلة كلما لجأت المصارف إلى توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود.

ج- الأرصدة له لدى البنوك الأخرى:

إن الأرصدة لدى البنوك الأخرى تتخذ ثلاثة مواضع وهي:

١- أرصدة لدى البنك المركزي إما على شكل حساب جار وهو الاحتياطي النقدي الذي ينص عليه قانون البنوك ويجب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع، ولا يدفع البنك المركزي أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً لنسبة مطلوبة، أما إذا زاد ذلك فيدفع على الزيادة شكل إما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الجاري المذكور أعلاه على شكل ودائع لأجل بإشعار ويدفع عليها البنك المركزي فوائد تختلف باختلاف مدة الإشعار مما يشجع المصارف التجارية على الاحتفاظ بجزء من أموالها على هذا الشكل.

٢- أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية: تحتفظ بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الجاهز.

٣- أرصدة لدى البنوك الأجنبية: وهي الأرصدة تعود ملكيتها للمصارف التجارية العاملة ولكنها مودعة لدى مصارف أجنبية.

هذا ويعتمد حجم هذا التوظيف بصفة عامة على أمور منها:

أ- القانون: وتبني أهمية هذا العامل على أساس هل يسمح القانون باعتبار هذه الأرصدة من الاحتياطي القانوني أم لا ؟ فإن كان يسمح فإن ذلك يشجع المصارف على توظيف جزء من احتياطياتها على هذا الشكل إذا كانت تحصل على فوائد على هذه الأرصدة أو على جزء منها.

ب- سعر الفائدة: على الأدوات الممكن اعتبارها شبه نقود حيث يميز المصرف بين هذا السعر وبين الفائدة التي يتقاضاها على أرصدة لدى المصارف الأخرى.

ج- عدم توفر سوق مالية نشيطة: يستطيع معها المصرف شراء وبيع الأوراق التجارية الممكن اعتبارها شبه نقود

د- نمط حركة الودائع.

هـ- التسهيلات: الممكن الحصول عليها من المصارف التي يودع فيها المصرف أرصدته خاصة إذا كان لا يتقاضى على أرصدته فوائد.

د- الاستثمارات:

قد يقوم أيضاً جزء من أمواله "أموال المودعين" في الاستثمار والاستثمارات هنا قد تتم بشكل مباشر عن طريق تأسيس البنك المشروع معين أو المشاركة في جزء من رأس ماله

تكون الاستثمارات في شكل غير مباشر كما هو الحال بالنسبة للاستثمار في الأسهم والسندات وأذون الخزانة علاوة على الاستثمار في الأوراق التجارية التي تصدرها وحدات الحكم المحلي.

وعموماً يتنازع المصارف عملان في الاستثمار هما:

أ- عامل السيول وضرورة أن تفي المصارف بالتزاماتها قبل المودعين عند الطلب أو في المواعيد المتفق عليها.

ب- عامل الرغبة في تحقيق أقصى حلم.

وواجب المصارف هو تحقيق التوازن بين هذين العاملين وعدم تمكين أحدهما أن يطغى على الآخر حتى لا يتعرض مركزها للخطر وحتى لا تتعرض لإفلات فرص الربح المتزن والذي تجدر ملاحظته في هذا الصدد أنه كلما زادت سيولة الأصل كلما قلت ربحيته وتتحصر أهم الأسس التي تقوم سياسة استثمار المصارف التجاري لمواردها فيما يلي:

أ- الالتزامات القانونية وتشمل:

١- نسبة الاحتياطي النقدي التي يقررها القانون.

٢- نسبة السيولة.

ب- درجة ضمان الاستثمار وسرعة تصفيته.

وهناك عدة طرق لتحويل الأصل إلى أموال سائلة منها تصفية العملية أو الالتجاء إلى سوق الأوراق المالية أو الالتجاء إلى المصرف المركزي.

هـ- الكمبيالات والحوالات المخصوصة:

وتنقسم إلى نوعين:

١- خصم أذونات الخزينة:

إن درجة سيولة أذونات الخزينة مرتفعة وتشتريها المصارف عادة بقيمة أقل من غيرها فهي تمثل قروضاً قصيرة الأجل فضلاً عن إمكانية تحويلها للبنك المركزي والاقتراض مقابلها.

٢- الأوراق التجارية:

وتعتبر من أحسن ضروب الاستثمار القصير الأجل طالما أنها تحمل أكثر من توقيع، ويعمل ذلك بأن قيمتها لا تتعرض لتقلبات عنيفة كالأوراق المالية التي تتغير أسعارها بين

لحظة وأخرى كما أن القانون يحيطها بسياج من الضمانات فالمسحوب عليه يعتمد في العادة إلى الدفع في الميعاد خوفاً من خطر "البروتستو" ونظراً لتفاوت مواعيد استحقاقها وتفاوت قيمتها فإنها تعطى المصارف التجارية المرونة اللازمة في اختيار المجموعة التي تتناسب وحاجتها إلى النقود في المستقبل القريب كما أنه نظراً لأن الأوراق التجارية عادة تستحق الدفع بعد فترة قصيرة فإن المصرف يجد فيها وسيلة لتجديد القروض باستمرار فضلاً عن أنه يمكنه خصمها لدى البنك المركزي إذا احتاج إلى نقود في الحال.

و- القروض والسلف:

يقصد بالإقراض أن يقوم البنك بتزويد الأفراد ومنشآت الأعمال والجهات الطالبة للقرض بالأموال المطلوبة على أن يتعهد المدين بسداد هذه الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة ويتعرض البنك التجاري عند منح القروض إلى خطر الائتمان لذلك فإن إدارة محفظة القروض تعد أحد الأنشطة والوظائف الأساسية بالنسبة لأنشطة وعمليات البنك التجاري ولاسيما أن القروض تمثل المحور الرئيسي الذي يعتمد عليه البنك في إيراداته حيث يتحقق حوالي ثلثي إيرادات البنوك التجارية من نشاط القروض.

يمكن تقسيم القروض إلى عدة تصنيفات غير أن ما يهمنا منها في هذا المقام ما يلي:

- القروض التجارية:

يمكن تقسيم القروض التجارية إلى الأصناف التالية:

أ- الاعتمادات الشخصية:

يتميز هذا النوع من القروض بعدم وجود ضمان عيني إلا أن الضمان في الحقيقة يكون المركز المالي وسمعة المتعامل المالية. وبموجب هذا الاعتماد يضع المصرف تحت تصرف المتعامل حداً معيناً من الائتمان يمكن له السحب منه على أن يسدد رصيده في فترة تبلغ عادة سنة وتحسب الفائدة على الرصيد المدين للاعتماد. وإذا أراد المتعامل تجديد هذا الاعتماد فيجب عليه سداد الرصيد المدين قبل التجديد أو يثبت استعداده لهذا السداد وهذا ما يسمى بشرط لسداد التام على أن يراجع المصرف مركز المتعامل المالي ومدى نشاطه خلال العام المنصرم مع تحليل لحركات حسابه.

ب- الاعتمادات بضائع:

كمحاولة من المصارف لضمان عدم ضياع الأموال التي تقرضها لبعض المتعاملين معها

فإنها تطلب تقديم ضمان عيني مقبول مثل بضاعة معينة أو محصول زراعي بشرط أن يكون قابلاً للتخزين وغير معرض للتلف خلال فترة الاعتماد وسهل الجرد وسهل البيع أيضاً وفي معظم الأحوال يستوفى المصرف شروط الرهن الحيازي من ناحية مكان التخزين ووجود مندوب من المصرف ووضع يافطة المصرف على المخزن المخزون به البضاعة.

وبفتح الاعتماد لصالح المتعامل بنسبة معينة من قيمة البضاعة بعد تحديد هامش معين يتوقف على نوعها وعلى مركز المتعامل.

ويجب أن تتوافر في البضائع التي تقبلها المصارف التجارية كضمان:

أ- عدم قابلية السلعة للتلف.

ب- إمكانية تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها.

ج- عدم تعرض أسعارها لذبذبات عنيفة.

د- سهولة تصريفها دون خسائر.

هـ- وحدات السلعة متجانسة

ج- الاعتمادات بضمان أوراق مالية:

وهي لا تختلف كثيراً في وضعها عن النوع السابق إلا في المصرف يطالب المتعامل بإيداع أوراق مالية طرفه ويحدد لها قيمة تسليفية وهامشاً معيناً بالنسبة لكل نوع سب قوة المركز المالي للشركة المصدرة للأوراق وربحياتها وحسب سهولة تداول هذه الأوراق في سوق الأوراق المالية - وما إذا كانت بضمان الحكومة أو لا. علماً أن الأوراق المالية تتمتع قيمة تسليفية أكبر من الأوراق المالية الأخرى.

د- اعتمادات الخصم:

تتقسم اعتمادات الخصم إلى نوعين: الخصم العادي الشخصي والخصم التجاري.

١- الخصم العادي أو الشخصي:

ويعتبر سلفة شخصية إلا أنه يختلف من ناحية التنفيذ عن سلفة الاعتماد الشخصي حيث يحصل المصرف من المتعامل على سند أذني ويسمى تجاوزاً بالكمبيالة رغم عدم انطباق شروط الكمبيالة عليه (وهو عبارة عن تعهد بدفع مبلغ معين للمصرف بعد مضي

فترة محددة) ويقوم المصرف بإعطاء المتعامل صافي قيمة هذا السند بعد خصم قيمة الفائدة المستحقة خلال فترة السند.

٢- الخصم التجاري:

في هذه الحالة يقوم المصرف بفتح اعتماد للمتعامل في حدود مبلغ معين أي بحد أقصى لا يتجاوزه بعد أن يقوم بدراسة أوضاع المتعامل المالية بشكل عام ودراسة الإسناد التجارية لديه بشكل خاص من ناحية قيمتها وحركة دورانها وأسماء المدينين وذوي الأرصدة المالية عند التاجر وكذلك دراسة الإسناد التي تدفع عند استحقاقها ونسبة الإسناد إلى المبيعات وأية دراسات أخرى يراها المصرف ضرورية مثل سمعة التعامل التجارية.

وبناء على هذه الدراسات يقرر المصرف منحه التسهيلات التي طلبها أو جزءاً منها أو عدم منحه أي تسهيلات.

والآن يجب التنويه إلى أن هناك مجموعة متعددة من العوامل تؤثر في قدرة البنك في منح القروض ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- حجم الودائع ونوعيتها لدى البنك حيث يلاحظ بصفة عامة أنه كلما زاد حجم الودائع كلما زادت قدرة البنك على الإقراض.

ب- احتياجات البنك من السيولة في الأجل القصير والطويل حيث أنه كلما زادت الأصول السائلة لدى البنك كلما انخفض قدرته على منح القروض.

ج- موقع البنك فكما كان موقع البنك قريباً من عملائه كلما كانت فرصته في منح القروض أكبر وذلك مع افتراض ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة في منح القروض.

د- حجم الأصول المطلوبة لتشغيل البنك فكما زاد حجم هذه الأصول كلما انخفضت قدرة البنك على منح القرض.

هـ- رأسمال البنك وحقوق الملكية - وذلك من خلال تأثير المساهمون على قرارات إدارة البنوك بالنسبة لتتمية رأس المال عن طريق زيادة الاحتياطيات والأرباح غير الموزعة.

٢- مجموعة العوامل الاقتصادية والتشريعية في الدولة:

أ- الأصول الاقتصادية في الدولة حيث أنه في حالات الرواج والازدهار تزيد الودائع ويزيد الطلب على القروض والعكس تماماً في حالات الكساد.

ب- قرارات البنك المركزي والجهات الإشرافية النقدية وذلك من خلال استخدام البنك المركزي لبعض الوسائل الرقابية مثل نسبة الاحتياطي القانوني وسعر خصم الأوراق التجارية.

٢- التوظيف غير النقدي:

تأخذ هذه التوظيفات شكل الخدمات الهامة التي تقدمها المصارف التجارية إلى المتعاملين معها تسهيلاً لأعمالهم والمردود الريحي لهذه التوظيفات محدود ومن أهم أشكال تلك التوظيفات ما يلي:

أ- خطابات الضمان:

خطاب الضمان وهو صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذي أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب طرف ثالث لغرض معين وقبل أجل معين.

أركانها: يمكن حصر أركان خطاب الضمان بما يلي:

- ١- الضامن: وهو المصرف الذي أصدره.
- ٢- المستفيد من خطاب الضمان فرداً كان أو هيئة.
- ٣- المضمون (الشخص الثالث) وهو الذي صدر خطاب الضمان بالنيابة عنه أي لحسابه.
- ٤- المبلغ وهو مبلغ خطاب الضمان.
- ٥- تاريخ انتهاء صلاحية الخطاب.
- ٦- الغرض الذي من أجله كتب الخطاب.

أنواع خطابات الضمان:

- أ- خطابات الضمان اللازمة للمناقصات: وأنواعها هي:
 - ١- خطاب الضمان الابتدائي.
 - ٢- خطاب ضمانات الدفعات المقدمة.
 - ٣- خطاب الضمان النهائي.
- ب- خطابات الضمان التي تطلب من الأفراد لأغراض معينة وأهمها ما يلي:

١- خطاب الضمان الذي تطلبه الجمارك ومن أنواعها:

أ- نظام الإيداع.

- ب- نظام السماح المؤقت.
- ج- نظام التراخيص (أي نظام البضائع العابرة)
- د- التخليص على البضائع.
- ٢- خطابات الضمان التي يطلبها القانون من العاملين ببعض المهن وذلك ضماناً للمصلحة العامة ومن أنواعها:
 - أ- كفالات ممارسة المهنة.
 - ب- كفالات المكاتب السياحية.
 - ج- كفالات تعهد اليانصيب.
 - ب- الاعتمادات المستندية:

الاعتماد المستندي هو أية ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الاعتماد بناء على طلب المتعامل معه ووفقاً لتعليماته يتعهد البنك بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد (البائع) مبلغاً معيناً من المال في غضون مدة محددة (أي لغاية تاريخ انتهاء صلاحية الاعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً أو أي موضوع آخر تم فتح الاعتماد من أجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في خطاب الاعتماد ومن هنا جاءت الصفة مستندي.

أهميته :

تتبع أهمية الاعتماد المستندي من الدور الذي تلعبه في تسهيل عمليات التجارة الدولية وفوائد المتعددة يمكن إدراجها تحت ثلاثة مجموعات وهي:

- أ- بالنسبة للتاجر فاتح الاعتماد:
 - ١- يكون على ثقة من أن البضاعة ستأتي مطابقة للشروط المتفق عليها وخاصة عندما يطلب شهادة معاينة من قبل مؤسسة تتعاطى أعمال الكشف والتأكد من المواصفات حسب الشروط المتفق عليها في الاعتماد.
 - ٢- أن المستندات ستصل مطابقة للشروط فتعفيه من دفع الغرامات المفروضة من قبل الدولة حال وجود مخالفات مثل تصديق الفواتير وشهادة المنشأ.
 - ٣- لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد سلفاً لمدة قد تصل من أربعة إلى ستة أشهر أي ريثما تصل البضاعة.
- ب- بالنسبة للمستفيد:
 - ١- يكون على ثقة بأن بضاعته التي يحضرها أو يصنعها مبيعة ولن تتكدس في

المستودعات ويكون سعر بيعها معروفاً وغير معرض للخسارة في حالة تدهور الأسعار.

٢- يضمن عدم انسحاب المشتري ضمن المدة المتفق عليها والمحددة في الاعتماد.

٣- يضمن دفع ثمن البضاعة حال تقديم المستندات بحيث تكون مطابقة للشروط ويضمن تسديد المسحوبات الزمنية عند موعد الاستحقاق.

٤- يمكنه الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد.

ج- بالنسبة للمصارف:

مصدر دخل للمصارف من جراء العملات التي تتقاضاها والتأمينات التي تأخذها فتشكل مصدراً تمويلياً لا بأس به كما أنها توظف هذه التأمينات فتحصل على عوائد من إجراء ذلك بالإضافة إلى مساهمة هذه التأمينات في زيادة سيولة هذه المصارف.

د- بالنسبة للتجارة الدولية:

بالنسبة للتجارة الدولية تساعد هذه الخطابات على انتشارها بسهولة خاصة وأنها تسهل النواحي المالية التي كانت كثيراً ما تقف حجرة عثر أمام انتشار هذه التجارة فتقوم المصارف بدور الوسيط الذي يثق به كل من البائع والمشتري فتسهل عملية قبض ثمن البضاعة حال شحنها بينما لا يدفع المشتري الثمن إلا حال استلامه الوثائق الخاصة بهذه البضائع.

أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك عند توظيف أمواله :

١- المخاطر الائتمانية:

تتعلق المخاطر الائتمانية دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء وتتجم المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضا واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل ويفشل العميل في الإيفاء بالتزاماته بالدفع في وقت حلول القروض، أو عندما يفتح المصرف خطاب اعتماد مستندي بالدفع لاستيراد بضائع نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها.

٢- مخاطر السوق:

تنشأ مخاطر السوق للتغيرات المفاجئة في أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك

التغيير وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو الشعير أو ربما تمنع دخول المنتجات حماية للإنتاج المحلي.

٣- مخاطر سعر الفائدة:

تكون ناتجة عن تغير أسعار الفوائد صعوداً أو هبوطاً حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه ومثالاً على ذلك:

هناك احتمال أن يتعرض المصرف إلى خسارة عند توفير فائض السيولة لديه في حالة هبوط سعر الفائدة وعندما تشح السيولة فيضطر المصرف للاقتراض من سوق المصارف فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة في حالة ارتفاع سعر الفائدة لذلك يتوجب على المصرف أن يولي هذا الموضوع مراقبة وإدارة مستمرة تجنباً للمخاطر.

٤- مخاطر المعاملات:

كثيراً ما نسمع عن تحرك أسعار الدولار الأمريكي أو الين الياباني صعوداً أو هبوطاً في الأسواق المالية مقابل المارك الألماني أو الجنيه الاسترليني مثلاً.

لذلك يجب أن يكون للمصرف القدرة على حماية أمواله وأموال عملائه ضد هذه التقلبات ساء كانت صعوداً أو هبوطاً.

٥- مخاطر السيولة:

غالباً ما تنتج هذه المخاطر بسبب عدم مقدرة المصرف على جذب إيداعات جديدة من العملاء أو بسبب ضعف المصرف في إدارة الموجودات والمطلوبات.

هذا ويقوم المصرف باللجوء إلى أسواق المصارف كلما أقرض عملاءه وذلك لكي يتمكن من الإيفاء بتعهداته على الوفاء بطلبات القروض من عملاء المصرف.

فكلما اقترض المصرف من الأسواق المالية قلت مقدرته على إبقاء هامش ربحي جيد على القروض التي يقدمها.

٦- المخاطر التشغيلية:

هذه تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومي في المصارف، ولأن المصارف ليست كالمصانع فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز في عمليات السطو والمباني غير الآمنة. وتتضمن هذه المخاطر أيضاً أخطاء الصرافين والقيودات الخاطئة.

٧- المخاطر القانونية:

هي المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور في مستندات مما يجعلها غير مقبولة قانونياً. وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقاً أنها ليست مقبولة لدى المحاكم.

وقد يحدث أكثر من واحدة من المخاطر المذكورة في آن واحد. لذا فإن المصارف عموماً ترسم سياستها لإدارة وتحديد تلك المخاطر وتقوم بعد تحليلها بضبطها ضمن حدود معقولة. كما تقوم بمراقبتها بصفة مستمرة من خلال قسم ينشأ خصيصاً لإدارة المخاطر.

البنوك الشاملة

مفهوم البنك الشامل^(١) :

تعدد تعريفات البنوك الشاملة حيث يعرفها البعض بأنها تلك التي تؤدي الوظائف التقليدية للبنوك وكذلك الوظائف غير تقليدية مثل تلك التي تتعلق بالاستثمار أي البنوك التي تؤدي وظائف البنوك التجارية وبنوك الاستثمار والأعمال بينما يعرفها البعض الآخر بأنها "المؤسسات المالية التي تقوم بأعمال الوساطة والتي تلعب دور منظم في تأسيس المشروعات وإدارتها وبصفة عامة يمكن القول أنها البنوك التي لم تعد تنقيد بالتخصص المحدود الذي قيد العمل المصرفي في كثير من الدول بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل الأقاليم والمناطق وتحصل على الأموال من مصدر متعددة وتوجهها إلى مختلف النشاطات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية".

ومن هذا المدخل يمكن تعريف البنوك الشاملة "بأنها تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال".

وهكذا يتضح أن البنوك التجارية أو الاستثمار والعمال والبنوك المتخصصة في وقت واحد وفي آن واحد بالإضافة إلى اتجاهها وحرصها على تنويع مصادر الحصول على الأموال والإيرادات أو مواد البنك التي تأتي من قطاعات متعددة وعن طريق إدارة الخصوم وتنمية المواد المالية للبنك.

أسباب ظهور البنوك الشاملة :

يرجع انتشار فكرة العمل المصرفي الشامل إلى أسباب عديدة في مقدمتها :

- ١- تحرير تجارة الخدمات المصرفية: تعتبر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات احد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة الإورجواي وهي الجولة الثامنة الشهيرة في منظومة تحرير التجارة الدولية من خلال الاتفاقية العامة لتجارة العامة للتعريف

(١) المركز الجامعي برج عرييج - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
أ. طارق عبد العال حماد - التطورات العالمية وانعكاساتها في أعمال البنوك - الدار الجامعية - الإسكندرية ٢٠٠٣.

والتجارة GATT والتي كشفت بعد مفاوضات شاقة استمرت حوالي ثمانية سنوات عن عدة نتائج هامة من أهمها إنشاء منظمة التجارة العالمية في أول جانفي ١٩٩٥ وتوقيع الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات بموافقة ٧٠ دولة ١٩٩٧ على أن يبدأ سريان الاتفاقية بأكملها عام ١٩٩٩ وتشمل اتفاقية جميع الخدمات ذات الطابع التجاري القابلة للتداول والتي لا تدخل ضمن وظائف الدولة الرئيسية وأهمها : الخدمات المالية والمتركة في الخدمات المصرفية للبنوك والخدمات المالية لشركات التامين وسوق المال والخدمات ، والنقل البري والبحري والجوي والاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات المهنية العلمية والطبية والاستشارية والمحاسبة.

٢- التقدم التكنولوجي: وهذا عن طريق انتشار ثورة الاتصالات وما نتج عنها من انهيار للقيود والحواجز بين القطاعات والدول وكذلك ثورة الحسابات الآلية وما نتج عنها من فتح مجالات نهائية لصنع التمويل والاستثمار لم تكن متاحة من قبل كل ذلك أدى إلى اتساع البنوك لركوب الموجة الجديدة ليكون لها السبق ولكي تجني اكبر قدر من الأرباح قبل غيرها.

٣- استخدام الخدمات المالية المصرفية الجديدة: وتتمثل في الأدوات الحديثة البنكية. ١- التجارة الالكترونية: هي نوع من التسويق وتوزيع المنتجات بوسائل الكترونية، وتتمثل في الانترنت عن طريق طرح المنتجات بكل مواصفات ومعلوماتها في الانترنت، فتساهم هذه الطريقة بتوفير مختلف النفقات الإدارية والاتصال وتوسيع دائرة المستهلكين، كما يساهم البنك في هذه العملية بإصدار بطاقات الكترونية خاصة بالعملاء للتحويل والتسديد ، ويكون البنك ضامنا لحق التاجر في سداد قيمة الصفقات التجارية.

ب- القروض المشتركة: هي نوع من القروض ذات قيمة ومخاطر كبيرة ، تشترك في تقديمها عدة بنوك ، تخصص هذه القروض تمويل العمليات ذات المبالغ الضخمة.

ج- شهادات الإيداع: هي وثيقة قابلة للتداول ، يصدرها البنك بعد إيداع مبلغ من المال مودع بسعر فائدة معينة لمدة محددة تزيد أو تقل عن ستة أشهر.

د- المشتقات: هي عقود مالية تتنوع هذه العقود حسب طبيعتها ومخاطرها وآجاله لتتراوح بين ٣٠ يوم وسنة واهم هذه العقود عقود الحيازة، عقود الآجال، عقود المستقبل.

٤- المخاطر المصرفية وقرارات لجنة ببازل:

في ظل تأثير الجهاز المصرفي بالعولمة ومع تزايد المنافسة المحلية والعالمية ، أصبح أي بنك

من البنوك عرضة للعديد من المخاطر التي قد تنشأ من العوامل الداخلية التي تتعلق بنشاط وإدارة البنك وكذلك العوامل الخارجية الناتجة عن تغيير البيئة التي يعمل فيها البنك وعلى وجه الخصوص البيئة العالمية والبيئة المحلية المتأثرة بالتغيرات المصرفية العالمية ، وفي أول خطوة للقضاء على تصاعد المخاطر الائتمانية تشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية من مجموعة الدول الصناعية العشر في نهاية ١٩٧٤ تحت إشراف بنك التسويات الدولية.

٥- الشركات متعددة الجنسيات: وهي شركات عالمية النشاط وتعتبر في كل معانيها احد السمات الأساسية للعولمة ، فهي تؤثر بقوة الاقتصاد العالمي من خلال ما يصاحب نشاطها في شكل استثمارات مباشرة من نقل التكنولوجيا والخبرات التسويقية والإدارية ويضاف إلى ذلك الأصول السائلة من الذهب والاحتياطات النقدية.

٦- الخصخصة: وتتحدد أهداف الخصخصة في تنشيط سوق الأوراق المالية وتوسيع قاعدة الملكية وزيادة المنافسة في السوق المصرفية وتحسين الأداء الاقتصادي وتحديث الإدارة وزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية وترشيد الاتفاق العام وإدارة أفضل للسياسة النقدية ، ومن دوافع الخصخصة تحقيق عدد من الايجابيات أهمها الوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة وتقليل معدلات المخاطر.

وظائف البنوك الشاملة ومزاياها:

مزايا البنوك الشاملة:

- ١- صناعة الأسواق المتكاملة وتوفير المعلومات اللازمة وإتاحتها للمستثمرين والعملاء مع تقديم المساندة والدعم اللازم لحماية المشروعات الوليدة وترويج منتجاتها.
- ٢- فتح أسواق خارجية واختراق أسواق التصدير الدولية لما يمكن العملاء من كسب الصفقات الدولية والفوز بعقود تصدير دائمة وممتدة.
- ٣- تعبئة الفائض الاقتصادي والنقدي وتحريك الفائض الاقتصادي العيني بتحويل إشكاله التقليدية إلى نقدية أو تسببيه ، والعمل على خلق إشكال جديدة من وسائل الدفع ذات القدرة العالمية على الحركة والتي تتمتع في نفس الوقت بقدر كبير من الاستقرار والتدفق والأمان.

- ٤- تطوير وظائف البنوك التقليدية بما يسمح بتقديم خدمات ترويج الأسهم وإصدار السندات القابلة للخصم وخدمات التغطية والتأمين ضد المخاطر.
- ٥- اكتساب القدرة الهائلة على أحداث التنمية الشاملة والمتواصلة عن طريق إتاحة إمكانية إنشاء آلاف المشروعات في مختلف المجالات.

وظائف البنوك الشاملة:

تتمثل أعمال البنوك الشاملة في النواحي التالية:

أ- دور البنوك في ترويج المشروعات الجديدة:

ويتنوع هذا الدور بحيث يشمل ما يلي :

١- إعداد دراسات الجدوى: وذلك للفرص الاستثمارية و البنك الشامل لديه القدرة على القيام بهذه الدراسات بسبب مجمع الخيارات المتنوعة فيه فهو يتولى قيادة العملية اتجاه عملائه و يتنافس مع غيره من البنوك في مستوى هذه الخدمة التي يقدمها و دقة النتائج التي يتوصل إليها و في إتاحتها للتففيذ.

٢- تقديم مجموعة من الخدمات الاستثمارية للغير: و التي لا غنى عنها لبلورة الفرص الاستثمارية و تنفيذها و تمويلها و ذلك عن طريق الإعلان عن الفرص الاستثمارية.

ب- دوره في القيام بأعمال الصيرفة الاستثمارية:

تتضمن ثلاث وظائف هي :

١- الإسناد: و هي وظيفة تحمل مخاطرة شراء الأوراق المالية و بيعها على حساب مخاطرة بنك الاستثمار و بذلك فالبنك يتحمل المخاطر بدلا من الشركة المصدرة.

٢- التوزيع: أي بذل أفضل الجهود البيعية لصالح الشركة المصدرة للأسهم بدون تحمل مخاطر مسكها مقابل تتقاضي البنك عمولة التوزيع.

٣- تقديم الاستشارة حول الإصدارات الجديدة: يستطيع البنك الشامل تقديم الاستشارة الحلية حول نوع و تشكيلة الأوراق المالية المرغوبة في ضوء أوضاع الشركات المصدرة لها إذ يتوافر لديه معلومات حديثة عن السوق المالية و كل ما يتعلق بعملية بيع أو شراء هذه الأسهم.

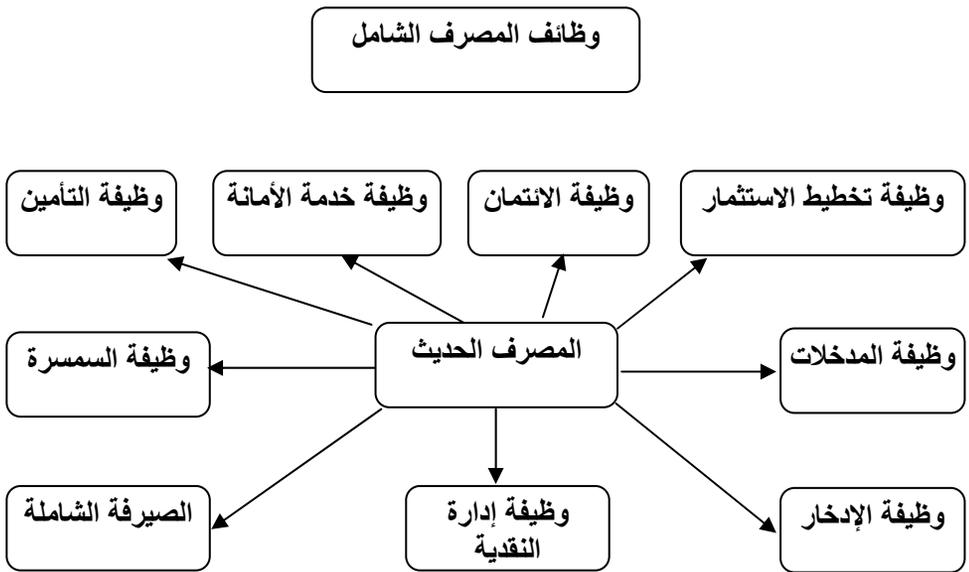
ج- دوره في الاستثمار في الأسهم:

من الوظائف الهامة للبنك الشامل شرائه للأوراق المالية و كذلك اختياره الأوراق المالية لصالح الغير حيث يضطلع هنا بمجموعة من الوظائف منها:

- ١- المساهمة في الشركات التي تؤسسها.
 - ٢- شراء الأسهم في الشركات قيد الخصخصة و إعداد الدراسات و تقديم الاستشارات اللازمة للخصخصة و التقييم
 - ٣- شراء سندات الشركات المساهمة.
 - ٤- إنشاء شركات الاستثمار و الشركات القابضة و الصناديق و تحويل ملكية المنشآت باتجاه شركات المساهمة و تأسيس المشروعات العربية المشتركة.
 - ٥- تكوين محافظ استثمارية للغير.
- د- دور البنك الشامل في تقديم القروض لكل القطاعات لتحقيق التوازن :
يتمثل ذلك في :

- ١- اثر القروض المصرفية على تدعيم القدرات الإنتاجية للشركات.
- ٢- التفاعل بين تنوع محفظتي الإقراض و الاستثمار للبنك الشامل.
- ٣- القروض للوسطاء و المتعاملين في السوق.
- ٤- تسنيد القروض.

والشكل التالي يسهم في إيضاح مفهوم البنوك الشاملة^١:



(1) سليمان شكيب الجيوسي، ومحمود جاسم الصميدعي، "تسويق الخدمات المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص: ٨٦.

خصائص المصارف الشاملة^(١):

١- أداء مجموعة متكاملة من الخدمات:

حيث تقوم المصارف الشاملة بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية والمستحدثة، والعمل على دعم الاستثمار وتتميته، كما تمارس أيضاً كل العمليات المصرفية، بالإضافة إلى أداء خدمات التأمين.

٢- التنوع في مصادر التمويل والاستثمار:

حيث تلجأ المصارف الشاملة إلى التنوع في مصادر تمويلها، عن طريق اللجوء إلى مصادر غير تقليدية، بالإضافة إلى تنوع أدوات الاستثمار، وكذلك تنوع الأنشطة التي تتعامل فيها وتنوع المخاطر التي تتعرض لها.

٣- الانتشار:

حيث تمارس المصارف الشاملة أعمالها في مناطق جغرافية متعددة تنتشر فيها سواء كان ذلك داخل الدولة أو في خارج هذه الدولة.

٤- قوة مركزها المالي:

بسبب إمكانية حصولها على إيرادات متنوعة المصادر ومن فئات وقطاعات اقتصادية متنوعة^(٢).

٥- قدرتها على تجنب مخاطر الائتمان:

والذي قد تتعرض له المصارف من خسائر وعدم سداد القروض، وذلك باعتماد هذه المصارف على مبدأ التنوع القطاعي والجغرافي والمهني، سواء من حيث حصولها على الإيرادات أو توظيف هذه الأموال.

٦- درجة عالية من الاستقرار:

في ظل التنوع الذي يحققه المصرف الشامل، فإنه يتوقع أن يحقق الاستقرار في حركة الودائع، كما يتوقع أن تنخفض مخاطر الاستثمار. فالدورات التجارية لا تصيب كافة القطاعات خلال نفس القدرة، وبالتالي فإن نقص الودائع التي يقدمها قطاع معين، قد

(١) نادية عبد الرحيم - تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفصيل النشاط الاقتصادي - مرجع سبق ذكره ص ٨٧ وما بعدها.

(٢) سامر بطرس جلدة - النقود والبنوك - دار البداية ناشرون وموزعون - عمان - الأردن ٢٠٠٩، ص

يعوضه زيادة في ودائع قطاع آخر، فلو أصاب قطاع معين من القطاعات المتعاملة مع المصرف موجة كساد ترتب عليها إفلاس بعض منشآته، فإن مخاطر ذلك سوف تكون أقل عما لو كان المصرف يقتصر تعامله مع هذا القطاع دون غيره.

٧- المصرف الشامل في شكل الشركات القابضة المصرفية:

الشركة القابضة المصرفية هي شركة تقوم بإدارة مصرف أو عدة مصارف أو تجمع قانوني لعدد من المصارف بغية العمل في أكثر من مجال.

٨- المصرف الشامل ينتقل من مصرف محلي إلى مصرف متعدد الجنسيات:

أصبح المصرف الشامل يحمل صبغة دولية بعد أن كان المصرف في وقت مضى مصرفاً محلياً، وهنا يجب التفريق بين هذين الشكلين:

المصرف المتعدد الجنسيات: ويمثل مجموعة مصارف يمتلك رأس مالها مجموعة من المصارف في بلدان مختلفة، تعمل أيضاً في تمويل الشركات متعددة الجنسيات التي تملك وتدبر أموالها في كثير من الدول، ومن هذه المصارف ما ينشط في العمل في المناطق الحرة.

بما نجد المصرف المحلي عبارة عن مصرف للتنمية المحلية: عادة تكون مملوكة للدولة أو السلطات المحلية بهدف لتوفير الأموال اللازمة للمشروعات الاقتصادية والاجتماعية للسلطات المحلية لتدعيم خدمات المرافق العامة كالإنارة والمياه والطرق، ومثال ذلك نجد مكتب قروض الأشغال العامة في إنجلترا وبنك المقاطعات التركي.

وبما أن المصارف اليابانية تعد من أكبر المصارف، نشير أن نمط دخول الشركات اليابانية إلى الأسواق الدولية (أو تدويل الشركات اليابانية) يثير عدداً من الدروس التي يجب الاستفادة منها كأسلوب استراتيجي.

٩- المصرف الشامل ينتقل من مصرف ذي مكتب واحد إلى مصرف ذي فروع متعددة:

وفق توزيع المصارف في المناطق الجغرافية، يؤدي المصرف ذي المكتب الواحد خدماته للجمهور على أساس مكتب واحد في منطقة جغرافية واحدة، بينما يؤدي المصرف ذي الفروع المتعددة خدمات للجمهور على أساس عدة فروع تمثل كياناً واحداً تنتمي لمركز رئيسي له صفة الهيمنة، فيكون المصرف ذو الفروع غالباً في شكل شركات مساهمة ذات طابع لا مركزي في التسيير لا يرجع للمركز الرئيسي إلا في مسائل هامة.

١٠- المصرف الشامل ينتقل من مصرف مجموعة إلى سلسلة مصارف:

هي عبارة عن مؤسسات مصرفية ذات طابع احتكاري تعود ملكيتها لشركة قابضة تتولى السيطرة على العمليات الإدارية وإنشاء عدد من المصارف والشركات المالية.

الانتقادات الموجهة إلى البنوك الشاملة:

يرى البعض من ضرورة اعتبار البنوك الشاملة بمثابة الشركات القابضة مالكة لأخرى تابعة ومتخصصة في أنشطة وقطاعات معينة حتى يؤدي ذلك إلى تجنيد البنوك الكثيرة من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وتؤدي إلى زعزعة ثقة أصحاب رؤوس الأموال المستثمرين والأفراد في الجهاز المصرفي وأهم هذه الانتقادات.

١- تركيز السلطة الإقتصادية:

فالبنوك الشاملة تعتبر بنوك كبيرة الحجم بطبيعتها من خلال ملكيتها لنصيب كبير من الأسهم والشركات الصناعية والتجارية وغيرها قد تكون قادرة على التأثير على هيكل الإقتصاد القومي على نحو تحالف المصلحة القومية وأحيانا تكون لها رؤى مختلفة عما تقتضيه المصلحة العامة ولذلك قد ينشأ تعارض بين مصلحة البنك ومصلحة الإقتصاد ككل ورغم أن الكثير من الدول أصدرت التشريعات الواجبة الإحتكارات وإلا أن مثل هذه القوانين عادة ما يصعب تطبيقها كما يجب في الواقع العمالي.

٢- تركيز القوة السياسية:

فعلاقة البنوك الشاملة بالعملاء ودرجة سيطرتها على مفاتيح رئيسية داخل الإقتصاد القومي تغري بعض هذه البنوك بممارسة ضغوط ذات طابع سياسي وذلك من خلال ماليها والقائمين على إدارتها أو من خلال أصحاب المصالح المرتبطين بها.

٣- من الجدير بالذكر أن تركز القوى السياسية دائما يوجد في ظل وجود الكيانة القوية والضعمة متسعة النشاط وعادة ماتدخل هذه الكيانات في الحيات السياسية وتمارس شيء ألوان الضغوط للتأثير في درجة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها أو إدارتها لصالحها وذلك في حالات التشريعات الضريبية بمجالات النشاط المسموح بها الحصول على مزايا معينة أو السيطرة على مشروعات معينة.

٤- نظرا لأن البنوك الشاملة تعد بطبيعتها في الكيانات الكبرى فمن الطبيعي إذا أن تتوافر له القدرة على ممارسة الضغوط السياسية بصورة متعددة وخاصة في الدول النامية التي توجد بها بنوك محلية أو دولية لنشاط ذات نفوذ قوي.

٥- تعارض المصالح:

حيث أنه من الممكن أن ينشأ تعارض بين مصلحة البنك ومصالح عملاء وخاصة في بعض الأنشطة مثل أنشطة الأوراق المالية فيحاول البنك أن يشجع عملاء على امتلاك أسهم وسندات معينة أو يعيق ظهور شركات أخرى أو أوراق مالية منافسة للمشروعات التي له ارتباط بها الأمر الذي دعا بعض الدول مثل إنجلترا إلى فصل إدارات الإستثمار في البنوك على الأنشطة الأخرى وجعلها مستقلة ذاتيا داخل البنك الواحد.

٦- درجة التعرض للخطر فمن الممكن أن تتعرض البنوك الشاملة لمخاطر أعلى من المخاطر المعتادة التي تتعرض لها البنوك التقليدية عادة وذلك بسبب دخولها أنشطة متعددة ذات ربحية أعلى ولكن ذات مخاطر أكبر فتعدد أوجه النشاط يؤدي إلى تعدد المخاطر ومن المخاطر التي تتعرض لها كثير من البنوك التجارية التقليدية وغيرها الحصول على موارد قصيرة الأجل ثم استخدامها في استثمارات طويلة الأجل مما يؤدي إلى في كثير من الحالات لمخاطر متعددة وتوقف المشروعات عن سداد في وقت محدد أو اعتبارها كذلك من الممكن أن تستخدم البنوك الشاملة نفوذها لتدعيم الأوراق المالية المرتبطة بأنشطتها واستخدام أدوات التأمين التي أصبحت تدخل ضمن أنشطتها التي تقوم بها في سبيل تعزيز مقابلة المخاطر.

٧- الوصول إلى حد الأمان ضمن المعروف عالميا أن من الصعب السماح بانهييار البنوك الكبيرة نتيجة التكاليف الاجتماعية الباهظة التي يمكن أن تنتج عن هذا الإنهييار وعادة مايقال أنها أكبر من الفشل أو من الإخفاق لذلك تحرص البنوك الكبيرة ومنها البنوك الشاملة إنتهاج كافة السبل للحيلولة دون فشل مشروعاتها وتمارس كافة الضغوط لتوفير حدود الأمان المطلوب بها.

٨- صعوبة الرقابة والإشراف:

حيث تجد المؤسسات التمويلية الكبيرة صعوبة في تنظيمها عن منشآت صغيرة الحجم المنظمة في حدود ضيقة ولا بد من وجود قواعد خاصة متطورة للرقابة والإشراف تتناسب وطبيعة حجم نشاط هذه المؤسسات العملاقة.

٩- إخفاء الأداء الرديء للإدارة:

فقد تعتمد البنوك الشاملة إلى إخفاء الأداء الصعب للإدارة أو إلى تغطية خسائر القطاعات معنية من خلال فوائض قطعات أخرى الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد مراكز الربحية والأداء للقطاعات المختلفة خاصة في ظل والانتساع الكبير للأنشطة.

١٠- الاحتكارية المحلية:

فعادة يؤدي تعاضم حجم البنوك الشاملة إلى محدودية المنافسة أو تأكلها في ظل ضيق الأسواق الإقليمية وصعوبة النفاذ إلى الأسواق العالمية الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى دعم الإحتكار المحلي.

البنوك الإسلامية

مفهوم البنوك الإسلامية :

لا يوجد تعريف محدد للمصارف الإسلامية متفق عليه، بل توجد عدة تعريف لها، وهذه التعاريف المتعددة تشير إلى مضامين أساسية تكاد تكون متقاربة إن لم تتضمن معظمها ذات المضامين الأساسية ونذكر منها:

- عرفتها اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للمصارف الإسلامية بأنها: "تلك المصارف أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً"^(١).
- المصارف الإسلامية مؤسسات مالية ومصرفية تقوم على أساس تجنب الربا أخذاً وعطاءً في جميع الحالات والأعمال التي تؤديها^(٢).
- هو مؤسسة تباشر الأعمال المصرفية على أساس الشريعة الإسلامية وقواعدها الفقهية.
- هو مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوصيفها في نطاق الشريعة الإسلامية لما يخدم بناء المجتمع للتكافل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي.

وخلاصة القول أن البنوك الإسلامية هي "المؤسسات التمويلية ذات الرسالة والمنهج رسالة تتعدى كم التمويل إلى نوع هذا التمويل ومجالاته وأهدافه ومنهج تعمل في إطاره يستمد قواعد وآداب وأخلاق الشريعة الإسلامية".

خصائص البنوك الإسلامية :

هناك عدة خصائص أساسية تميز البنك الإسلامي عن غيره:

- ١- استبعاد التعامل بالفائدة.

(١) محمد محمود العالجوني - البنوك الإسلامية ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية - دارس المسيرة - الأردن ٢٠٠٨، ص ١١٠.

(٢) فيلح حسن خلف - البنوك الإسلامية - جدار للنشر - الأردن ٢٠٠٦، ص ١١٥.

- ٢- توجيه الجهد نحو التنمية عن طريق الاستثمارات : معلوم أن البنوك الربوية تتجه إلى الاستثمار عن طريق الإقتراض بفائدة لأنها لا تفرق بين الحرام أما البنوك الاسلامية فقد عدلت عن هذا المنهج وسلكت سبيلا يتماشى مع المبادئ الاسلامية واصبحت تستثمر أموالها بأحد طريقتين تقرهما الشريعة.
- ٣- الاستثمار المباشر.
- ٤- الاستثمار بالمشاركة " مساهمة البنك في رأس مال المشروع الانتاجي"
- ٥- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية.
- ٦- تجميع الأموال العاطلة ودفعها إلى مجال الاستثمار والتوظيف بهدف تمويل المشروعات التجارية والصناعية والزراعية.
- ٧- تيسير وسائل الدفع وتنشيط حركة التبادل التجاري المباشر.
- ٨- احياء نظام الزكاة بإنشاء صندوق تجمع فيه حصيلتها داخل المصرف ويتولى ادارة هذا الصندوق.
- ٩- احياء بيت مال المسلمين وإنشاء صندوق له يتولى المصرف إدارته.
- ١٠- القضاء على الاحتكار الذي تفرضه شركات المساهمة على أسهمها فبدل أن كانت في زيادة أسهمها لكن تتوسع في أعمالها.

أهداف البنوك الإسلامية :

تسعى البنوك الإسلامية إلى تحقيق ثلاث أهداف هي:

١- الهدف التنموي:

تساهم البنوك الإسلامية بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية حيث تتماشى معاملاتها المصرفية مع الضوابط الشرعية من خلال نمط تنموي متميز يحقق التقدم و العدالة و الاستمرار من خلال:

- السعي لجذب رأس المال الإسلامي وزيادة الاعتماد الجماعي على الذات بين الدول الإسلامية.
- العمل على إعادة التوظيف الأرصدة الإسلامية داخل الوطن الإسلامي وتحقيق الاكتفاء - الذاتي له من السلع و الخدمات الأساسية التي يتم إنتاجها.

- العمل على ترويج المشروعات الاستثمارية في كافة الأنشطة الاقتصادية المشروعة.
- ٢- الهدف الاستثماري:

تتحدد معالم الأهداف الاستثمارية للبنك الإسلامي فيما يلي :

- تحقيق مستوى توظيف تشغيلي مرتفع لعوامل الإنتاج المتوافرة في المجتمع.
- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات المختلفة التي يشرف عليها البنك أو الأخرى "القضاء على الأسواق"
- ترويج المشروعات سواء للبنك أو لحساب الغير.
- تحقيق مستوى مناسب من الاستقرار السعري في أسعار السلع والخدمات المطروحة للتداول في الأسواق وما يتناسب مع مستوى الدخل.
- تحقيق العدالة في توزيع الناتج التشغيلي للاستثمار بما يساهم في عدالة توزيع الدخل بين أصحاب عوامل الانتاج المشاركة في العملية الانتاجية.
- ٣- الهدف الاجتماعي :

- ويتجلى ذلك من خلال مساهمة البنوك الإسلامية في تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك من خلال اختيار المشروعات التي تساهم في تحسين توزيع الدخل ومنح القروض الحسنة أو إنشاء المشروعات الاجتماعية وذلك باستخدام عدة وسائل من أهمها :
- العمل على تنمية وتطوير ثقة المواطنين بالنظام الاقتصادي الإسلامي.
 - محاربة الربا والاحتكار.
 - تحقيق العدالة في توزيع الثروة.

أنواع البنوك الإسلامية :

يمكن تقسيم البنوك الإسلامية إلى عدة أنواع وذلك وفقا لعدة أسس على النحو التالي:

أولا: وفق النظام الجغرافي :

وفق هذا الأساس على تقسيمها إلى بنوك محلية النشاط وأخرى دولية النشاط الأولى ذات النوع التي يقتصر نشاطها على الدولة التي تحمل جنسيتها وتمارس فيها نشاطها والثانية التي تتسع دائرة نشاطها وتمتد إلى خارج النظام المحلي

ثانيا: وفق المجال الوظيفي :

وفق هذا الأساس يمكن التفرقة بين عدة أنواع من البنوك الإسلامية وسوف نقوم بتعريف كل واحد على حدى فيما يلي:

١- بنوك إسلامية صناعية: هي التي تتخصص في تقديم التمويل للمشروعات الصناعية.

٢- بنوك إسلامية زراعية: التي يغلّب على توظيفاتها اتجاهها للنشاط الزراعي.

٣- بنوك الادخار والاستثمار الإسلامي: تعمل على نطاقين ، نطاق بنوك ادخار وصناديق الادخار مهمة هذه الصناديق جمع المدخرات من المدخرين بهدف تعبئة الفائض النقدي الموجود لدى الأفراد.

١- بنوك إسلامية تجارية: تتخصص في تقديم التمويل للنشاط التجاري وبصفة خاصة تمويل رأس المال العامل للتجارة وفقا للأسس والأساليب الإسلامية.

٢- بنوك التجارة الخارجية: تعمل على تعظيم وزيادة التبادل التجاري بين الدول ومعالجة الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها قطاعات الإنتاج في الدول الإسلامية.

ثالثاً: وفقاً لحجم النشاط:

تقسم حسب هذا المعيار إلى ثلاث :

١- بنوك إسلامية صغيرة الحجم :

هي بنوك محدودة النشاط يقتصر نشاطها على الجانب المحلي فقط وتعمل على جمع المدخرات وتقديم التمويل القصير الأجل لبعض المشروعات والأفراد في شكل مرابحات ومتاجرات وتقل فائض مواردها إلى البنوك الإسلامية الكبيرة.

٢- بنوك إسلامية متوسطة الحجم :

هي بنوك ذات طابع قومي وتكون أكبر حجم في النشاط، وأكبر من حيث العملاء وأكثر اتساعاً من حيث النطاق الجغرافي وهي محدودة النشاط بالنسبة للمعاملات الدولية.

٣- بنوك إسلامية كبيرة الحجم :

يطلق عليها البعض بنوك الدرجة الأولى وهي من الحجم الذي يمكنها من التأثير على السوق النقدي ولديها من الإمكانيات التي تؤهلها لتوجيه السوق وتمتلك بها فروع في أسواق المال والنقد الدولية.

رابعاً: وفقاً للإستراتيجية المستخدمة :

يمكن التمييز وفق هذا المعيار ثلاثة أنواع :

١- بنوك إسلامية قائدة ورائدة :

تعتمد على إستراتيجية التوسع والتطوير والتجديد لها القدرة على الدخول في مجالات النشاطات أكثر خطراً وبالتالي الأعلى ربحية.

٢- بنوك إسلامية مقلدة وتابعة :

تعتمد على إستراتيجية التقليد لما ثبت نجاحه لدى البنوك الإسلامية القائدة والرائدة.

٣- بنوك إسلامية حذرة أو محدودة النشاط :

تعتمد على إستراتيجية التكميش أو "إستراتيجية الرشادة المصرفية" تقوم بتقديم الخدمات البنكية التي ثبت ربحيتها فعلاً، وتتسم بالحذر وعدم إقدامها على تمويل أي نشاط يحتمل مخاطر مرتفعة مهما كانت ربحيتها.

خامساً: وفقاً للعملاء المتعاملين بالبنك:

يتم تقييم البنوك الإسلامية وفق هذا الأساس إلى نوعين:

١- بنوك إسلامية عادية :

تتعامل مع الأفراد تنشأ خصيصاً من أجل تقديم خدماتها لهم سواء كانوا طبيعيين أو معنويين، سواء على مستوى العمليات المصرفية الكبرى أو العادية والمحدودة.

٢- بنوك إسلامية غير عادية :

تقدم خدماتها للدول والبنوك الإسلامية العادية وهي لا تتعامل مع الأفراد يقدم خدماته من أجل تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها للدول الإسلامية. كما يقدم خدماته للبنوك الإسلامية العادية لمساعدتها على مواجهة الأزمات التي قد تواجهها أثناء ممارسة أعمالها تعتمد على إستراتيجية التقليد لما ثبت نجاحه لدى البنوك الإسلامية القائدة والرائدة.

٣- بنوك إسلامية حذرة أو محدودة النشاط:

تعتمد على إستراتيجية التكميش أو "إستراتيجية الرشادة المصرفية" تقوم بتقديم الخدمات البنكية التي ثبت ربحيتها فعلاً، وتتسم بالحذر وعدم إقدامها على تمويل أي نشاط يحمل مخاطر مرتفعة مهما كانت ربحيتها.

الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الإسلامي^(١):

١- الحسابات الجارية:

هي المبالغ التي يودعها أصحابها تحت الطلب بحيث يستطيع المودع أن يسحب جزءاً من

(١) بوابة البنوك الإسلامية.

حسابه وله أن يسحبه كاملاً في أي وقت، وقد جرى العرف في البنوك التقليدية ألا تعطي عملاءها أي فائدة على الحسابات الجارية وقد تفرض عليهم عمولة مقابل العمليات الدفترية والمصاريف الفعلية التي أنفقتها لخدمة هذه الحسابات، ويحق للمصرف الإسلامي أن يستثمر هذه الحسابات الجارية ويكون حكمها حكم القرض الحسن حيث يتحمل البنك الإسلامي نتيجة أعماله من ربح أو خسارة وعندما يطلب أصحاب الحسابات الجارية أموالهم فإنه يقوم بدفعها دون زيادة أو نقصان.

٢- الودائع الادخارية (ودائع التوفير):

هي ودائع صغيرة غالباً، يعطى صاحبها عادة دفتر توفير وله الحق في سحب بعض أو كل الوديعة متى شاء، ولكن لا يحق له سحب دفتر شيكات على وديعته تلك ويتعامل البنك الإسلامي مع الودائع الادخارية بطريقتين:

- أ- معاملة القرض الحسن: حيث لا يدفع لأصحابها أي أرباح تتجم عن استثمار هذه الأموال وهم بالمقابل لا يتحملون الخسائر التي قد تتجم عن استثمار هذه الأموال.
- ب- حساب الاستثمار: يقوم المودع بوضع جزء من أمواله في حساب الاستثمار وجزء في حساب الوديعة لمقابلة احتياجات سحبه وذلك وفقاً للاتفاق بين البنك والمودع.

٣- الودائع لأجل:

وهي الأموال التي تودع لدى المصرف الإسلامي وتبقى تحت تصرفه لمدة معينة لا يحق خلالها للمودع أن يقوم بسحب جزء من هذه الأموال ويقوم المصرف الإسلامي كوكيل أو كئائب عن أصحاب الودائع باستثمار هذه الودائع مباشرة أو يدفعها إلى من يستثمرها من خلال الصيغ المختلفة للتوظيف للمصرف الإسلامي.

٤- التحويلات النقدية:

هي خدمة يقدمها البنك للعملاء من خلال تحويل النقود من مكان إلى مكان آخر (كأن يدفع شخص في سورية مبلغاً من المال للبنك الإسلامي ليستلم هذا المبلغ شخص آخر في مصر) ويتقاضى البنك الإسلامي عمولة أو أجراً مقابل هذه العملية.

٥- الشيكات:

وهي أوامر من العميل المودع الذي لديه حساب جار إلى البنك ليدفع إلى شخص ثالث أو لحامله المبلغ (Traveler checks) المدون على الشيك، ويقوم البنك الإسلامي أيضاً بإصدار شيكات المسافرين.

٦- عمليات العملات الأجنبية:

يقوم المصرف الإسلامي ببيع وشراء العملات الأجنبية ويحقق ربحاً من خلال الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع.

٧- الأوراق التجارية (الكمبيالات والسند لأمر):

يقوم المصرف الإسلامي بتحصيل الأوراق التجارية وهي مستندات الديون التي يضعها الدائنون لدى المصرف ويفوضونه بقبضها ويتقاضى مقابل ذلك أجراً أو عمولة، لكن المصرف الإسلامي لا يقوم بخصم الأوراق التجارية - دفع قيمتها مخصوماً منها قيمة الفائدة- لكنه يستطيع خصم الأوراق التجارية للأشخاص الذين لديهم حسابات جارية في المصرف الإسلامي وفي هذه الحالة يدفع قيمتها كاملة.

٨- عمليات الأوراق المالية:

أ- حفظ الأوراق المالية.

ب- خدمة الأوراق المالية: تحصيل كويوناتها- صرف المستهلك منها- استبدال الأوراق المجدد إصدارها...

ج- القيام بعملية طرح الأوراق المالية للاكتتاب.

د- تشكيل محافظ للأوراق المالية لتوزيع المخاطر.

ولا تستطيع البنوك الإسلامية أن تتعامل بالسندات (ذات الفائدة المحددة مسبقاً).

٩- الاعتمادات المستندية:

هي تعهد من البنك بأن يدفع للمصدر قيمة البضائع المشحونة مقابل تقديم المستندات التي تثبت أن الشحن قد تم ويتقاضى البنك مقابل ذلك أجراً أو عمولة.

١٠- تقديم الاستشارات المالية والدراسات الاقتصادية:

يقوم المصرف الإسلامي بتقديم الخبرة المالية والدراسات الاقتصادية للمشاريع ويتقاضى مقابل ذلك أجراً أو عمولة.

والمصارف الإسلامية لم تقف عند حدود التعاملات التقليدية للبنوك بل تجاوزتها إلى كثير من الخدمات الحديثة (خدمة تحويل الفواتير، تأمين، خدمات الخزائن الآمنة...).

مشكلات تواجه البنوك الإسلامية:

أولاً: عدم الالتزام بسداد الديون في مواعيد الاستحقاق:

توظف البنوك الإسلامية جزءاً كبيراً من أموالها في تمويل عمليات بيع المرابحة من

خلال عمليات الشراء النقدي والبيع الآجل وغالباً ما يكون على شكل أقساط وينجم عن عدم سداد هذه الديون في المواعيد المحددة آثار سلبية على البنك، ولكن يحق للبنك أن يطالب العميل المدين بتعويض مقابل الضرر الذي لحق بالبنك بسبب المماطلة في سداد الديون.

ثانياً: إشكالية العلاقة مع البنك المركزي:

إن علاقة البنك المركزي مع البنوك الإسلامية تختلف عن علاقته مع البنوك التقليدية، حيث إن علاقة البنك المركزي مع البنوك التقليدية تتحدد من خلال أمرين:

١- المقرض الأخير:

يقوم البنك المركزي بهذه الوظيفة من خلال خصم الديون لدى البنوك وتستفيد البنوك التقليدية من ذلك من خلال الحصول على الأموال التي يخصصها البنك المركزي لها بسعر خصم (أقل من سعر الفائدة السائد) ثم إقراضها بسعر الفائدة السائد وتستفيد هذه البنوك من خلال الفرق بين سعر الفائدة وسعر الخصم، أما بالنسبة للبنوك الإسلامية فهي لا تستطيع الاقتراض بفائدة من البنك المركزي لذلك هي مجبرة على الاحتفاظ بمبالغ إضافية للاحتياط ولذلك فإنه غالباً يكون الحد الأدنى لرأسمال البنوك الإسلامية أكبر من مثيله لدى البنوك التقليدية.

٢- أدوات السياسة النقدية التي يتحكم البنك المركزي من خلالها بودائع وقروض المصارف:

إن الأدوات التي يتعامل بها البنك المركزي مع البنوك التقليدية لتحقيق السياسة النقدية تختلف جذرياً عن الأدوات التي يستخدمها مع البنك الإسلامي.

البنوك الإلكترونية

مفهوم البنوك الإلكترونية :

هناك العديد من المصطلحات التي تطلق على البنوك المتطورة مثل البنوك الالكترونية "Electronic Banking" أو بنوك الانترنت "Internet Banking" أو البنوك الالكترونية عن بعد "Remote Electronic Banking" أو البنك المنزلي "Home Banking" أو البنك المباشر "Online Banking" أو البنوك الخدمية الذاتية "Self Service Banking" أو بنوك الويب "Web Banking"، وعلى اختلاف المصطلحات فجميعها تشير إلى قيام العميل بإدارة حساباته أو انجاز أعماله المتصلة بالبنك عبر شبكة الانترنت سواء أكان في المنزل أو المكتب وفي أي مكان ووقت يرغبه ويعبر عنها "بالخدمة المالية عن بعد".

وبالتالي يمكن للعميل أن يتصل بالبنك مباشرة بالاشتراك العام عبر الانترنت وأجرائه لمختلف التعاملات على أساس أن يزود البنك جهاز الكمبيوتر الشخصي (pc) للعميل بحزمة البرمجيات الشخصية (PME (Personal Financial Management لقاء رسوم أو مجاناً.

فالمقصود إذن بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بشكل إلكتروني والتي تعد الإنترنت من أهم أشكالها، وبذلك فهي بنوك افتراضية تنشئ لها مواقع إلكترونية على الإنترنت لتقديم خدمات نفس خدمات موقع البنك من سحب ودفق وتحويل دون انتقال العميل إليها.

أهمية البنوك الإلكترونية :

١- إن العميل بحاجة للحصول على حل لمشكلته وليس مشاهدة عرض يقدم له، هذه أول الحقائق التي يمثل إدراكها مبرر وجود البنك الإلكتروني بل أساس نجاحه، لهذا كان موقع شركة E-Loan المتخصصة بالإقراض الإلكتروني - على سبيل المثال - مميزاً بين سائر المواقع الشبيهة ويميزها عن جهات الإقراض غير الالكترونية، لأنه ليس مجرد موقع يعرض الإقراض بالوسائل التقنية ، بل لأنه يساعد المستخدمين على تحديد وحساب احتياجاتهم، وخياراتهم المتطلبة لحل

مشاكلهم، ثم يقدم حزمة من العروض والخدمات التي تتفق مع رغبة وطلب العميل.

٢- إن البنوك غير الالكترونية ، تقدم جزءا من الحلول لمشكلات العميل لكنها لا تقدم حولا شاملة، أو تقدم حولا جزئية بكلف عالية ، فإذا علمنا إن التفاضل على أشده في سوق العمل المصرفي ، وعنوانه الخدمة الشاملة والأسرع بالكلفة الأقل ، فإن البنوك الالكترونية فرصة لتحقيق معدلات أفضل للمنافسة والبقاء في السوق ، وببساطة ، فإن الظن ان البنك الالكتروني مجرد إدارة لعمليات مصرفية وحسابات مالية ظن خاطئ ، لان التقنية تتيح للعميل ذاته أن يدير مثل هذه الأعمال، أن وجود البنك الالكتروني مرهون بقدرته على التحول إلى موقع للمعلومة ومكان للحل المبني على المعلومة الصحيحة ، انه مؤسسة للمشورة ، ولفتح آفاق العمل ، انه مكان لفرص الاستثمار وإدارتها ، مكان للخدمة المالية السريعة بأقل الكلف، مكان للإدارة المتميزة لاحتياجات العميل مهما اختلفت، كموقع Intuit Quicken. Com إذ يلحظ المستخدم ان هذا الموقع يقدم خدمات مالية وضيائية واستشارية واستثمارية ويعرض حزما من الخدمات الشاملة تتلاقى مع متطلبات الزبائن لحل مشكلاتهم.

٣- كما أن الاتجاه نحو الدفع النقدي الالكتروني المصاحب لمواقع التجارة والأعمال الالكترونية يقدم مبررا لبناء البنوك الالكترونية ، فشركات التامين، النفط، الطيران ، الفنادق ،... الخ تتجه بخطى واثقة نحو عمليات الدفع عبر الخط، أو الدفع الالكتروني ، وهي عمليات تستلزم - إن لم يكن موقع الشركة يوفر وسائل الدفع النقدي - وجود حسابات بنكية أو حسابات تحويل أو نحوها، وترك الساحة دون تواجد يعني دفع القطاعات المشار إليها إلى ممارسة أعمال مالية على الخط لسد احتياجاتها التي لا توفرها جهات العمل المصرفي المتخصصة.

٤- إن البنوك الالكترونية توفر في التكاليف، حيث إنها تحتاج إلى عدد اقل من الموظفين كما إنها توفر في تكاليف الوجود المادي، إن هذا يوفر ليس بالضرورة إن تعود للبنك نفسه، وإنما قد تستخدم في تقديم الخدمات بأسعار اقل.

أنماط البنوك الإلكترونية:

ليس كل موقع لبنك على شبكة الانترنت يعني بنكا الكترونيا وسيظل معيار تحديد

البنك الإلكتروني تساؤل في بيئتنا العربية إلى أن يتم تشريعياً تحديد معيار منضبط في هذا الحقل^(١).

ووفقاً لدراسات جهات الأشراف والرقابة الأمريكية والأوروبية فإن هناك ثلاثة صور للبنوك الإلكترونية على الإنترنت هي:

١- الموقع المعلوماتي Informational: وهو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي، ومن خلاله فإن المصرف يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية^(٢)، وينطوي هذا النوع من الخدمات على مخاطر متدنية نسبياً، بسبب عدم وجود قناة اتصال إلكتروني عبر الإنترنت تمكن أحداً من الدخول إلى الشبكة وأنظمة المعلومات الداخلية للمصرف^(٣).

٢- الموقع التفاعلي أو الاتصالي Communicative: بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين المصرف وعملائه، كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط، أو تعديل معلومات القيود والحسابات، وينطوي هذا النوع على مخاطر أعلى.

٣- الموقع التبادلي Transactional: وهذا هو المستوى الذي يمكن القول أن المصرف فيه يمارس خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجراء التحويلات بين حساباته داخل المصرف أو مع جهات خارجية.

ويعتبر هذا النوع من الأكثر خطورة على الإطلاق، حيث يمكن عميل المصرف من الدخول إلى أنظمة المعلومات الداخلية للمصرف وتنفيذ العمليات المطلوبة.

مزايا البنوك الإلكترونية

تتفرد البنوك الإلكترونية في تقديم خدمات متميزة عن غيرها من البنوك التقليدية

(١) نهلة أحمد قنديل، "التجارة الإلكترونية"، بدون دار نشر، مصر، ٢٠٠٥، ص ٨٧.

(٢) خياطة عبد الله، "الاقتصاد المصرفي: البنوك الإلكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ص ٩٥ - ٩٦.

(٣) ناظم محمد نوري الشمري، وعبد الفتاح زهير العبدلات، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

تلبية لاحتياجات العميل المصرفي وهو ما يحقق للبنك مزايا عديدة عن غيره من البنوك المنافسة وفيما يلي توضيح لمجالات تمييز البنوك الالكترونية:

١- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء:

تتميز البنوك الالكترونية بقدرتها على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون التقيد بمكان أو زمان معين ، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع وهو ما يوفر الراحة للعميل ، إضافة إلى أن سرية المعاملات التي تتميز هذه البنوك تزيد من ثقة العملاء فيها.

٢- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة:

تقدم البنوك الالكترونية كافة الخدمات المصرفية التقليدية ، والى جانبها خدمات أكثر تطوراً عبر الانترنت تميزها عن الأداء التقليدي مثل:

- شكل بسيط من أشكال النشرات الالكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية.
- أمداد العملاء بطريقة التأكد من أرصدهم لدى المصرف.
- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً.
- كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم وسندات) للعملاء.
- طريقة تحويل الأموال لحسابات العملاء المختلفة.

٣- خفض التكاليف:

من أهم ما يميز البنوك الالكترونية أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة مقارنة بالبنوك العادية ومن ثم تقليل التكلفة وتحسين جودتها هي من عوامل جذب العميل ، ففي دراسة تقديرية خاصة بتكلفة الخدمات المقدمة عبر قنوات مختلفة تبين أن تكلفة تقديم خدمة عبر فرع البنك تصل إلى ٢٩٥ وحدة، في حين تقل عنها فيما لو قدمت من خلال شبكة الانترنت بتكلفة ٤ وحدات، وتصل إلى تكلفة واحدة من خلال الصرافات الآلية .

٤- زيادة كفاءة البنوك الالكترونية :

مع اتساع شبكة الانترنت وسرعة انجاز الأعمال عن البنوك التقليدية أضحت سهلاً على العميل الاتصال بالبنك عبر الانترنت الذي يقوم بتنفيذ الإجراءات التي تنتهي في أجزاء صغيرة من الدقيقة الواحدة بأداء صحيح وبكفاءة عالية مما لو انتقل العميل إلى مقر البنك شخصياً وقابل احد موظفيه الذين عادة ما يكونون مشغولون عنه.

5 - خدمات البطاقة:

توفر البنوك الالكترونية خدمات متميزة لرجال الأعمال والعملاء ذوي المستوى المرموق مثل خدمات سامبا الماسية والذهبية المقدمة لفئة محددة من العملاء على شكل بطاقات ائتمانية وبخصم خاص، ومن هذه البطاقات بطاقة سوني التي تمكن العميل من استخدامها في أكثر من ١٨ مليون من اكبر الأماكن، وتشمل على خدمات مجانية على مدار الساعة برقم خاص، خدمة مراكز الأعمال، الإعفاء من رسوم وعمولات الخدمات البنكية، بالإضافة إلى كثير من الخدمات الخاصة الأخرى.

خصائص البنوك الإلكترونية:

تمتاز البنوك الإلكترونية بمميزات عن المصارف التقليدية، ويمكن الوقوف على ست أساسية منها، وهي:

اختفاء الوثائق الورقية للمعاملات، حيث أن كافة الإجراءات والمراسلات بين الطرفين الخدمة المصرفية تتم إلكترونياً دون استخدام أي ورق.

فتح المجال أمام المصارف صغيرة الحجم لتوسيع نشاطها عالمياً باستخدام شبكة الإنترنت دون الحاجة إلى التفرع خارجياً، وزيادة الاستثمار والموارد البشرية وغيرها.

القدرة على إدارة العمليات المصرفية للمصارف عبر شبكة الإنترنت بكفاءة، من أي موقع جغرافي، وبالتالي يستطيع المصرف أن يختار أفضل الأماكن على مستوى العالم، من حيث النظم الاقتصادية المشجعة أو الأوضاع السياسية المستقرة، أو المعاملة الضريبية الأفضل، ليمارس أعماله في بيئة مناسبة وينشرها في جميع أنحاء العالم.

عدم إمكانية تحديد الهوية، حيث لا يرى طرفاً التعاملات الإلكترونية كل منهما الآخر، وهو ما تعالجه التكنولوجيا بالعديد من وسائل التأمين للتعرف على الهوية إلكترونياً.

إمكان تسليم بعض المنتجات إلكترونياً، مثل المنتجات الرقمية ككشوف الحساب والرصيد وغيرها.

سرعة تغير القواعد الحاكمة وذلك لمواكبة التطور السريع في مجال المعاملات الإلكترونية، مما يحتاج إلى سرعة في صياغة التشريعات اللازمة لمواكبة هذا التطور السريع.

متطلبات نجاح البنوك الإلكترونية:

إن إقامة نظام للصيرافة الإلكترونية يقتضي الالتزام بجملة من العوامل والتي هي بمثابة قواعد للعمل الإلكتروني والتي تتمثل فيما يلي:

وجود شبكة عريضة تضم كل الجهات ذات الصلة، وترتبط بالانترنت وفقاً للأسس القياسية مع مراعاة التأمين في تصميم هذه الشبكة.

وضع خطط للبدء في إدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية، بداية من وضع استراتيجية على مستوى البنك المركزي أو البلد أو التحالفات الدولية.

وضع تنظيمات قياسية تسمح بالربط بين مختلف الجهات والعامل ككل. إعداد خطة لتدريب الموارد البشرية.

العمل على إنشاء تنظيم إداري يعمل على التنسيق بين الأطراف المتعاقدة.

مزايا وعيوب البنوك الإلكترونية :

أولاً: المزايا :

تيسير العمل حيث ألغت عملية المقاصة الآلية حاجة العميل إلى زيارة المصرف لإيداع قيمة التحويلات المالية، مما يعني تيسير الأمر، ورفع فعالية نظام العمل.

السلامة والأمن إذ أزيلت التحويلات المالية الإلكترونية الخوف من سرقة الشيكات الورقية، والحاجة إلى تناقل الأموال السائلة.

تحسين التدفق النقدي لضمانها رفع إنجاز التحويلات المالية إلكترونياً، موثوقية التدفق النقدي، وسرعة ناقل النقد.

تقليل الأعمال الورقية عن طريق تقليل الاعتماد على النماذج الورقية، والشيكات التقليدية وغيرها من المعاملات الورقية.

ولأن البنوك الإلكترونية تحقق مع بعضها البعض العمليات المصرفية الفورية بسرعة تفوق العمليات المصرفية العادية كالتحويلات أو التسويات التي تأخذ وقتاً طويلاً وتكلفة مرتفعة، فقد سمح ذلك بجذب العملاء بشكل كبير.

زيادة رضا العملاء حيث تكفل سرعة عمليات التحويل الإلكتروني وانخفاض كلفتها.

إن اللجوء إلى البنوك الإلكترونية، لجوء لأحد وسائل المنافسة ودرء مخاطر المنافسة المضادة، وهو أيضاً لجوء إلى تقديم خدمات شاملة بوقت قصير من عدد محدود من الموظفين ولقاء كلف أقل.

توفير المصاريف، إذ تتضمن عملية افتتاح فرع لمصرف ما مصاريف تشغيلية، مثل تكاليف شراء الموقع وتأثيثه وتكاليف العمالة والصيانة وغيرها، غير أن تلك المصاريف معدومة نهائياً في حالة البنوك الإلكترونية.

ثانياً: العيوب:

ورغم هذه المزايا العديدة، إلا أن المصرف الإلكتروني بما فيه من تكنولوجيا له مخاطر شأنه في ذلك شأن أي تكنولوجيا جديدة لا بد أن يكون لها بعض المخاطر، ويحذر الخبراء الاقتصاديون من الأخطار المحتملة من جراء التعامل بنظام البنك الإلكتروني ومنها:

اتساع الهوة في علاقة المصرف بالعميل وما يمكن أن يترتب عليها من عمليات اقتراض بدون ضمانات كافية، وتعرض المصارف لعمليات نصب.

صعوبة مراقبة البنك المركزي لحجم السيولة، حيث إن نظام البنك الإلكتروني يتيح للعميل أن يقوم بتحويل أمواله وبأي مبالغ بضغطة على زر الكمبيوتر أو التليفون خارج حدود الدولة إلى دولة أخرى أو العكس، مما يجعل الدولة عرضة للتأثر بأزمات السيولة سواء بالزيادة أم بالنقصان.

ظهور المخاطر التنظيمية، فنظراً لأن الشبكة تقدم الخدمات من أي مكان في العالم، فإن هناك خطراً في أن تحاول المصارف التهرب من الإشراف والتنظيم، مما يضع البنوك المركزية في وضع يصعب عليها فيه فرض رقابتها الكاملة على هذه المصارف.

ظهور المخاطر القانونية، حيث تتطوي المعاملات المصرفية الإلكترونية على درجة كبيرة من المخاطر القانونية، كعدم معرفتها الكاملة بالقوانين والتنظيمات المطبقة في بلد ما قبل أن تبدأ في تقديم خدماتها فيه.

مخاطر السمعة، فوجود سمعة سيئة للمصرف من ناحية عدم توفر الوسائل الكافية والمؤكدة للبيانات التي يحتفظ بها المصرف والخاصة بعملائه، أو وقوعه في بعض عمليات الاختراق لنظمه الإلكترونية، مما يؤثر كثيراً على عدد عملائه ويقلص نشاطات المصرف إلى أقصى حد مما يقلل من أرباحه.

المخاطر الأخرى، وهي المخاطر الخاصة بالعمليات المصرفية التقليدية، كمخاطر الائتمان، السيولة، سعر الفائدة... إلخ.

الفصل الثاني

التسويق المصرفي

مفهومه وأهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم التسويق المصرفي :

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

ومن أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي الاقتصادي P.Kotler الذي أعتبر التسويق المصرفي على أنه مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى 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⁽¹⁾.

أما الاقتصادي Deruk Rander فقد عرف التسويق المصرفي على أنه ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات البنك إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح⁽²⁾.

ويرى Hodages Tillman أن التسويق المصرفي هو الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية متميزة وبكفاءة عالية بهدف رضا العميل وإظهار صورة متميزة للبنك مع تحقيق أقصى الأرباح للبنك⁽³⁾.

(1) P. Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning implementation and Control, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall Inc, 1994, P. 10.

(2) D. Rander, Marketing in Banking, The institute of bankers, London, 1969, P. 20.

(3) H. Tillman, Marketing in Banking, Addison Mesty Pub, California, 1966, P. 17.

كما عرفه W. Ogden Ross بأنه "التي بمقتضاها يتم توجيه خدمات البنك نحو العميل بكفاءة وملائمة مقابل تحقيق أهداف البنك"^(١).

أما s.coussergues فقد اعتبرت التسويق المصرفي على أنه: "مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات المصرفية واحتياجات العملاء من هذه الخدمات، فالتسويق المصرفي يكفل ضمان تدفق المنتجات المصرفية في المكان والوقت المناسبين، ولا يجب التفكير على أن التسويق المصرفي يشبه التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة، إلا أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لإختلاف سلوك المستهلك وخصوصية الخدمات المصرفية التي تتطلب البحث المستمر عن مسالك مناسبة لإيصالها إلى العميل"^(٢).

أما ناجي معلا فيعرف التسويق المصرفي بأنه: "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"^(٤).

كما يعرف محسن الخضيرى التسويق المصرفي بأنه: "ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك، أيا كان موقعهم وأيا كان العمل الذي يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء، إقراضا أو اقتراضا أو خدمات مصرفية متنوعة ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك، ويضمن استمرار تعامله معه"^(٣).

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التسويق المصرفي عبارة عن نشاط يتصف بكونه:

- متعدد الجوانب والأبعاد.
- متغلغل عميق الجذور، على إعتبار أن المصرف جهاز حساس.

(1) O. Ross, Marketing in Commerical Banks, New Jersey, Prentice – Hall Inc, 1971, P. 20.

(2) Sylvie de cousserrgues, gestion de la banque, edition dunod, paris, 1992, p: 219

(٤) ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، ١٩٩٤، ص ١٩.

(٣) محسن أحمد الخضيرى، التوسيق المصريفى، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ١٦ -

- متراكم بأي شكل تراكمي للخبرة والمعرفة.
- مرتبط بهدف تحقيق السيولة والربحية والأمان.

ويرى الدسوقي حامد أبو زيد تسويق الخدمات المصرفية بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات العملاء المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان لعمليات البنك"^(١).

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للتسويق المصرفي على أنه دراسة السوق المصرفية والعميل مع تحديد رغباته واحتياجاته وتكييف المؤسسة المصرفية معها، وإشباع هذه الاحتياجات والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين، بهدف إرضاء العميل وتحقيق أقصى ربح للبنك.

ومن التعاريف السابقة أيضاً يتبين أن للتسويق المصرفي عدة جوانب يمكن أن نذكر منها:

يعد التسويق المصرفي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، حيث يساعد القائمين على النشاط المصرفي في وضع الاستراتيجية الشاملة للبنك ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية.

للتسويق المصرفي دوراً مزدوجاً، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات الزبائن.

إن التسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح، ولأجل ذلك يجب عليه أن يخدم الزبون بشكل جيد باعتباره أساس علمية التسويق المصرفي.

نشأة التسويق المصرفي:

ظهر التسويق المصرفي حوالي (١٩٦٦ - ١٩٦٧) ولم يعرف تطوراً حقيقياً إلا في الفترة (١٩٧٣ - ١٩٧٤) وجاء ذلك لتلبية حاجة المؤسسات المالية لوظائفه، وق تعدى التسويق المصرفي الكلاسيكي آنذاك، ومع التطور الزمني مجرد سوق الأفراد (الادخار) إلى خدمات بنكية أخرى والتسويق في مجال مثل الاستعلامات والسياسة وغير ذلك وتحقيق ذلك عبر إثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات المتعلقة بالقروض والتوزيع بشكل مكثف وكذلك التوظيفات الابتكارية مثل تلك التي ترسخت لدى البنوك الأمريكية

(١) الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٧٩.

كشهادات الإيداع، خط الادخار والإقراض وتقديم الخدمات البنكية عن طريق المراسلة في المنازل (قطاع العائلات)، كل هذه الحركية المصرفية ليست سوى دلالة قاطعة على وجود هذه الابتكارات الفكرية الجديدة لأصحاب البنوك والقائمة على مبدأ أساسي "استقبل زبائنك ولا تنتظر قدومهم"، وهذه الابتكارات الجديدة هي ميزة من ميزات تطور الجهاز المصرفي في البلدان التي تسعى إلى ترسيخها بغية إرضاء الزبائن وكذلك الرفع من مردودية البنوك.

وقد زاد اهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع المسؤولين عن إدارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغير اتجاهاتهم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق في تحقيق أهداف المصارف من حيث الاستثمار والاستقرار والنمو، 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 المستهلكين، ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق، وأصبحت المصارف تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين مقدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي.

مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي:

تتمثل فيما يلي:

أ- مرحلة الإشهار:

تحت تأثير المنافسة الشديدة التي تلت إعادة التنظيم وتحرير المهن، بدأت بعض البنوك بتطبيق التسويق وذلك بالقيام بعدة حملات إشهارية، معتقدة أنها تقوم بالتسويق المصرفي فعملت على توزيع الهدايا ووضع بعض العلاوات المختلفة بقصد جذب الزبائن، وهكذا بدأت البنوك بالبحث عن آليات جديدة تسمح بالحفاظ والوفاء لزبائناتها.

ب- مرحلة التسويق وتسيير البيئته:

كنتيجة للمرحلة السابقة، فضلت الحملات الإشهارية التي كانت تخصص لها ميزانية ضخمة، وأدركت البنوك أن المشكل الحقيقي ليس في طرق جذب الزبائن ولكن في كيفية الحفاظ عليهم، مما دفعها إلى استعمال أسلوب إشهاري جديد يتمتع بديكور ولغة جديدة، إلا أن معظم البنوك تبنت هذه الاستراتيجية مما أفقد ميزة التنافسي بينهم.

ج- مرحلة التجديد:

بعد فقدان المزية التنافسية كنتيجة للمرحلة السابقة، أخذت البنوك تبحث عن طرق جديدة للتميز، حيث وصلت إلى فكرة أن القيام بالإعلانات عن منتجاتها وخدماتها يكون أفضل لها من القيام بالإعلان عن المؤسسة نفسها، انطلاقاً من هذه الفكرة بدأت تركز جهودها على الإبداع والتجديد فأخذت تقدم منتجات قديمة محسنة ومجددة، وأصبحت لا تقتصر فقط على الادخارات بل الاهتمام أيضاً بمجموع الاحتياجات المالية للزبائن.

د- مرحلة التموقع:

بعدها اعتمدت البنوك على الإشهار والتجديد لمنتجاتها، أدركت أن إرضاء كل الزبائن وخلق صورة مثالية في أذهانهم أمراً مستحيلاً، وعلى هذا الأساس رأت أنه من الأنسب اختيار موقع تنافسي لها في السوق المصرفية والمالية بحيث أصبحت تركز اهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم صورة مميزة لدى هؤلاء الزبائن من خلال برنامج تسويقي يوحى للزبائن باختلافها وتميزها عن ما تقدمه البنوك الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية.

و- مرحلة التحليل والمراقبة:

وهي آخر مرحلة من تطور التسويق المصرفي في أوروبا على وجه الخصوص حيث تميزت بإنشاء نظام تحليل، تخطيط، ومراقبة، فأصبحت كل البنوك تمتلك لقسم تسويق متكون من عدة مصالح كمصلحة البحث والتطوير، مصلحة الإعداد، مصلحة التخطيط، مصلحة الاتصالات الداخلية ومصلحة الاتصالات الخارجية وأخيراً فريق من رؤساء الأسواق والمنتجات^(١).

مداخل تطبيق التسويق المصرفي:

يفرض تطبيق البنوك لمفهوم التسويق المصرفي إعادة تنظيم وتوجيه موارد وإمكانيات البنك لتحقيق رغبات وحاجات العملاء، وبالرغم من اختلاف تطبيق مفاهيم التسويق بالبنوك إلا أنها تنحصر في أربعة مداخل تفاضل البنوك فيما بينها وتتمثل هذه المداخل في:

(١) لهدور صورية - أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية - جامعة محمد بو ضياف بالملكة - غير مبين سنة النشر - ص ٢٨ - ٣٠.

١ - المدخل الموجه بالخدمة المصرفية:

تعتمد البنوك التي تستخدم هذا المدخل على أنه لا يكفي لضمان واستمرارية وبقاء البنوك، معرفة ما يقدمه البنك من خدمات مصرفية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين، بل يجب على البنوك الاستجابة لمقتضيات التغيير في الأسواق، ومحاولة إعادة صياغة مهام البنك بما يساعد على التكيف مع التطورات السوقية من حاجات متجددة للعملاء.

وتعمل الإدارة المصرفية وفقا لهذا المدخل على التعرف على مدى التطور في الحاجات والرغبات، ومحاولة إنتاج ما يمكن لتلبية تلك الحاجات.

وتعتبر قدرة البنك على تحقيق المطابقة بين حاجات العملاء وبين ما ينتجه من خدمات مصرفية محددًا إستراتيجيًا لبقاء البنك واستمرار وجوده في السوق المصرفية.

وحتى يمكن لإدارة البنوك الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات المستمرة في السوق المصرفية عدم الاعتماد على ما تقدمه من خدمات مصرفية تقليدية والعمل على تبني المسؤولين لبرامج فعالة لتطوير وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة.

٢ - المدخل الموجه بالبيع:

تعتمد البنوك التي تستخدم هذا المدخل على أن العملاء لن يقبلوا على التعامل مع البنك وخدماته التي ينتجها إلا من خلال مجهود بيعي وترويجي كبيرين، وحتى تتحقق الفاعلية للجهود البيعية يجب القيام بالعديد من الأنشطة التسويقية مثل بحوث التسويق، تطوير الخدمة، اختيار قنوات التوزيع الملائمة، الترويج..الخ.

إن المدخل الموجه بالبيع يرى أن المهمة الأساسية للبنك هي تحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات، مما قد يؤدي أحيانا مواجهة البنك العديد من المخاطر كما حدث في العديد من البنوك عند توسعها في تقديم الخدمات المصرفية بشكل كبير للكثير من العملاء بدون دراسات جادة أو ضمانات كافية، وكان تركيز البنوك على الإعلان المكثف عن خدماتها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وبأي طريقة تكبد البنوك لخسائر كبيرة سببت لها متاعب كبيرة.

٣ - المدخل الموجه بالإنتاج:

يعتبر هذا المدخل من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى لسوق، وتهتم البنوك التي تستخدم هذا المدخل بتحسين وتطوير أساليب وطرق تأدية الخدمات المصرفية أكثر من الخدمات نفسها، أو بيعها، أو حتى رغبات واحتياجات العملاء. ويتطلب

الأمر لتطبيق هذا المدخل توظيف وتوجيه كافية إمكانيات وموارد البنك لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية.

ومن الطبيعي أن يتم إنتاج الخدمات المصرفية الجديدة أو تطوير الخدمات المصرفية الحالية باستخدام البنك الأساليب المتطورة لتحسين أداء العمل المصرفي ليصبح أكثر استجابة للعميل وأكثر ملائمة مع رغباته.

٤- المدخل الموجه بالعميل:

تعتمد البنوك التي تستخدم هذا المدخل على أن العميل له مكانة مميزة، رضاه عن الخدمات المصرفية التي تقدم له والطريقة التي تؤدي بها هي الغاية التي تسعى البنوك المستخدمة لهذا المدخل لتأكيدھا، بل أنها تكاد عن الشعار الذي ترفعه إدارتها " بنوك موجهة لخدمة العملاء وذلك إشارة منها لموقعها السوقي المتميز.

وتقوم البنوك التي تستخدم هذا الأسلوب بإجراء دراسات وبحوث تسويقية مستمرة للتعرف على الحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء، محاولة الاستجابة بشكل متواصل لهذه الحاجات المتطورة باستمرار والتكيف مع الظروف البيئية التي تتحكم في ذلك.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات أجريت في هذا المجال أن حاجات ورغبات العملاء تركزت حول أربع أشياء:

- الحاجة إلى السرعة في إنجاز الخدمات المصرفية.
- الحاجة في معاملة أفضل من جانب موظفي البنوك.
- الحاجة إلى حلول مناسبة لمشاكلهم المطروحة على موظفي البنوك.
- الحاجة إلى القيام بأي نشاط يناسبهم.

خلاصة القول أن لكل مدخل من هذه المداخل مزاياه وعيوبه، وأن اختيار لبنك وتطبيقه لي من هذه المداخل منفردا سيبعده عن دائرة التميز والقدرة على البقاء والاستمرار في عصر العولمة وثورة المعلومات. فمن الأنسب للبنوك تبني استخدام مدخل جديد متكامل يتضمن مبادئ المداخل الأربعة السابقة الذكر والذي يطلق عليه المدخل البنكي المتكامل.

يعتمد هذا المدخل على تبني مسؤولي البنك لبرامج نشطة لتطوير وابتكار خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية بصفة مستمرة بعد دراسة العملاء وسلوكياتهم مع مراعاة إمكانية ومقدرة البنك على إنتاج وتقديم هذه الخدمات والقدرة على تحقيق حجما من الأرباح يتماشى إمكانياته المالية والبشرية.

أهداف التسويق المصرفي:

يحقق التسويق المصرفي جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ١- رفع الوعي والثقافة المصرفيين خصوصا لدى موظفي البنك مع تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتطوير أساليب أدائها وتقديمها على أكمل وجه للعملاء وبالتالي تحسين سمعة البنك وبناء صورة إيجابية عنه.
- ٢- المساهمة في عملية التجديد و التطوير البنكي و المالي من خلال^(١):
 - أ- تطوير الخدمات المصرفية الموجودة.
 - ب- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.
 - ٣- تحقيق الأهداف المالية للبنك والمتمثلة في السيولة والربحية والأمان.
 - ٤- دراسة السوق للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية لهم بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من جانب، وبما يحقق هدف البنوك بتتمية وتطوير خدماتها وزيادة دخلها من جانب آخر.
 - ٥- خلق أسواق مصرفية وممارسة العمل فيها عن طريق إكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها العملاء.
 - ٦- المساهمة في إكتشاف الفرص الإستثمارية ، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
 - ٧- الإطلاع المستمر والدائم على البنوك المنافسة ومعرفة نسبة تمركزها في السوق .
 - ٨- تكييف البنوك وجعلها مرنة في الإستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات العملاء .
 - ٩- يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي^(٢).

(١) د. محمد إبراهيم عبيدات - تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي) الطبعة الثانية - دار وائل - الأردن - ٢٠٠٤ ص ١٤.

(٢) مأمون نديم عكروش - تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري - الطبعة الأولى - دار وائل الأردن ٢٠٠٤، ص ٤٦٣.

أهمية التسويق المصرفي:

لم يعد التسويق نشاطاً ساكناً، كما كان من بداية الثورة الصناعية وحتى الستينات، فقد جاء خبراء التسويق، بمفاهيم وسياسات واستراتيجيات في غاية الأهمية، هدفها الدخول إلى الأسواق الكبرى والمتنامية، مما أدى إلى تعاظم عددها، وتكاثر اختصاصاتها، بتنوع السلع والخدمات، وتغير أذواق المستهلكين في عالم يتسم بمنافسة شديدة وقاسية، جعلت رجال الأعمال والمال يبتكرون وسائل للتأثير في المستهلك، ودفعه للتسوق والشراء.

فلا يوجد نشاط في مثل أهمية التسويق، ولا يوجد مصرف يمارس نشاطه بنجاح من دون وجود هذه الوظيفة لديه فالتسويق المصرفي، يمثل الروح المبدعة ذات القوة الدافعة، لتوليد الحافز على الخلق والإبداع والتحسين والتطوير والامتياز، وهو يشمل جهوداً متعددة، يقوم بها رجال التسويق، ويتم تقديمها في المصارف بالشكل المطلوب بما يكفل للزبون تدفقاً وانسياباً في الخدمات المصرفية، بسهولة ويسر وكفاءة وفاعلية.

كما يحتل التسويق المصرفي، بصفة عامة، مكانة مهمة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة المصرفية، نتيجة لتحمله مسئولية مواجهة المشاكل التسويقية، التي يتمثل أهمها في افتتاح فروع جديدة للمصرف، أو تقديم خدمات مصرفية جديدة لزيائته، أو استثمار أمواله في مشروعات معينة، تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها، ضف إلى ذلك دراسة المستهلك ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية، وضمان استمرار تعامله مع المصرف، والإشهار عن تلك الخدمات والترويج لها، بتوظيف الإمكانيات الإعلامية المختلفة، بالإضافة إلى تبني مناهج علمية تعمل على اكتشاف الزيائن وإيجاده وفق مناهج تسويقية متقدمة تحتاج إلى الوعي بها وإدراكها بشكل علمي رشيد.

تزداد أهمية التسويق يوماً بعد يوم وتتمو بمعدلات سريعة لحظة بلحظة، بل تتأكد أيضاً أهمية التسويق المصرفي ودره الفعال في المؤسسات المالية وفي المصارف بصفة خاصة من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل وخارج المصرف، وبالشكل الذي ينعكس إيجابياً على تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي الذي يدعم مركز المصرف ودوره في سوق المال، وفي النمو المتوازن للعمليات والمعاملات المصرفية كما وكيفاً والتوسع في الخدمات المصرفية والانتشار في عدد الفروع والوكالات، وكذلك الريحية المثلى القائمة على تنويع وتوزيع المخاطر والتحوط الكامل من حدوثها باستخدام الإمكانيات والأدوات المتوفرة ليصبح التسويق الأداة الرئيسة لتفاعل وتفعيل العمل المصرفي.

لذلك وغيره من العوامل، ازدادت وتنوعت الأنشطة التسويقية في المصارف، بل وأدى ذلك أحياناً إلى تعقدها وتشعب جوانبها وأبعادها في ظل المتغيرات والظروف المحلية والعالمية التي تعيشها المصارف اليوم، فأصبح من الضروري إحاطة العاملين في المصارف أيضاً كان موقعهم والعمل المنوط بهم بعلم التسويق المصرفي، وفهم الوظيفة التسويقية للمصرف فهماً تاماً يشمل جوانبها وأبعادها المتعددة وأصولها وقواعدها وأدواتها العلمية، لقد تطور فكر التسويق المصرفي كثيراً نتيجة لزيادة المعرفة وتراكم الخبرة وتفاعلها مع القدرات الإبداعية لدى الإنسان، فصار التسويق مرشداً، وصانعاً لها وللزبائن المتعاملين مستنداً في ذلك إلى مناهجه الإبداعية الابتكارية التفاعلية المتنامية.

خصائص التسويق المصرفي:

إن تقنيات التسويق المصرفي هي تقنيات التسويق بصفة عامة، لكن يوجد بعض الخصائص التي تميزه عن تسويق المؤسسات الصناعية والتجارية، نلخصها في ما يلي:

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

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

تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع البنك من موردين وهم مدخرين وزبائن وهم المستثمرين والمستهلكين الذين يجمعون ما بين الصفتين (عدم التفرقة في تسمية الزبون). احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة خاصة بها.

الدورة لاتوزيعية للخدمات المصرفية تكون وحدوية أي من المدخر إلى المصرف ومنه إلى المستثمر أو المستهلكين.

الوكيلات المصرفية تكون قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات المصرفية تكون بعيدة عن انشغالاتهم وتطلعاتهم.

المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القدرات المختلفة.

وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين المصرفي.

أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع والتي تتمثل في نقاط بيع الخدمة المصرفية وهي وكالات وفروع المصرف.

أهمية علمية تقسيم السوق في المصرف (مؤسسة كبيرة، مؤسسة متوسطة، مؤسسة صغيرة).

ازدواجية العلاقات مصرف/سوق (سوق الاستعمالات، سوق الموارد تفاعل هذين السوقين).

فكرة المخاطرة قوية في النشاط المصرفي مما يصعب من عملية التجديد. يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية كمنتجات. محاولة التجسيد المادي من خلال عمليات الإشهار لخدمات البنوك مثل الاستماع، الاستشارة، الحيوية، العصرية، القوة الأمان في الخدمة المصرفية. وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق التسيير التسويقي المصرفي لا يختلف عن التسويق الكلاسيكي من الجانب التخطيطي ولكن الاختلاف على المستوى التقني (استعمال وسائل وتقنيات خاصة). إن خصائص التسويق البنكي تدور حول فكرتين رئيسيتين وهما: تشابك العلاقات التي تربط البنك مع مكونات المحيط المختلفة. تعدد العلاقات التي تربط البنك مع مكونات المحيط المختلفة. مبررات الحاجة إلى تطبيق التسويق بالبنوك:

تستمد البنوك التجارية حاجتها في تطبيق مفهوم التسويق إلى مجموعة من الاعتبارات أهمها:

١- إن عرض الخدمات المصرفية يعتبر عرضا مرنا، أي أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية الحالية أو استحداث خدمات جديدة من خلال فروع البنك القائمة بناء على رغبات العملاء.

٢- أن سوق الخدمات المصرفية يمكن وصفه بأنه سوق مشتريين، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحركة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية لدى العميل في المفاضلة بين البنوك وبين الخدمات المصرفية المعروضة، وبالتالي أصبح من الضروري على البنك البحث عن أكثر الخدمات قبولا لدى العملاء ومحاولة إقناعهم بالتعامل فيها وهو ما يقوم به التسويق المصرفي.

٣- التغيرات المستمرة في بيئة البنك، فالبيئة التي يتنافس في ظلها البنك تتسم بدوام التغير، والحقيقة فإن العميل المصرفي تتغير حاجاته من فترة لأخرى، ونتيجة لذلك فإن حاجته للنقود والائتمان تتغير أيضا بالإضافة إلى بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات التكنولوجية وغيرها، لذلك فإنه من غير المحتمل أن يكتب لأي تغير جوهري النجاح الكامل ما لم تقتنع إدارة البنك بفلسفة التسويق.

٤- إن التسويق يساعد في ترشيد قرارات الإدارة، إذ أنه يؤدي إلى تحقيق معرفة أفضل

بقطاعات السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتنمية وتطوير سوق الخدمات المصرفية.

٥- إن البنوك التي تستخدم التسويق تكون أكثر استعدادا لمواجهة منافسة البنوك الأخرى أو المؤسسات المالية التي تقوم بتقديم خدمات مشابهة والتي تعد أقل تقدما في هذا المجال، وذلك فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للعملاء.

٦- إن قيام البنوك التجارية بتقديم خدمات فنية متخصصة- خدمات استشارية-، حيث تحتاج هذه الخدمات إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة وإلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين البنك والعملاء، لذلك فإن الجهود التسويقية هي وحدها الكفيلة بتحقيق استمرار العميل في التعامل مع البنك لأطول فترة والعمل المستمر على تحسين صورة البنك في السوق المصرفي.

٧- إن الخدمات المصرفية تتفرد ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية، بالإضافة إلى عدم الموسمية وعدم القابلية لل تخزين والموسمية....، وتنعكس هذه الخصائص أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية متميزة.

ضرورات وجود إدارة تسويقية على مستوى البنوك:

أصبح من المؤكد على أن وجود إدارة في البنك تحت أسم الإدارة التسويقية ضرورة ملحة تقع تحت مظلتها المهام التالية:

- ١- القيام ببحوث السوق المصرفي وجمع المعلومات في هذا المجال.
 - ٢- تطوير وتنمية المنتجات المصرفية.
 - ٣- الاتصالات التسويقية بما تشمله من دعاية وإعلان.
 - ٤- وضع خطط مبيعات فروع البنك مع مراعاة البيئة المصرفية للبنك.
 - ٥- التدريب المستمر لرجال البيع.
 - ٦- التنسيق مع الإدارات الأخرى بالبنك.
- إن وجود إدارة تسويقية في البنوك أصبحت ضرورة ملحة تعززها الأسباب التالية:
- ١- تطور الصناعة المصرفية.
 - ٢- زيادة الوعي المصرفي لدى عملاء البنك.
 - ٣- انفتاح الأسواق العالمية وتحرير الخدمات المصرفية.

- ٤- الانتقال من مفهوم الخدمات إلى مفهوم المنتجات البنكية.
- ٥- اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي.
- ٦- تطور أنظمة العمل المصرفي وشبكات الاتصال.
- ٧- التحول إلى مفهوم الإدارة بالعملاء.
- ٨- خفض التكاليف وترشيد الإنفاق في البنوك.

مستلزمات تطبيق المفهوم التسويقي في البنوك:

يستلزم تطبيق المفهوم التسويقي في مجال العمل المصرفي توافر مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- ١- الموافقة التامة للإدارة العليا للبنك في تطبيق التسويق.
- ٢- الاعتراف بأنه فلسفة شاملة وليست محدودة.
- ٣- تضمين وظائف التسويق الأساسية داخل جهاز التسويق.
- ٤- أن تكون مساهمة التسويق هي مفتاح قرارات البنك.
- ٥- إعداد فريق كفاء يضمن القيام بأوجه النشاط التسويقي بالبنك.
- ٦- الحصول على الموقع والمكانة التنظيمية الملائمة.

العناصر المميزة للتسويق المصرفي:

توصلت الدراسات الحديثة في مجال التسويق المصرفي إلى تعزيزه بعناصر أخرى تدعمه وتزيد من قدرته على إضفاء صورة حسنة للبنك، وذلك من خلال مواكبة التطورات الحديثة وخاصة في مجال المعلوماتية والاتصالات.

إن التسويق المصرفي باعتبار أنه مستمد من الخدمات فإن مفهومه للمزيج التسويقي تعدى العناصر الأربعة الشائعة إلى ثلاث عناصر إضافية تشكل مزيج التسويق المصرفي المتمدد والمتمثلة في:

- ١- المشاركون: ويتضمن كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة المصرفية وتسهيل انسيابها للعميل، وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في آلية إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء العميل بالخدمات المصرفية المقدمة.

إن التمكن الجيد من المعلومة يسمح بالوصول إلى أعماق العميل و محاولة إرضاء توقعاته الخصوصية جدا.

٢- الموارد البشرية: تعد هذه المتغيرة مفتاح نجاح البنك، فالاعتماد على الإطارات المؤهلة يمنح فرصة الامتياز للبنك في جلب أكبر قدر من العملاء.

٣- اللوجستية: تساعد تكنولوجيا على الوصول في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد إلى العملاء، أي أن البنك يتقرب إلى العميل عن طريق تسخير الوسائل التكنولوجية للمحافظة على مركزه السوقي.

هذه العوامل الثلاثة التي تشكل M. I. L لا يمكنها الانفصال عن أهم عنصر موجه إلى تكملة المعادلة والتطور التكنولوجي.

لذلك أصبحت هذه المتغيرات الأربعة تشكل مزيج التسويق المصرفي الحميم والشكل الموالي يبين عملية الانتقال من المزيج التسويقي الشائع إلى مزيج التسويق المصرفي الحميم.

وظائف التسويق المصرفي:

- إمداد إدارة المصرف ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز المصرف في السوق كما تحدد نوعية عملاء المصرف وعوامل تفضيلهم للبنك دون البنوك الأخرى.

- العمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق في الوقت المناسب وكيفية تطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء مع دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على خططها المستقبلية.

- دراسة الانتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق وإمكانيات فتح وحدات جديدة إضافة إلى متابعة نشاط الوحدات المصرفية الحالية ومدى تغطيتها للسوق، ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية .

- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي في إدارة البنك.

- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع العملاء والجمهور الخارجي العام.

- تقييم النشاط التسويقي للمصرف خلال فترات زمنية متقاربة.

إدارة التسويق في المصارف:

تعتمد إدارة النشاط التسويقي في البنوك على عنصرين أساسيين هما، الموقع التنظيمي ومدخل التطبيق المستخدمة والتي سنتناولها بالتفصيل فيما يلي^(١):

(١) زايدات محمد - دور التسويق في زيادة القدرة التنافسية للبنوك - بحث غير منشور - جامعة الشلف.

١ - موقع التسويق في الهيكل التنظيمي للبنوك:

بالرغم من اتفاق المصرفيين على أهمية التسويق وضرورة تواجد هذه الوظيفة في البنوك، إلا أن المسئولين يفاضلون بين أسلوبين عند اختيار موقع التسويق في الهيكل التنظيمي للبنك.

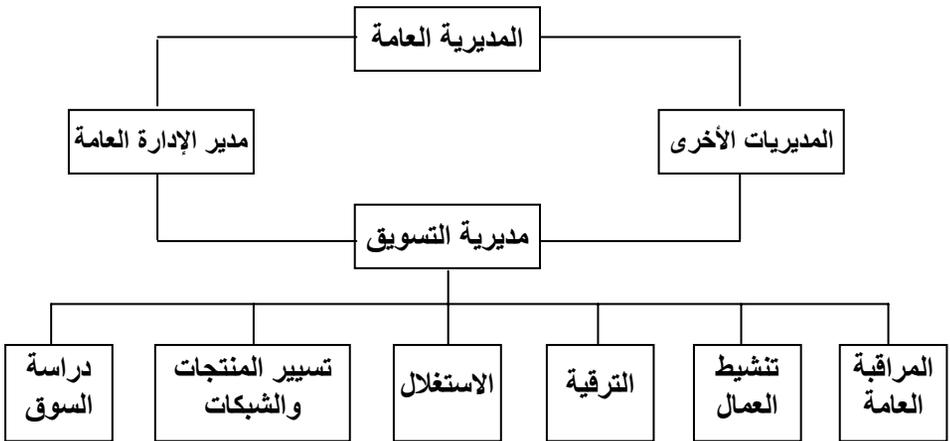
الأسلوب الأول : التسويق كوظيفة :

تعتمد البنوك وفقا لهذا الأسلوب على إنشاء وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي للبنك تحت مسمى إدارة التسويق، يوكل لها الاختصاصات التي لها علاقة بالتسويق من دراسة السوق والتحليل الكمي والنوعي لاحتياجات العملاء ورغباتهم، ودراسة فتح وإنشاء فروع جديدة والترويج والإعلان والعلاقات العامة.

ويعتبر التنظيم الوظيفي من أكثر الطرق التنظيمية شائعة الاستخدام بالبنوك نظرا لبساطته، لأن اختيار هذا الأسلوب لا يتطلب تغيير لكل الأوضاع التنظيمية الموجودة بالبنك، كما أنه يمكن للبنوك إدخال التسويق مرحليا بتطوير أقسام دراسة السوق وشبكات التوزيع ثم الدعاية والإعلان فيما بعد.

وتتلخص عيوب هذا الأسلوب في صعوبة عملية التنفيذ الحقيقي من الناحية العملية في بعض فروع البنوك التي تتميز بظروف وضعية خاصة.

والشكل التالي يوضح ذلك....



دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس تسلسل إداري

الأسلوب الثاني : التسويق كعملية :

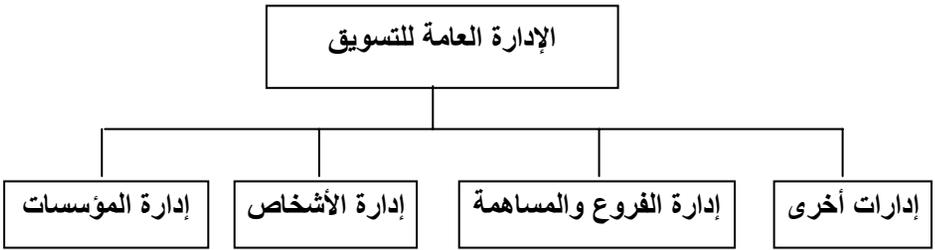
تتعامل بعض البنوك مع التسويق على أنه عملية ، حيث تكون مهام التسويق موزعة على كافة أقسام إدارة البنك، بل وأحيانا تكون من ضمن المهام الوظيفية للأفراد في كافة المستويات، ونتيجة لذلك تعتبر تنمية دور وأساليب التسويق في البنك من مسؤولية كافة غدارات البنك والعاملين به.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر فاعلية لوضع مخططات قصيرة الأجل ومناطق النشاط المختلفة، إلا أنه يعيبه خطورة ميل المسؤولين عن التسويق في إدارات البنك المختلفة لتقدير ذاتهم لكونهم مخططين ومنفذين في الوقت نفسه.

كما يجب إعادة النظر من وقت لآخر في الهيكل التنظيمي للتسويق بالبنك لتوفير خاصية المرونة للتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة داخل وخارج البنك.

خلاصة القول أنه من الأفضل الجمع بين الأسلوبين في أسلوب واحد وذلك للاستفادة من مزايا كل أسلوب بما يتلاءم مع ظروف وإمكانيات البنك وطبيعة المرحلة التي يمر بها في السوق المصري، مع ضرورة مراعاة ما يتم صرفه من نفقات وتحمله من تكاليف في ضوء الفوائد المتوقعة من نمط وأسلوب التنظيم الذي يتم اختياره.

والشكل التالي يوضح ذلك



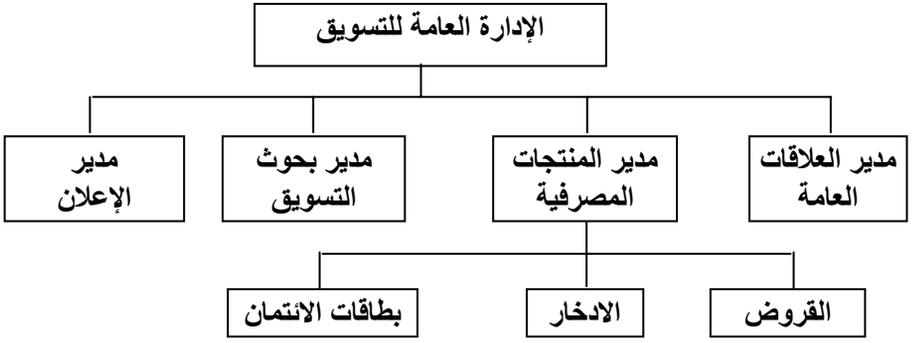
دمج إدارة التسويق المصري على أساس وظيفي

ولمعرفة كيفية دمج التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للبنك يجب علينا تحديد التنظيم الداخلي لإدارة التسويق كما يلي:

أ - وفقاً للخدمات^(١):

يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

(١) د. محسن أحمد الخضيرى - التسويق المصري - مرجع سبق ذكره ص ٦٣ ، ٦٤

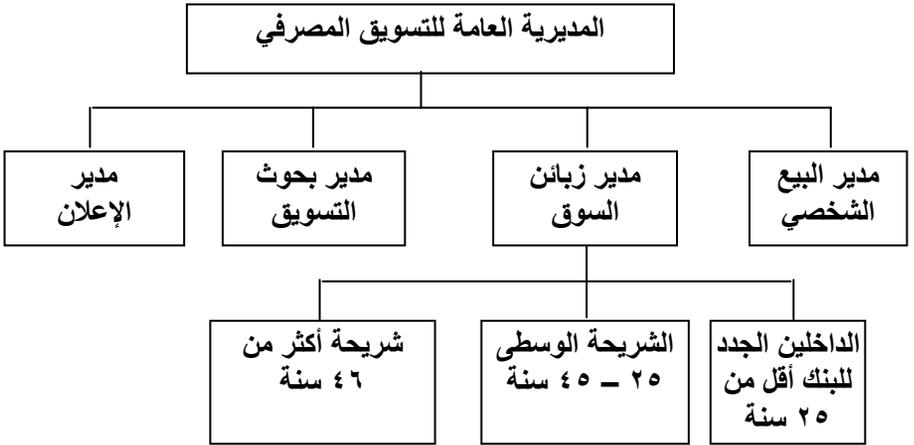


تنظيم إدارة التسويق المصري وفقاً للخدمات المصرفية

تبين لنا من خلال الشكل أن المدير العام للتسويق هو من يضع السياسات التسويقية ويشر على أربع إدارات متخصصة والخدمة المصرفية تعتبر أساس النشاط التسويقي المصرفي.

ب- وفقاً للزيائن:

هذا النموذج يركز اهتمامه على الزبون، والمدير العام للتسويق هو من يضع السياسة التسويقية بمساعدة مدير البيع الشخصي، ومدير زيائن السوق المصرفية، ومدير بحوث التسويق، ومدير الإعلان، كما يوضح الشكل التالي:



تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقاً للزيائن

أما في الحالة الثانية فيتم ضم التسويق المصرفي في كل الوظائف وكل المستويات في البنك ومن خلال هذا التنظيم نجد أن زيائن البنك يتميزون لديهم رغبات واحتياجات متعددة ومتنوعة لذلك وجب تجزئتهم حتى تسهل خدمة كل فئة وفقاً لحاجتهم ورغباتهم.

سياسات التسويق المصرفي⁽¹⁾ :

رغم تنوع وتعدد أهداف النشاط التسويقي المصرفي إلا أنها تجمع في هدفين رئيسيين يمثلان القاسم المشترك بين جميع البنوك والمؤسسات المالية، الهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم، أما الهدف الثاني هو تحقيق تافسية ومردودية البنوك. تمثل الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية وتعتبر البعد الأساسي لها، أما البعد الثاني فيتمثل في استراتيجية التسويقية البنكية، والبعد الأخير يتمثل في السياسات البنكية (المزيج التسويقي البنكي) والذي يعتبر مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه وتشمل هذه الرسائل: المنتج، السعر، الإشهار والتوزيع، بحيث يقوم رجل التسويق بإيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر وفقاً لمتطلبات السوق، وبحكم طبيعة وتكوين المزيج التسويقي فإنه لا يتخذ شكلاً نمطياً ثابتاً بل إنه يتغير وفق تغير معطيات السوق.

١- سياسة المنتج والخدمة البنكية:

يكمن دورها في خلق منتجات جديدة و الحفاظ على المنتجات السابقة. ويمكن تعريفها كما يلي: هي مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو للخدمة البنكية التي سيعرضها البنك التجاري لزيائته.

أ- خلق منتجات جديدة وخدمات جديدة:

تعتبر فكرة خلق المنتجات والخدمات الجديدة عنصراً مهماً في الحفاظ على الزبائن، فتوفر البنك أو المؤسسة الحالية على مجموعة من الخدمات المميز تجعله دائماً متميزاً على الآخر، لأن البنك يعيش في وسط محيط يتسم بالتغير في كل شيء: تغيرات تكنولوجية، وفنية سريعة، تغيرات في المفاهيم و حاجات المتعاملين..... الخ . و يعتبر الابتكار و التجديد لب عملية التخطيط في البنك، لأن الجديد هو فكرة غير متوقعة يبحث عنها الزبون تحقق له منافع جديدة و تجعله يتمسك بهذا البنك دون الآخر.

فعملية الخلق و التطوير تنشأ لعدة عوامل ضرورية تدفع بالبنك إلى اتخاذ خطوات مثل

هذه:

- المرحلة الأولى: انبثاق فكرة جديدة لخدمة بنكية جديدة مبتكرة.
- المرحلة الثانية: القيام بتشخيص الفكرة و تحديد ملامحها.

(1) أ. ريجي كريسمة - تسويق الخدمات المصرفية - ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات - بحث غير منشور جامعة البليدة - الجزائر.

- المرحلة الثالثة: دراسة و تحليل و تقييم لاقتصاديات و جدوى الفكرة.
- المرحلة الرابعة: وضع دليل إجراءات أو دليل العمل التنفيذي.
- المرحلة الخامسة: إدخال الخدمة المقترحة للتجربة في بعض الفروع الرئيسية.
- المرحلة السادسة: تعميم الخدمة و نشرها في كافة الفروع.
- ب- الحفاظ على المنتجات الجديدة:

يعيش المنتج البنكي دورة حياة، تمر بمراحل مختلفة لها طبيعة خاصة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات البنكية. و الحفاظ على تلك المنتجات يستدعي تطبيقها.

ج- اختيار السوق ووضعية المنتج:

يعتبر تحديد جزء من السوق و اختيار وضعية معينة للمنتج، من أحد الأسس الهامة بالنسبة لرجل التسويق البنكي. بحيث يسمح له تحديد مجموعات من الزبائن، و تجميع كل مجموعة متشابهة تحت جزء معين، و معرفة الجزء غير المستعمل.

د- إعداد إستراتيجية تسويقية بدلالة دورة حياة المنتج:

يتم تحديد الإستراتيجية اللازمة حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

٢- سياسة أسعار المنتجات والخدمات المصرفية:

يعتبر السعر بسياسته و القرارات المتصلة به من أكثر الأدوات والعناصر المكونة للمزيج التسويقي أهمية و حساسية بالنسبة للإدارة، كما أنه من أهم السياسات البيعية.

تحديد السعر:

يقصد به مجموع القرارات المتعلقة بسعر المنتج أو الخدمة و اللذان هما دور مزدوج، أحدهم اقتصادي و آخر بسلوكولوجي. و يعتبر من أهم الوسائل التنافسية، إذ أن إختيار الزبون للمنتج لا يتوقف على النوعية أو العلامة التجارية فقط، حيث له موقف خاص اتجاه السعر. إن إشكالية التسعير في البنوك تتطلب تحديدا دقيقا للمنتجات البنكية لان هذه الأخيرة لها مظهران:

- إن المنتجات البنكية عبارة عن نقود و إنشاءها و تداولها يعتبر جزءا من الشرعية الاقتصادية للبنك و يشكلان الأساس التي يقوم عليه البنك والمقرض.
- خدمات لها مكانة متزايدة في النشاط البنكي و التي يتم إدماجها مع المنتج البنكي (النقود)، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق التجارية.

٣- سياسة الاتصال المصرفي:

تعتبر من أدوات التسويق البنكي التي لا تخضع للقواعد القانونية، و بهذا تتميز عن غيرها بأنها تميز نشاطات الخدمات. فسياسة الاتصال تعتبر السياسة الوحيدة التي يمكن للبنك أن يتحكم فيها، و يؤدي تطبيقها إلى بروز صعوبات ترجع إلى تعقد التسويق البنكي. و نعرفها كما يلي: هي مجموعة الوسائل و الأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة البنك أو المؤسسة المالية إلى للأفراد.

٤- سياسة التوزيع البنكي:

تعتبر سياسة التوزيع البنكي من أهم عناصر المزيج التسويقي البنكي، و تهدف هذه السياسة إلى جعل قنوات توزيع المنتجات مع تفصيلات الزبائن، و معناه تنظيم نقاط البيع بصفة تسهل للمستهلك الوصول إليها. إن المنتجات البنكية ذات الجودة العالية و النوعية الرفيعة و المقدمة بصفة دقيقة لم تعرف نجاحا إن لم تكن موزعة بطريقة جيدة وملائمة.

إن عملية فتح نقاط البيع تمثل قيادا أساسيا، بحيث أن القوانين المطبقة في بلاد ما إما تساعد على توسيع شبكة التوزيع أو تضيقها، كما أن المنافسة بين شبك وأخر له دور هام في تحفيز عملية الشراء و الاستهلاك، كما أن معدل التخزين البنكي أو الإيداع البنكي يتبع عدد الشبايك.

الاستراتيجية التسويقية المصرفية:

الاستراتيجية التسويقية تعني التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط و رسم معالم المصرف على عدد طويل من السنوات القادمة "وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط و رسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال، هناك دور للبنك يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع استراتيجية تسويقية، و تختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، و عليه فإن إعداد أي استراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق و التماشي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الاستراتيجية التسويقية تعتبر جزءا من الاستراتيجية العامة و من ثم فالمصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام و الخطة التسويقية بشكل خاص"^(١).

(١) أ. عجمي عماري - التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية - ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات بحث غير منشور - جامعة محمد بو صياف.

١- الخطة المصرفية:

تقوم هذه الخطة على البرمجة والتخطيط المالي لمصادر وموارد وإمكانيات البنك لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة وبما يحقق احتياجات الإدارة العامة من خلال العمليات المصرفية وتحقيق أهداف البنك في السوق المصرفي، وبصفة عامة فإن الخطة المصرفية هي خطة عامة محكمة يجب أن تحتوي على العناصر الثلاث التالية^(١):

أ- المهام الاقتصادية: وهي المهام التي تشكل نوع النشاط المصرفي الخاص بالبنك.
ب- إعداد الخطة المصرفية: إن إعداد الخطة المصرفية تعني القيام بمجموعة من الخطوات كتحديد وتشكيل أهداف التسويق وذلك وفق عدة عوامل كالمزيج الخدمات المصرفية، أنواع العملاء، البدائل المتاحة، تحديد الاحتياجات الحقيقية للسوق المصرفي، ويتم تحديد هذه الخطة وفق لهدف الربحية وتحقيق الحجم والنمو المناسب وزيادة حصة السوق.

ج- تخصيص الموارد التسويقية: ونعي بذلك المزيج التسويقي للمصرف بتحديد الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية والكفاءات الإدارية... الخ، حيث يتم تخطيط الموارد في المصرف لجل تطوير الجهاز التسويقي للمصرف وكذا نظام المعلومات ونظام التخطيط بالشكل الذي يفي باحتياجات تحقيق الأهداف التسويقية، إذ أنه يجب إيجاد تركيبة متوافقة من المزيج التسويقي للخدمات المصرفية بالتعامل مع الأنشطة التسويقية بشكل يحقق أهداف المصرف.

٢- أنواع الإستراتيجية التسويقية المصرفية^(٢):

هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي وهي:
أولاً: الاستراتيجية الهجومية:

وتستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب بأن يكون موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق المصرفي بشكل يحقق مصالح المصرف الحالية والمستقبلية، وتشمل على الاستراتيجية على عدة استراتيجيات فرعية وهي:

- استراتيجية التوسع الجغرافي: وتعني توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونشرها.

(١) فايز العنزي "إدارة علاقات العملاء.. برمجيات.. واستثمار.. وثقافة" www.bab.com ٢٠٠٤/٩/٩.

(٢) د. محسن أحمد الخضري "التسويق المصرفي"، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٣١.

- استراتيجية اختيار السواق: وتهدف هذه الاستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائنهم، والعمل على الحصول على نصيب من حصتها السوقية إضافة إلى جذب عملاء جدد في السوق الذي يعمل فيه المصرف حالياً.
- استراتيجية السوق الجديدة: وتعني جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتماً بها من قبل عن طريق تنمية السواق وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المرتقبون.
- استراتيجية قيادة السوق: تستعمل هذه الاستراتيجية البنوك ذات الحجم الكبير والتي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي والقادرة على التأقلم مع ردود أفعال البنوك الأخرى المنافسة له.
- استراتيجية التحدي: وتعني هذه الاستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة سوق.
- استراتيجية الهيمنة المصرفية: وهدف لتحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي عن طريق تكوين كتلتا مصرفية أو تحالفات لحماية المصالح المشتركة للمصارف.
- استراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة: تتطلب هذه الاستراتيجية توفر المصرف على أجهزة وهياكل وكفاءات بحث متطورة تستطيع التفوق من خلال تقديم الأفكار والخدمات الجديدة في مجال العمل المصرفي.
- استراتيجية صناعة الفرص والعملاء والأسواق: وترتكز على قيام البنك بصناعة السوق وتكوين عملاء في هذه الأسواق والحكم الكامل في إشباع حاجياتهم.

ثانياً: الاستراتيجيات الدفاعية:

وهي استراتيجيات تتجنب التصادم مع المصارف المنافسين، ومن ميزات الاكتفاء بموقع غير متقدم في السوق المصرفي، مع التركيز على عدم تطبيق أي خدمة جديدة أو نظام مصرفي جديدة وانتظار نتائج تطبيق المنافسين، وتسمى هذه الاستراتيجيات باستراتيجيات التبعية السوقية أو استراتيجية المحراب السوقي.

ثالثاً: استراتيجية الرشاد التسويقي:

وتقوم على مبدأ تخفيض التكلفة على أدنى حد ممكن وبالتالي الرفع من الربح إلى أقصى درجة ممكنة وتعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف أو تعظيم الربح.

٣- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية المصرفية:

إن تحقيق الهدف المسطرة في الخطة الاستراتيجية للمصرف تتطلب إعداد طريقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ويكون ذلك بالاختيار بين الأسلوبين التاليين:

أ- أسلوب تميز الخدمات المقدمة: ويعتمد هذا الأسلوب على إظهار الاختلافات التي تميز المزيج الخدمي للمصرف عن باقي المنافسين هذا ما يسهل على العملاء الاختيار بين كافة الخدمات المقدمة، وإن لم تكن هناك اختلافات فإنه على المصرف للجوء إلى استخدام الحملات الإعلامية والترويجية والتركيز على شعار البنك وعلامته التجارية.

ب- أسلوب تقسيم السوق: تغير احتياجات ورغبات الزبائن يجعل من الضروري تكيف وتعديل الخدمات المصرفية وفقا للتغيرات الطارئة على رغبات واحتياجات العملاء الحاليين، إضافة إلى اكتشاف رغبات واحتياجات العملاء المحتملين وتصميم مزيج خدمي مناسب لهم، ومن هنا فإن المصرف يقوم بتقسيم السوق وفق هذه الرغبات الخاصة بالزبائن باستعمال وسائل التسويق والترويج المصرفي.

الفصل الثالث

الخدمات التسويقية المصرفية

مفهوم الخدمة المصرفية :

الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تتعلق بتحقيق مناخ معين للعميل سواء بمقابل مادي أو معنوي من أجل ذلك تقوم البنوك والمصارف بدراسات متعمقة وشاملة ودورية لعلماؤها والمتعاملين معها من أجل الوقوف على احتياجاتهم ورغباتهم من الخدمات المصرفية، وما طرأ على هذه الرغبات والاحتياجات من تغير، أو ما طرأ عليها من نقص إشباع، كما أن على البنك متابعة عوامل القدرة وما طرأ عليها من تغير لدى العميل، سواء ما كان متصلاً بالدخل أو ما كان مرتبطاً بعناصر الأنفاق وأولياته... ومن ثم يقوم البنك بتقديم مجموعة الخدمات المصرفية التي تتوافق مع هذه الاحتياجات والرغبات والقدرات، وفي الوقت ذاته يقوم بإضفاء مجموعة من المزايا والمنافع والخصائص على كل خدمة، بحيث تميزها عن الخدمات الأخرى، وتحقق الإشباع والرضا لدى العميل.

فمفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص الظاهرة، والخصائص الضمنية، والخصائص الخارجية، والتي يظهرها الشكل التالي^(١):

الخصائص الضمنية (المستهلك)

الرمزية
الاتصال
الإدراك
الإشباع (التعامل)

الخصائص الظاهرة (الإدارة)

المواصفات
التشكيل
التمهيط
الخدمات المقارنة

(١) د. محسن أحمد الخضري - التسويق المصرفي - مرجع سبق ذكره، ص ٢١٣.

الخصائص الخارجية (المجتمع)

الأثر في البيئة
الطلب على الموارد
الأمان
القوانين والتعليمات الحكومية

أولاً: الخصائص الظاهرة:

وهي أخطر وأهم أنواع الخصائص التي يتم إجراء التطوير عليها، وهي في الوقت ذاته الخصائص التي يسهل التعرف عليها وتمييزها من جانب العملاء، وتعرفهم عليها، وإحساسهم بها، ومن ثم سهولة الإلمام بما أجرى عليها من تطورات وتمييزها عن الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك، أو عن مزيج الخدمات الذي تقدمه البنوك الأخرى. وترتبط هذه الخصائص بما تقوم به إدارة البنك من أحداث تعديلات في مواصفات الخدمة المصرفية التي يقوم بها البنك لعملائه، أو في علاقتها بمزيج الخدمات الذي يقدمه البنك.

ثانياً: الخصائص الضمنية:

وهي من أخطر الخصائص التي تعمل البنوك على توفيرها، وهي خصائص بحكم طبيعتها وكونها ضمنية، خصائص غير ظاهرة، ترتبط بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية لدى العملاء، وتصوراتهم الذهنية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك إليهم، وفي الوقت ذاته ترتبط بمدى قدرة البنك على إدخال وتوليد مجموعة الانطباعات الإيجابية داخل النفس البشرية العملاء الحاليين والمرتبطين، تلك الانطباعات التي تخاطب كينونة كل منهم الذاتية، وتجعل منها عوامل ضاغطة ودافعة للسلوك الذي يرغب فيه البنك، ومن ثم ترتبط هذه الخصائص بالعمل الذي ينظر إلى الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك وفقاً لمجموعة من الاعتبارات أهمها الاعتبارات الآتية:

١- الرمزية:

ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها، وإلى الغرض منها ويستعان بالرموز الخاصة بالخدمة في تأكيد استقلاليتها ومميزاتها، خاصة إذا كان للخدمة المصرفية أكثر من وظيفة أو أكثر من غرض من وجهة نظر المستهلك، فخدمة الإيداع على سبيل المثال لا ترتبط بعنصر الأمان والثقة في البنك فقط بل تتعدى هذا إلى: سهولة دفع الالتزامات، والاستغناء عن حمل النقود، وتعظيم المكانة الاجتماعية.

٢- الاتصال:

يعتمد تقديم الخدمات المصرفية على إجراء اتصال بين البنك وبين عمليه الحالي أو المرتقب، والذي يتم من خلاله توصيل رسالة إخبارية تتضمن معلومات عن خصائص معينة للخدمة المصرفية المراد تقديمها للعميل المصرفي، وغالباً ما تعكس هذه الرسالة مضامين معلوماتية ترتبط بشكل كبير بقدرة مصمم الرسالة الترويجية على تحقيق الاتصال والتواصل وجذب وشد انتباه العميل مستقبل الرسالة.

٣- الإدراك:

يتصل عنصر الإدراك بالعميل المصرفي، فإدراك العميل لخصائص الخدمة المصرفية يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل عليها، أو عدم التعامل، ويؤثر في هذا الإدراك مجموعة عوامل موضوعية عقلية حاكمة ومتحركة في اتخاذ القرار أهمها: مدى ربحية الخدمة، وعناصر التكلفة والعائد التي تنتج من استخدامه للخدمة التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى عناصر نفسية أو شخصية ترتبط بعواطف ودوافع العميل نفسه.

٤- الإشباع أو التعامل:

يقوم العميل المصرفي عند إدراكه لخصائص الخدمة المصرفية بعملية مراجعة وتقييم لدوافعه وقدراته ورغباته مع ما تقدمه له الخدمة المصرفية من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات أو لجانب هام منها، فإذا توافقت هذه الجوانب والأبعاد اتخذ قرار بالتعامل مع البنك والاستفادة من تلك الخدمة.

ثالثاً: الخصائص الخارجية:

ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، ويعناصر البيئة التسويقية التي تحيط به بما فيها من منافسة من البنوك الأخرى، وبصفة عامة فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب على رجل التسويق مراعاتها عند تطوير خدمات البنك المصرفية فالبنك مثله مثل أي كائن حي يعيش في مجتمع، وعليه أن يضمن تقبل المجتمع له، وأن يعيش في إطار هيكل القيم، ونسيج المبادئ، وأن يتوافق مع العادات والتقاليد الراسخة في وجدان أفراد المجتمع حتى يضمن استمراره وعدم رفض المجتمع له.

أنواع الخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للأشخاص تمثل الجانب الأكبر للنشاط البنكي وتسعى دائماً إلى تحقيق وتعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للعملاء، فعموماً البنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية تقدمها للأفراد والمتمثلة في:

١- الخدمات المصرفية المحلية:

أ- عمليات الصندوق^(١): تشمل هذه العمليات على جميع عمليات الإيداع والسحب والمقاصة.

ب- الإيداع: هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة، ولا يجوز للعميل سحب الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها وإلا فقد الفائدة عن هذه الوديعة وتتم عملية الإيداع بملاً استمارة معينة بها طلب الإيداع وجميع البيانات الخاصة بالمبلغ والفوائد، ويحصل على إيصال من البنك ليثبت قيامه بوضع وديعة فيه.

ج- السحب: يتم إجراء السحب من الحسابات الجارية، حيث يتقدم حامل الشيك إلى الشباك المختص وبعدها يقوم الموظف بالتحقق من الشخصية على بطاقة التعريف والتأكد من أنه المستفيد من الشيك، ثم الحصول على توقيعه وبيانات عنه تقييد على ظهر الشيك ويتم السحب إما مباشرة من طرف الشخص نفسه، وإما لسحب شخص آخر.

والشيك سند يقوم بواسطته شخص يدعي الساحب بإعطاء أمر لبنك ما أو مؤسسة معتمدة يدعي المسحوب عليه، بدفع عند الإطلاع قيمة محدودة سواء لفائدته أو لفائدة شخص ثالث وهو المستفيد أو الحامل.

د- التحويل والمقاصة^(٢):

- التحويل المصرفي:

تتم هذه العملية بتحويل القيود التي يجريها البنك بحيث يجعل حساب عميل م عين مديناً بمبلغ معين لكي يجعل حساب عميل آخر دائماً بنفس المبلغ، أو في نقل المبلغ من حساب لآخر، وتبدأ أهداف العملية عندما يصدر المدين أمراً إلى البنك بأن يتم نقل حسابه إلى حساب دائته مبلغاً يعادل قيمة الدين.

- المقاصة^(٣):

هي تبادل أوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم هذا التداول في غرفة المقاصة بالبنك

(١) د. محمد فيومي محمد - نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية - دار الإشعاع - القاهرة ١٩٩٨، ص ٤٠٦.

(٢) د. علي محمد بارزوكا - النقود وعمليات البنوك التجارية - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٩٩، ص ٢٨٨.

(٣) محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، ١٩٩٨، ص ٥٦.

المركزي، حيث يجتمع مندوبو البنوك فيها لتسوية وعمل مقاصة بين الشيكات المسحوبة على هذه البنوك لصالحها، وغرفة المقاصة هي منشأة تقوم بتسوية الشئون المالية بين البنوك.

- قبول الودائع^(١):

الوديعة في التعريف المصرفي هي اتفاق بين البنوك والمودع، حيث ندفع للمودع مبلغاً من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، ويتبنى على ذلك خلق وديعة تحت الطلب أو لأجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين، وينشأ على تلك الوديعة التزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع أو لأمر لدى الطلب أو حينما يحل الأجل.

٢- الخدمات المصرفية الخارجية:

أ- الاعتماد المستندي^(٢):

هو الوسيلة المثلى لتنفيذ العقود، ويصدر في شكل خطاب صادر من البنك بناءً على طلب أحد عملائه، وبالتالي يعتبر الاعتماد المستندي تعهد كتابي صادر بناءً على طلب المستورد لصالح المصدر يتعد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الواردة بالاعتماد.

ب- الأوراق التجارية:

يقصد بها إثبات الالتزام بدفع مبالغ، وخاصيتها المشتركة هي إعطاء المدين مهلة محددة لتسديد الديون، وأهم أشكالها الكمبيالة (السفتجة) - السند الأمر - ويشترط فيها إيضاح مكان وتاريخ الوفاء - واسم المستفيد، واسم وتوقيع المتعهد بالوفاء والتعهد بأداء مبلغ معين إضافة إلى إمكانية التداول بالتظهير.

ج- الأوراق المالية:

وتتمثل أساساً في الأسهم والسندات، فالسهم هو جزء من رأسمال الشركة المساهمة، أما السند يعتبر جزءاً من قروض تصدرها الشركات أو الهيئات الحكومية.

مراحل تطور الخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية، كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية، مرت بالعديد من مراحل التطور. حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الإقراض والإيداع في داخل

(١) محمد زكي شافعي، مقدمة في العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، ص ٢٦.

(٢) محمد محمود فهمي، الاعتمادات المستندية، مكتبة النهضة، مصر، ١٩٩٨، ص ٥٦٥.

حدود الدولة المعنية إلى قيام البنوك بالدخول في مجالات الاستثمار وتملكها للكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية، وقيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة وانتشار فروع الكثير من البنوك في معظم دول العالم، وظهور البنوك متعددة الجنسيات... إلخ. ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في الصناعة البنكية بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة. هذا ما يجعل الكثير من الممارسين للصناعة البنكية يرون بأن المشكلة الحقيقية التي تواجه رجال البنوك تكمن في كيفية إدارة مواجهة التغير والنمو السريع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بنجاح، بالإضافة إلى التغير والتطور في سوق الصناعة البنكية التي أصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة. فيمن الممكن تلخيص مراحل تطور الخدمات المصرفية على النحو التالي^(١):

أولاً: التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية لم تعد تقتصر فقط على عمليات الإقراض والإيداع وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية، وفي الوقت الحالي تعددت وتنوعت الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية. ويمكننا تلخيص ذلك على النحو التالي:

- ١- شراء أو إنشاء إدارة شركات صناعية وتجارية وزراعية وخدمية أو المساهمة فيها.
- ٢- إنشاء العديد من الفروع للبنك الأم الذي يقدم الخدمات المصرفية التقليدية (إقراض، إيداع، حسابات جارية، تحويلات نقدية... إلخ) في كل المقاطعات والمدن، والذي يتخصص فقط بالأنشطة التجارية التقليدية وأسواق الجملة.
- ٣- دخول البنوك في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحاسبات الآلية، الاستثمار المشترك، السمسرة وكتابة أو إصدار عقود التأمين بأنواعها المختلفة.
- ٤- تقدم البنوك الآن الكثير من الخدمات المصرفية للأفراد مثل: القروض الشخصية وتنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية وميزانيات الإنفاق، دفع الإيجارات ومنح بطاقات الائتمان أو الضمان وبطاقات الشيكات وتسهيلات وقروض مالية لكافة خدمات الصيانة واستبدال اللوازم الخاصة بالمنزل، بالإضافة لكل ما يتعلق

(١) عبد الغفار حنفي وأبو القحف عبد السلام، إدارة البنوك وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، بيروت، ٢٠٠٠، ص ٣٤٩ - ٣٦٤.

بالاستشارات الخاصة بشراء المساكن الجديدة أو بيعها وكذلك شراء وتأمين السيارات.

- ٥- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة.
- ٦- تقديم كافة الاستثمارات ودراسة الجدوى الاقتصادية وإدارة المشروعات الجديدة في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والمشروعات الخدمية.
- ٧- التعامل في كافة أنواع العملات (البيع والشراء).
- ٨- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالكمبيوتر ونظم المعلومات.
- ٩- تنظيم وإدارة كل ما يتعلق بتقديم و صرف المعاشات والمنافع الاجتماعية التي يحصل عليها الأفراد من الدولة.
- ١٠- منح الأفراد بطاقات صرف نقدية من الوحدات الآلية التابعة لفروع البنك في كل مكان حتى يستطيع الفرد الحصول على أي مبلغ من النقود (بحيث لا يزيد مبلغ السحب عن الحد الذي يتم الاتفاق بشأنه خلال كل 24 ساعة ، وكل أسبوع) دون التقييد بمواعيد العمل الرسمي في البنوك. ولا يقتصر منح هذه البطاقات على من يملكون حسابات جارية فقط بل تمنح أيضا بطاقات مماثلة لكل من له حساب إيداع.
- ١١- عدم افتصار تقديم القروض للمؤسسات الكبيرة القائمة أو تحت الإنشاء، بل وتقديم القروض أيضا للأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات الفردية الصغيرة (PME/PMI) والحرفيين في مجالات الصناعة، والتجارة، والزراعة، وكذا الخدمات.
- ١٢- التعامل مع كافة أنواع الأوراق المالية وما يرتبط بها من أنشطة.
- ١٣- تقديم تسهيلات للشركات التجارية التي ترغب في إصدار بطاقات الضمان لعملائها كوسيلة لترويج مبيعاتها.
- ١٤- المتاجرة في المواد الخام والسلع المختلفة.

ثانيا: التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية:

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر وهذا ما أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك. وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي

فرع من فروع البنك المعين، وفي أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعينة دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح الحساب فيه. كما أن العميل يستطيع معرفة رصيده، ومجموع وتفاصيل مسحوباته وتواريخها والحصول على مبالغ نقدية في ظرف بضعة دقائق.

كذلك من مظاهر التقدم في تكنولوجيا الخدمات المصرفية هي ظهور البنوك الآلية وإدخال خدمات الحاسب في الشبائيك بطريقة On Line System كما هو الحال الآن في مصارف أوروبا وأمريكا وبعض المصارف الأجنبية في الدول النامية.

يضاف إلى ما سبق أن بطاقات الضمان وبطاقات الصرف النقدية وبطاقات الشيكات ما كانت لتصدر لولا هذا التقدم الموجود في استخدام التكنولوجيا.

ثالثاً: النمو عن طريق الاندماج:

لتحقيق هدي في النمو والتوسع، تلجأ بعض البنوك الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقق تغطية شاملة للبلد المعين، هذا بالإضافة إلى غزو أسواق الخدمة المصرفية في خارج الدولة المعنية.

رابعاً: التدويل (Internationalisation)

تتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها أي غزو أو إنتقال الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم. في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الأسباب التي قد تكمن وراء تدويل نشاط البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيراتها الخاصة بغزو الشركات الدولية المتعددة الجنسيات لأسواق جديدة ويكون ذلك إما عن طريق الاستثمار المباشر أو غير المباشر. وكما عليه الحال بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات نجد أيضاً البنوك المتعددة الجنسيات. وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- ١- تجنب الخطر- عن طريق تنويع الأسواق - وبصفة خاصة خطر المنافسة وتشبع السوق المحلية وكذلك الإضرابات العمالية التي تؤثر على النشاط الاقتصادي.
- ٢- إنخفاض التكاليف (تكاليف العمالة والأرض وبعض مقومات الإنتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيراتها في الدولة الأم.
- ٣- الاستفادة من بعض الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الحكومة الأم.
- ٤- الرغبة في التوسع والنمو.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من الطرق والاستراتيجيات أو الأشكال التي تستطيع البنوك من خلالها الدخول/غزو أسواق جديدة في الخارج. ومن بين هذه الأشكال:

- أ- تصدير الخدمات المصرفية:
 - المراسلين لدى المصارف الوطنية
 - تقديم المعونات
 - التحويلات والقروض
 - إنشاء مكاتب التمثيل
- ب- الاستثمار المشترك/العقود
 - المساهمة بالخبرة في إنشاء بنوك وطنية
 - عقود الإدارة
 - الاستثمار المشترك
- ج- إنشاء الفروع أي الامتلاك الكامل عن طريق شراء بنك وطني قائم أو إنشاء بنك جديد.

خامسا: التطور التنظيمي والإداري

لا شك أن التوسع والتنوع في استخدام تكنولوجيا تقديم الخدمات وأداء الأنشطة المصرفية بالداخل أو في الخارج، يتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة والتلاؤم في البناء التنظيمي والإداري للبنوك، بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية وإعتماد أساليب ونظم للإدارة والتنظيم على درجة عالية من التخصص والتمهين. وتتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا المجال في الآتي:

- ١- استخدام نظام الإدارة بالأهداف MBO * في كل الفروع وكذلك في كل الأقسام والإدارات الوظيفية في كل فرع.
- ٢- التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا على الأساليب العلمية في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
- ٣- إنشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الإدارات/الأقسام والفروع والتخطيط للدخول في أنشطة جديدة أو تنمية واستغلال الفرص الجديدة في الداخل والخارج وكذلك البحوث.

- ٤- إنشاء وحدات إدارية مركزية مساعدة تكون مهمتها مساعدة الإدارات الرئيسية الخاصة بالتسويق والخدمات الإدارية والأفراد.
- ٥- التكوين التنظيمي (إنشاء الإدارات والأقسام) يعتمد أساسا على تجميع الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض سواء في الداخل أو في الخارج.
- ٦- تطبيق الأسلوب اللامركزي وتفويض السلطة بدرجة كبيرة للفروع في الداخل والخارج.
- ٧- معاملة كل فرع من فروع البنك في الداخل والخارج كمراكز ربحية مستقلة.
- ٨- المرونة الكبيرة في بناء الهياكل التنظيمية وإدارة العمليات المصرفية لاستيعاب أي تغيير في أنشطة وخدمات البنك وكذلك لمواجهة متغيرات السوق ولتحقيق الاستغلال الجيد لجوانب القوة الموجودة سواء في الناحية المالية أو الكفاءات.
- ٩- فصل الإيرادات المحققة من بيع الخدمات الغير المصرفية (مثل تقديم الاستشارات، خدمات نظم المعلومات والكمبيوتر) وكذلك نفقاتها عن تلك التي ترتبط بالخدمات المصرفية بجميع أنواعها.
- ١٠- تعدد أسس بناء الهيكل التنظيمي حيث تتجه معظم البنوك الآن إلى بناء هياكلها التنظيمية على أكثر من أساس (إحتواء البنك على الإدارات الوظيفية والمناطق الجغرافية والمنتج/الخدمة والعملاء وغيرها من الأسس).
- ١١- الاهتمام بإنشاء وحدات لخدمة المعلومات والكمبيوتر والبحوث في جميع المجالات. ويمكن للفرد أن يدرك هذا من خلال تحليل أي هيكل تنظيمي لأي بنك من البنوك المتقدمة. حيث يلاحظ وجود وحدة لخدمة المعلومات والحسابات الآلية في البنك.
- ١٢- اهتمام البنوك الحديثة بالعلاقات الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة جعلها تتشئ إدارة خاصة تسمى إدارة العلاقات العامة.
- ١٣- وبالنسبة للمصارف المتعددة الجنسيات، فنجد أنها تخطط وتنظم نشاطها وجميع عملياتها الخاصة بتقديم الخدمات المصرفية على الأساس الدولي والمحلي ولكل القطاعات السوقية والعملاء المختلفة.

جودة الخدمات المصرفية :

تعيش المصارف في عالم يشهد تغيرات بيئية عديدة في ظل العولمة والمعلوماتية وتقدم الاتصالات ، وهذا ما يجعلها أمام تحديات عديدة تتطلب وجود إدارة كفؤة وواعية تعمل

على بذل جهود متواصلة للحفاظ على حصتها السوقية مع ضمان ولاء عملائها ، إذ يعتبر الاهتمام بالجودة من أهم الإستراتيجيات المتبعة لضمان التميز والتفوق في هذا المجال. ونظرا لأهمية الخدمات التي تقدمها هذه المصارف ، فإن إداراتها مطالبة بتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يفي بالتزاماتها ويجعلها قادرة على تلبية توقعات العملاء.

لقد أدى ازدياد حدة المنافسة بين المصارف سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي إلى قيام الإدارة بالبحث عن وسائل لتحسين مزاياها التنافسية وخاصة في مجال المنافسة غير السعرية. حيث لجأت هذه المصارف إلى الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها بهدف المحافظة على هؤلاء العملاء واستقطاب عملاء جدد. ويقوم العميل بالمقارنة بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها من المصرف الذي يتعامل معه وبين مستوى الخدمة التي يتلقاها بالفعل. فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساويا لمستوى الخدمة المتوقعة أو أكثر منها ، فإن تلك الخدمة يمكن أن تتمتع بالجودة ، أما إذا كان مستوى الخدمة المقدمة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة ، فإن تلك الخدمة لا يمكن أن تتمتع بالجودة.

تعتبر التحسينات المستمرة إحدى أهم ركائز فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن الاستمرار في تحسين العمليات وطرق الإنتاج وغيرها يساهم في تلبية رغبات العميل واحتياجاته وطموحاته. وينبغي أن تقوم استراتيجية التحسينات المستمرة على أساس الاقتناع بأن الوقاية من الوقوع في الأخطاء أفضل بكثير وأقل كلفة من تصحيح الأخطاء ومعالجتها بعد وقوعها. إن وضع استراتيجية طويلة المدى للتحسينات المستمرة وربط هذه الاستراتيجية باستراتيجيات الدوائر الأخرى في المنظمة يعتبر من أهم أسباب نجاح نظام التحسينات المستمرة.

يتم التركيز في جودة الخدمات المصرفية أساساً على ثقافة الجودة والتي تتمحور حول التميز في الأداء بهدف تحقيق متطلبات العملاء والتفوق عليها وذلك من خلال أداء العمل الصحيح من المرة الأولى والعمل على إجراء التحسينات المستمرة في كافة النشاطات والعمليات. وتندرج جودة الخدمات المصرفية ضمن ثلاث زوايا رئيسة تتعلق بجودة المدخلات من ودائع وموارد بشرية ومادية ومالية وبجودة العمليات كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتحفيز والتقييم ، وكذلك بجودة المخرجات مثل القروض وبطاقات الائتمان والخدمات المالية وغير المالية الأخرى.

إدارة تمايز الخدمة المصرفية :

نظراً لكون الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف تكاد تكون نمطية في جوهرها وأن ليس في هذا الجوهر ما يمكن تمييزهن فإن خدمة العملاء تعتبر مجالاً يحمل في طياته ميزة تنافسية تجعل المصرف مفضلاً عن غيره من المصارف وتضيف إليه قوة تنافسية ومكانة متقدمة في السوق، مما يجعل خدمة العملاء أحد المدخلات الاستراتيجية في القدرة التنافسية للمصارف الإلكترونية.

في هذه الأيام في ظل المنافسة السعرية، غالباً ما يشتكي مسوقو الخدمات المصرفية من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات المنافسين إلى الحد الذي وصل بالعلماء لأن يروا جميع الخدمات التي يقدمها المنافسون متشابهة وعدم القدرة على التمييز بينها، حيث أصبح اهتمامهم بالسعر أكثر من اهتمامهم بمزود الخدمة، وبالتالي أصبح من الضرورة التركيز على التمايز فيما تقدمه هذه المؤسسات وطريقة تقديمها فيما يتعلق بالخصائص التقنية والإبداعية التي من شأنها تمايز ما تقدمه مؤسسة عن مؤسسة أخرى، على سبيل المثال قدمت بعض المؤسسات المصرفية لعملائها خدمة العمليات المصرفية من خلال الإنترنت كأفضل وسيلة للحصول على الخدمة المصرفية بدلاً من تحمل الأعباء المالية والجسدية والذهنية للذهاب لموقع المؤسسة للحصول على الخدمة.

التسويق المصرفي الإلكتروني عبر الإنترنت :

نتيجة للتطورات المتسارعة في ميدان الأعمال الإلكترونية، بدأت المؤسسات الخدمية بشكل عام والمصرفية بشكل خاص تتنافس في إنشاء مواقع خاصة لكل منها على شبكة الإنترنت، من أجل الوصول إلى عملائهم الحاليين والمتوقع انضمامهم إليها في المستقبل القريب. ومحاولة خدمتهم بكافة الوسائل التقليدية والتقنية المتاحة بتوفير وسائل إضافية لتتمايز من خلالها عن بقية المؤسسات المصرفية بتقديم خدمات ومنافع تصب في زيادة القيمة والمنفعة المقدمة للعميل والتي تصب في تقليل التكاليف المالية للخدمة المصرفية والتكاليف المالية المرافقة لها، إضافة إلى تخفيض الأعباء والتكاليف غير المادية من أعباء جسدية ونفسية يتكبدها العملاء من أجل الحصول على الخدمة المصرفية، هنالك مجموعة من الأدوات والوسائل الأساسية التي تستخدم في تسويق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت منها:

1- الموقع الإلكتروني:

بداية لا بد من القول إن الموقع الإلكتروني هو أداة ترويجية فاعلة للأعمال الإلكترونية

بشكل عام وتسويق الخدمات المصرفية بشكل خاص، لكن هذا الموقع يحتاج إلى ترويج أيضاً حتى ينجح في أداء وظائفه الترويجية والتسويقية الأخرى بصورة فاعلة.

٢- محركات البحث:

يقوم العملاء وطالبي الخدمة المصرفية عادة بالبحث عن المؤسسات المصرفية أو لطلب خدمات مصرفية إضافية من خلال محركات البحث المنتشرة على شبكة الإنترنت، وهذه المحركات توصل العملاء إلى أهدافهم البحثية بتزويدهم بعدد كبير من البدائل المتوافرة ويختار العميل الإلكتروني منها ما يناسبه ويلائمه.

٣- الإعلان الإلكتروني:

إن حركة النشاط الإعلاني عبر شبكة الإنترنت في تحسن وتطور مستمرين، ويزداد حجم هذا النشاط عام بعد عام، ويزداد بصورة متسارعة أعداد المؤسسات المصرفية التي تعتمد على هذه القناة لنشر إعلاناتها والترويج لخدماتها وأفكارها المختلفة، ويمتاز الإعلان عبر الإنترنت بالعديد من المزايا منها القدرة العالية على استهداف قطاعات واسعة جداً من العملاء في الأسواق المحلية والعالمية، وسهولة كسب واستقطاب أعداد كبيرة من المتلقين Audience الذين يعرض عليهم الإعلان. وينبغي أن تختار المؤسسات المصرفية المواقع المناسبة والمشهورة لتتشر عبرها إعلاناتها الإلكترونية.

٤- الرعاية الاعلانية:

بموجب هذا النمط تسمح إدارة الموقع لإحدى المؤسسات التي ترغب في الإعلان عن نفسها برعاية هذا الموقع أو برعاية جزء منه، أي أن ترمي إحدى زواياه التي تكون في الأغلب ذات ارتباط بنشاطها، ويظهر فيها الإعلان على شكل ترويسة.

٥- البريد الإلكتروني:

يمكن استخدام البريد الإلكتروني في العمليات المصرفية لإرسال الوثائق المطلوب إلحاقها بالرسائل أو استلام الوثائق المطلوب استلامها، ويتم ذلك عن طريق تأمين الوثائق إلكترونياً وإرسالها كملحق Attachment أو كمرفق.

٦- الكتالوج الإلكتروني:

يمكن استخدام الكتالوج الإلكتروني فيما لتسويق للمؤسسات المصرفية بإرسال الكاتلوجات (on-line) التي غالباً ما تكون مطبوعة أو على شكل CDs أو فيديو وتحتوي على المادة التي ترغب المؤسسة المصرفية في إطلاع عملائها عليها.

٧- الاتصال الهاتفي:

يتضمن التسويق الهاتف المكالمات الصادرة والواردة للمؤسسة المصرفية لجذب عملاء جدد، والتواصل مع العملاء الحاليين، وخدمتهم والإجابة على أسئلتهم من خلال الهاتف، فالالاتصال الهاتفي يساعد في تخفيض التكاليف التسويقية وجذب العملاء الجدد وزيادة مستوى رضاهم عنها.

العمليات المصرفية الإلكترونية:

إضافة إلى العمليات التي تقدمها البنوك التقليدية، هناك العديد من العمليات والخدمات المصرفية المستحدثة والجديدة التي تقوم بها البنوك الإلكترونية، والتي لا يمكن للبنوك التقليدية أن تقدمها ومن أهم هذه العمليات:

١- النقود الإلكترونية:

تعرف النقود الإلكترونية (Electronic Cash) بأنها مجموعة من البروتوكولات والتوقيعات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعلياً محل تبادل عملات التقليدية، لذا فهي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية لذا فهي الوسيلة الإلكترونية للدفع.

٢- البطاقات البلاستيكية الممغنطة:

وهي البطاقات المدفوعة مسبقاً، تكون القيمة المالية مخزنة فيها، ويمكن استخدام هذه البطاقات للدفع عبر الإنترنت وغيرها من الشبكات، كما يمكن استخدامها للدفع في نقاط البيع التقليدية (Point of Sales).

وتنقسم البطاقات على اختلاف مسمياتها - على الرغم من التسمية الشائعة على أنها بطاقة ائتمان إلى ثلاثة أنواع:

أ- بطاقات الخصم Debit Card:

وترتبط هذه البطاقة بحسابات جارية تخصم منها قيمة المشتريات حال استخدام البطاقة، ويتوقف استخدام البطاقة على رصيد حساب العميل لدى البنك، حيث يتم رفض البطاقة إذا تجاوز مبلغ العملية رصيد الحساب المتوفر للعميل.

ب- بطاقة السداد الشهري Charge Card:

تمنح هذه البطاقة حاملها ائتماناً شهرياً غير متجدد من قبل البنك مصدر البطاقة، وبنهاية كل شهر يقيد إجمال المسحوبات على حساب العميل حامل البطاقة، ويلتزم بسداد كامل القيمة لضمان استمرارية استخدام البطاقة.

ج- البطاقة الائتمانية Credit Card :

وهي بطاقة تتيح لحاملها إمكانية تسديد سحوبات البطاقة على دفعات شهرية، مع استيفاء فوائد شهرية على المبالغ غير المسددة، بعد الأخذ بعين الاعتبار فترة السماح والتي قد تصل إلى (٥١) يوماً، ويتم تجديد حد الائتمان (السقف المحدد من البنك) بقدر ما يتم تسديده من دفعات لحساب البطاقة ضمن حدود الائتمان.

٣- النقود الإلكترونية البرمجية:

وهي بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي أو تكون قرصاً مرناً يمكن إدخاله في فتحة القرص المرن ليتم نقل القيمة المالية (منه أو إليه) عبر الإنترنت، والبطاقة الذكية مزودة بشريحة (Chips) حسابية وهي قادرة على تخزين بيانات تعادل خمسمائة ضعف ما يمكن أن تخزنه البطاقة البلاستيكية الممغنطة.

٤- الصكوك الإلكترونية:

وهي المكافئ الإلكتروني للصكوك الورقية التقليدية، والصك الإلكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الصك إلى مستلم الصك (حامله) ليعتمده ويقدمه للمصرف الذي يعمل عبر الإنترنت ليقوم المصرف بتحويل قيمة الصك المالية إلى حساب حامل الصك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الصك وإعادته إلكترونياً إلى مستلم الصك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قد صرف.

٥- الشيكات الإلكترونية Electronic Checks :

وهو المكافئ للشيكات الورقية التقليدية التي اعتدنا التعامل بها، والشيك الإلكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للبنك ليقوم البنك بتحويل قيمة الشيك المالية لحساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته إلكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قتم صرفه.

٦- البطاقة الذكية Smart Card :

وهي عبارة عن بطاقة تحوي معالج دقيق يسمح بتخزين الأموال من خلال البرمجة الأمنية، وتستطيع التعامل مع بقية الكمبيوترات ولا تتطلب تفويض أو تأكيد صلاحية البطاقة من أجل نقل الأموال من المشتري للبائع.

٧- بنك الهاتف النقال (WAP):

تعتبر خدمة الواب المصرفي من أحدث التقنيات التي تقدمها البنوك، وهي تتيح لعملاء

البنك الوصول إلى حساباتهم المصرفية، وإجراء معاملاتهم عبر أجهزة الهاتف الخليوي ببسر وأمان، في أي مكان وعلى مدار ٢٤ ساعة، كما تتيح لهم المجال للاستفادة من خدمات عديدة مثل: التحويل المالي ما بين حسابات داخل البنك، التحويل المالي إلى عميل آخر في البنك، تسديد الفواتير، معرفة العمليات التي تمت على الحساب، الاستفسار عن أرصدة حساباتهم الجارية والتوفير والودائع، الحصول على كشف حساب ملخص، طلب دفتر شيكات، وطلب بطاقة ائتمان. إضافة إلى الخدمات التي تقدمها المصارف الإلكترونية من خلال خدمة الرسائل القصيرة (SMS)، خدمة الصراف الآلي، وخدمة البنك الناطق من خلال هاتف البنك المصرفي.

الفصل الرابع

البيئة التسويقية المصرفية

أولاً: مفهوم البيئة التسويقية المصرفية:

لا يوجد إتفاق بين الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم البيئة وربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها.

يرى DIL أن بيئة العمل الخاصة بالمصرف هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة به، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي: العملاء، المودعون، البنوك المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة و النقابات وغيرها^(١).

ويرى FILHO أن البيئة التي يعمل فيها البنك تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الأولى تتطوي على المتغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات مرتبطة بشكل مباشر مع البنك كالعلاء والبنوك الأخرى، وتتطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل داخل البنك والتي تتكون من العمال والمدبرين وغيرهم^(٢).

أما طارق طه فيرى أن البيئة تشير إلى كافة الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج البنك وتؤثر على أدائه، ولا تخضع نسبياً لسيطرته^(٣).

ثانياً: مداخل دراسة البيئة:

هنالك عدة مداخل أو تقسيمات لدراسة البيئة ومن أهم هذه المداخل ما يلي^(١):

-
- (١) عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص ٨١.
 - (٢) عبد السلام أبو القحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٧٦.
 - (٣) طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٩٤.
 - (١) د. محمود الصميدمي - استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي - دار ومكتبة الحامد للنشر - الأردن ٢٠٠٠.

أ- التقسيم العام:

وفق هذا التقسيم تقسم البيئة إلى نوعين:

- ١- البيئة العامة: ويقصد بها جميع العوامل والمتغيرات والقيود الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية السكانية والديموغرافية)، القانونية، التكنولوجية... إلخ.

وأن البيئة العامة تتصف بعدم إمكانية السيطرة عليها لذلك على المنظمات أن تقوم بمراقبتها وتحليلها والاستجابة لها.

٢- البيئة الخاصة: ويقصد بها جميع العناصر الأكثر التصاقاً بأنشطة المنظمة.

ب- التقسيم وفقاً لدرجة التغيير في البيئة:

- ١- البيئة الهادئة العشوائية: ويعني بها البيئة البسيطة التي لا يمكن التنبؤ بها.
- ٢- البيئة الهادئة العنقودية: ويعني بها البيئة بطيئة التغيير وتكون أكثر قابلية للتنبؤ بمتغيراتها.

٣- البيئة المتحركة المتفاعلة: ويقصد بها البيئة التي فيها المنظمات متماثلة ويكون التنبؤ فيها صعب.

٤- البيئة المتغيرة: إن هذا النوع يكون معقد وسريع التغيير مما يؤثر بشكل كبير على قرارات واستراتيجيات وعلى إجراء التغييرات المستمرة فيها وهذا يقود إلى بذل جهود مكثفة وكبيرة وتكاليف عالية في عملية البحث والتطوير لكي تتمكن المنظمة من الصمود.

ج- التقسيم وفق الهياكل التنظيمية:

- ١- بيئة المعرفة البسيطة الآلية: ويقصد بها البيئة ذات التغييرات ضئيلة وغموض قليل وشكل تنظيمي بيروقراطي.
- ٢- بيئة المعرفة البسيطة العضوية: والتي تتصف بالغموض العالي والتغيير القليل وشكل تنظيمي مركزي.
- ٣- بيئة المعرفة المعقدة الآلية: فيها نوع ما من الغموض والتغييرات كثيرة وشكل تنظيمي بيروقراطي مركزي.
- ٤- بيئة المعرفة المعقدة العضوية: إن هذه تتصف بدرجة عالية من الغموض والتغييرات كثيرة جداً وشكل تنظيمي مركزي.

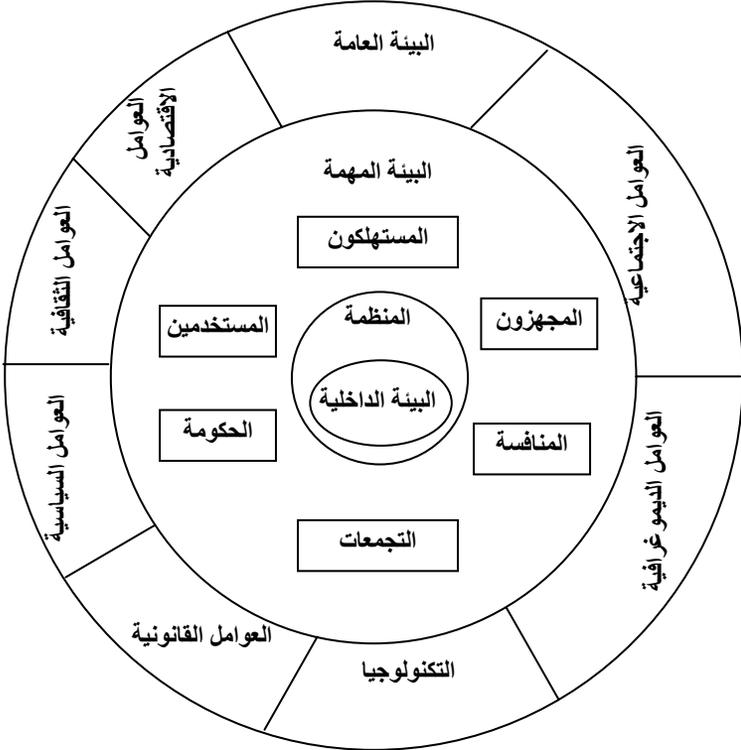
د- حسب درجة التأثير:

- ١- البيئة الكلية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الثقافية والسياسية، وتكنولوجيا، والسكانية، الاجتماعية... إلخ.
- ٢- البيئة الجزئية: وتمثل العوامل القريبة من المنظمة مثل الموردون، المنافسون، المستهلكون، الوسطاء.

هـ- حسب درجة السيطرة:

- ١- عوامل خارجية ويقصد بها جميع العوامل والقيود التي تقع خارج إطار السيطرة ولا يمكن التحكم بها.
- ٢- عوامل داخلية وتمثل العوامل التي تكون تحت السيطرة ويمكن التحكم بها.

مكونات البيئة التسويقية المصرفية:



البيئة التسويقية المصرفية^(١).

(1) Procter T "Marketing Management integrating theory and practice international, Thomason Business Press, London, New York, 1996.

إن تقسيم البيئة التسويقية التي تؤثر على أنشطة وقرارات المنظمات المصرفية لا يختلف عن البيئة التسويقية بشكلها العام ولكن الاختلاف يكون في عملية التأثير والتأثر وطبيعة القرارات والأنشطة والأهداف للمنظمات المصرفية وبشكل عام فإنها تقسم إلى^(١):

أولاً: البيئة الخارجية:

وتشمل جميع العوامل والتهديدات التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمات المصرفية وتتكون من:

١- البيئة الخارجية الكلية:

تشمل عوامل وتهديدات وقوى تؤثر على أنشطة المنظمة وأن هذه العوامل تكون ذات طبيعة اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية أن على المنظمات المصرفية أن تقوم بدراسة وتحليل هذه العوامل ومتابعة التغيرات والتطورات الحاصلة فيها بالشكل الذي يمكنها من تحديد مدى التأثير بها وصياغة القرارات الأهداف ولاستراتيجيات التي تمكنها من التفاعل والتعامل مع عوامل البيئة العامة والتي يمكن بيان أهمية دراستها فيما يلي:

منافع دراسة وتوصيف البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.

ودراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على التعرف على الأبعاد التالية^(٢):

- ١- تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها.
- ٢- بيان علاقة التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- ٣- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- ٤- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

(١) د. محمود جاسم الصميدعي - التسويق المصرفي - مدخل كمي تحليلي - مرجع سبق ذكره ص ٢٠٨.

(٢) المرسي جمال الدين، وآخرون - التكفير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي - الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ١٥١ - دمشق.

5- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها.

6- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها....

وإذ تتضمن البيئة التسويقية على المؤسسة على الحفاظ أو تحسين عمليات المبادلة الناجحة والعلاقات المتميزة مع المستهلكين المستهدفين^(١).

وبالرغم من أن كافة العوامل البيئية التسويقية تقع خارج إطار المؤسسة، إلا أنه يمكن التمييز بين مستويين بيئيين مختلفين، حيث يتضمن مستوى البيئة الخارجية الكلية على "تلك العوامل الخارجية التي توجه وتؤثر في البيئة الجزئية والداخلية للمؤسسة وتفرض الفرص والتحديات لهذه المؤسسة أو عليها".

ومن بين العوامل الخاصة بالبيئة التسويقية الخارجية الكلية هي: العوامل الاقتصادية، السياسية/ القانونية، الاجتماعية، التقنية، والطبيعية.

ومن الجدير بالذكر، أن هذه العوامل البيئية تخص مجتمع أو بلد معين، لهذا فهي تؤثر في جميع المؤسسات التي تعمل في ذلك المجتمع، إلا أنه ليس من الضروري أن يكون تأثيرها متساوياً في جميع المؤسسات.

من جهة ثانية، تتضمن البيئة التسويقية الخارجية الجزئية على "تلك العوامل التي توجد في البيئة الخارجية المباشرة للمؤسسة والتي تؤثر في قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها"^(٢).

وتتمثل هذه العوامل البيئية بالمنافسين، المجهزين، الجمهور ووسطاء التوزيع، الذين يتواجدون ضمن سوق معين أو صناعة معينة، طبقاً لذلك، تؤثر العوامل التسويقية الجزئية في المؤسسة التي تعمل في السوق المعني أو الصناعة المعنية، ولا يمتد تأثيرها على بقية المؤسسات التي تعمل في الصناعات الأخرى في المجتمع، لهذا، يتباين تأثير العوامل التسويقية الجزئية منفردة أو مجتمعة من صناعة إلى أخرى، إذ تتصف كل صناعة بخصائص ومتطلبات معينة، تميزها عن الصناعات الأخرى.

(١) رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة الدوحة، الطبعة الأولى، ١٩٧٧.

(٢) رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة - الطبعة الأولى ١٩٩٧، ص ١٥٠.

عموماً سوف نوجه نقاشنا إلى العوامل التسويقية الخارجية الكلية وكالاتي:

1- العوامل الاجتماعية Social Factors:

إن الاختبار الأساسي لمؤسسة الأعمال ينصب في مدى علاقتها الوثيقة بالمجتمع الذي تعمل فيه، لهذا يتطلب من رجل التسويق الاستراتيجي أن يكون على بينة من العوامل والقوى الاجتماعية السائدة في المجتمع حالياً، وتحليل اتجاهات التغيير المحتملة في المستقبل، في سبيل ضمان إدامة العلاقة فيما بين المؤسسة والمجتمع وتقويتها باستمرار.

ومن الطبيعي أن تتباين درجة تأثير مؤسسات الأعمال بالعوامل الاجتماعية واتجاهات التغيير فيها طبقاً لطبيعة عمل المؤسسة ذاتها، فعلى سبيل المثال: يكون تأثير العوامل الاجتماعية كبيراً في المؤسسات التي تنتج السلع الاستهلاكية، في حين يكون هذا التأثير قليل في المؤسسات التي تختص بإنتاج السلع المتقدمة تقنياً، إذ لا يتعدى الجوانب المرتبطة بالتلوث البيئي وسلامتها.

وبغض النظر عن درجة تأثير العوامل الاجتماعية في مؤسسة الأعمال، فإن جميع المؤسسات ينبغي عليها تحليل العديد من المؤشرات الاجتماعية، ابتداء من الصفات الديمغرافية لأفراد المجتمع ونهجهم الحياتي وقيمهم الثقافية (القيم الحضارية) والاتجاهات السائدة في المجتمع وانتهاء بتنامي ظاهرة مشاركة المرأة في العمل جنباً إلى جنب مع الرجل.

وتمثل الصفات الديمغرافية لأفراد المجتمع أكثر الجوانب الاجتماعية أهمية لرجل التسويق، وذلك لأن الأفراد يشكلون بحد ذاتهم السوق أو الأسواق التي ترغب المؤسسة خدمتها.

ومن بين العوامل الديمغرافية التي يتطلب من رجل التسويق تشخيصها وتحليل اتجاهات التغيير فيها هي: عدد السكان، التوزيع الجغرافي، السن، معدلات الولادة، الزواج والوفاة، القومية، الدين، المهنة، المراحل التعليمية لأفراد المجتمع... الخ.

ومن ضمن التغييرات التي حدثت في اتجاهات المجتمعات المختلفة، والتي تستحق من رجل التسويق دراستها وتحليلها، هي زيادة توجه المرأة نحو العمل جنباً إلى جنب مع الرجل.

إن ما يهتم به رجل التسويق ليس توجه المرأة نحو العمل كظاهرة الاجتماعية بحتة، وإنما تأثير هذه الظاهرة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة فقد أظهرت إحدى الدراسات العلمية أن المرأة العاملة تتصف بكونها أكثر تعليماً وخبرة من المرأة غير العاملة، إضافة

إلى رغبتها بالتسوق من محلات التجزئة في ضواحي المدن، واهتمامها بالملابس العملية الحديثة الموديل.

إن هذه الصفات للمرأة العاملة واختلافها عن المرأة غير العاملة تؤثر في الإستراتيجية التسويقية لمحلات التجزئة في المستقبل^(١).

من جهة ثانية، ومن ضمن العوامل الاجتماعية ذات الأهمية الكبيرة في التحليل الموضوعي، هو تحليل النهج الحياتي "الأنشطة، الاهتمامات والآراء الخاصة بأفراد مجتمع معين".

فعلى سبيل المثال: إن زيادة اهتمام أفراد مجتمع معين بالصحة واللياقة البدنية أدى إلى خلق فرص تسويقية للمؤسسات التي تنتج الأغذية ذات الأسعار المنخفضة وكذلك الملابس الرياضية، وفي الوقت ذاته أثر سلباً في المؤسسات التي تنتج السكاكر.

عموماً، إن القوى والعوامل الاجتماعية الصفات الديمغرافية، القيم الثقافية للمجتمع، النهج الحياتي... الخ وتغيرها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إذ أن هذه القوى واتجاهات التغيير فيها تخلق فرص سوقية جديدة للمؤسسة وفي الوقت نفسه تفرض تهديدات على مؤسسة أخرى، الأمر الذي يتطلب من رجل التسويق مراقبتها وتحليلها باستمرار.

في هذا المجال تشير نتائج إحدى الدراسات إلى الاتجاه المستمر في ارتفاع نسبة المعمرين من السيدات فيما بين فئة السن ٥٠ - ٧٠ سنة، هذه المجموعة تمتلك دخلاً عالياً نسبياً، وقتاً حراً أطول، وقليل من المسؤوليات المنزلية قياساً على السيدات من الأعمار الأدنى، علاوة على ذلك فإن تلك الفئة أقل مقاومة للإنفاق مقارنة بالماضي^(٢).

وتشير نتائج الدراسة بان تلك السيدات كن غير راضيات عن معدلات الإتاحة للاختبار بين المنتجات الحالية على اعتبار وجود بعض الاختبارات المحدودة لمجموعتهن. وعليه فقد تكون هناك فرصة حقيقية لأي خط منتجات يركز على الاحتياجات الخاصة بتلك الفئة.

٢- العوامل الاقتصادية Economic Factors:

من أبرز العوامل البيئية التي تؤثر في مؤسسات الأعمال هي العوامل الاقتصادية، إذ أن المؤسسات تتعامل مع السوق/ الأسواق التي تتألف من الأفراد المستهلكين إضافة إلى القوة

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٨٨.

(٢) ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٧.

الشرائية التي بواسطتها يتمكن هؤلاء الأفراد من شراء ما يحتاجونه من السلع والخدمات وأخيراً الرغبة في الشراء.

وتتأثر القوة الشرائية لأفراد المجتمع بالدخل المتاح، مستوى الأسعار، الادخار ومدى توفر القروض للأفراد وغيرها من المؤشرات الاقتصادية، لهذا، ينبغي على مؤسسات الأعمال، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، جمع وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمؤشرات الاقتصادية خاصة وإن هذه البيانات متوفرة بكثرة في كل دولة من دول العالم، إذا تتولى الأجهزة الرسمية إصدار البيانات الاقتصادية وتوفيرها بكلفة معقولة للمؤسسات، عموماً تتضمن المؤشرات الاقتصادية التي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في التحليل الموقفي على: الدورة الاقتصادية، إجمالي الناتج القومي، معدل الاستخدام، ميزات مدفوعات والسياسة الضريبية والنقدية، متوسط دخل الفرد، مستويات الادخار، مستويات أسعار التجزئة، معدلات الفائدة... الخ.

إن كل من هذه المؤشرات الاقتصادية واتجاهات التغيير فيها توفر فرصة للمؤسسة أو تفرض عليها تهديداً، فعلى سبيل المثال^(١).

إن زيادة متوسط دخل الفرد أو انخفاضه سوف يؤدي إلى تغيير نمط استهلاكه لفئات السلع والخدمات، إذ أنه طبقاً لقانون أنجل "Engle's Law" فإنه نتيجة لزيادة دخل العائلة، فإن نسبة الإنفاق على الأغذية ستتخفف، وسوف تحافظ نسبة الإنفاق على الإسكان والفعاليات البيئية على مستواها، في حين سوف تزداد نسبة الإنفاق على الفئات الأخرى (الملابس، النقل، التسلية، الصحة والتعليم) وكذلك نسبة الادخار.

طبقاً لذلك تستفاد مؤسسات الأعمال التي تعمل في إنتاج وتسويق الملابس والنقل... الخ في مجتمع معين، من زيادة متوسط دخل الفرد في ذلك المجتمع، في حين يلحق الضرر بمؤسسات أخرى كتلك التي تنتج المواد الغذائية.

إضافة إلى ذلك، إن جميع المؤشرات الاقتصادية تؤثر مباشرة في وضع وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

طبقاً لذلك ينبغي على رجل التسويق التنبؤ بمواقع اقتصاد الدولة ضمن الدورة الاقتصادية، ومن ثم وضع وتطوير الإستراتيجية التسويقية المناسبة لظروف كل مرحلة. إذ أن مرحلة الازدهار الاقتصادي التي تتصف بمعدلات نمو عالية في الاقتصاد وانخفاض معدل البطالة وزيادة متوسط دخل الفرد تتطلب وضع إستراتيجية تسويقية ذات

(١) رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.

نفقات ترويجية وتوزيعية عالية وزيادة في أسعار المنتجات، وتطوير منتجات جديدة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية في حين أن فترة الكساد الاقتصادي التي تتفرد بانخفاض متوسط الدخل وزيادة معدلات البطالة، تتطلب إستراتيجية تسويقية مغايرة تماماً في عناصرها للإستراتيجية المطبقة في فترة الازدهار الاقتصادي^(١).

من جهة ثانية، تؤثر التغيرات في المؤشرات الاقتصادية الأخرى، كالدخل، كلفة المعيشة، معدل الفائدة التي تفرضها المصارف على القروض، وأنماط الادخار والاقتراض، بشكل مباشر في حركة تبادل السلع والخدمات في السوق، طبقاً لذلك، ينبغي على رجل التسويق التنبؤ بالتغيرات المحتملة في هذه المؤشرات، صعوداً أو نزولاً، وصولاً إلى وضع الإستراتيجية التسويقية الفعالة.

٣- العوامل التقنية Technological Factors^(٢):

تواجه معظم مؤسسات الأعمال، خاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، ظاهرة تقادم منتجاتها ووسائل الإنتاج فيها نتيجة التقدم التقني السريع والمستمر الذي حدث في العديد من دول العالم.

إذ يوفر التقدم التقني الفرص التسويقية لمؤسسات الأعمال وفي الوقت نفسه يفرض تهديداً لمؤسسات أخرى، فعلى سبيل المثال، إن اختراع أجهزة التلفزيون شكل فرصة تسويقية للمؤسسات التي تختص بإنتاج الأجهزة الكهربائية، إلا أنه في الوقت نفسه شكل تهديد للمؤسسات التي تعمل في صناعة السينما.

إضافة إلى ذلك، إن اختراع السيارة وفر فرصة تسويقية للمؤسسات التي تهتم بإنتاج السيارات، في حين أنه جلب المشاكل لمؤسسات السكك الحديدية، ولناخذ مثلاً آخر لما أحدثه التقدم التقني من فرص وتهديد لمؤسسات الأعمال خلال العقود الزمنية الماضية، إن اختراع الحاسوب الآلي في بداية الستينات جلب الفرص التسويقية لمؤسسات معالجة المعلومات، إذ استطاعت هذه المؤسسات من تقديم خدماتها إلى الكثير من مؤسسات الأعمال الصغيرة الحجم، التي لا تستطيع شراء أجهزة الحاسوب ساعد في إنتاج الحسابات الالكترونية الصغيرة ذات الأسعار المعتدلة في نهاية السبعينات، وبذلك، تمكنت مؤسسات الأعمال الصغيرة من توفير الأموال اللازمة لشراء أجهزة الحاسوب ومعالجة المعلومات ذاتياً دون الاستعانة بخدمات مؤسسات معالجة المعلومات الخارجية.

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٩٣.

(٢) رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٥.

ومما لا شك فيه أن الفشل في التوقع والاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفاً للغاية، ومن الدلائل على ذلك أنه في عام ١٩٦٧ فإن صناعة الأدوات البصرية Optical قد حققت ربحاً قدره ١٠٥ مليون دولار على حجم مبيعات بلغ ١٥٠ مليون دولار، إلا أنها في بداية عام ١٩٧٢ فشلت في الاستجابة للتغير الذي حدث في مجال العدسات البلاستيكية.

طبقاً لذلك، ينبغي على رجل التسويق عند تحليله العوامل التقنية في البيئة التسويقية، تحديد حجم إنفاق كل مؤسسة من المؤسسات المنافسة، وبغض النظر عن موقعها التنافسي في الأسواق أو حجم مواردها المتاحة في الوقت الحاضر، وصولاً إلى تشخيص المواصفات التقنية لمنتجات المؤسسة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة في المستقبل.

من جهة ثانية، وقبل أن ننهي مناقشة العوامل التقنية لا بد لنا من التأكيد على أن رجال التسويق في المؤسسة قد لا يملكون المؤهلات الفنية التي تمكنهم من جمع وتحليل البيانات الخاصة بالعوامل التقنية، إذا أن هذه المهمة تقع ضمن اختصاص الخبراء والفنيين الذين يعملون ضمن قسم البحوث والتطوير في المؤسسة، لذا ينبغي على أفراد كل من قسم التسويق والبحوث التطوير إقامة الاتصالات الوثيقة وتبادل الخبرات والمعلومات، وصولاً إلى تقديرات سليمة للعوامل التقنية في البيئة الخارجية.

٤- العوامل السياسية والقانونية Political and Legal factors^(١) :

تؤثر العوامل السياسية/القانونية في أي مجتمع من المجتمعات البشرية على الممارسات التسويقية لمؤسسات الأعمال، وتتفاوت الدول فيما بينها من حيث درجة تأثيرها وتدخلها في توجيهه، تقييد أو تشجيع أنشطة المؤسسة، ففي الدول التي تتبنى النهج الاشتراكي كفلسفة سياسية واقتصادية فإن تدخل الدولة في ممارسة المؤسسة يكون كبيراً، مقارنة بتدخل الدولة ذات النهج الرأسمالي.

وبالرغم من التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي حدثت في مجموعة دول أوروبا الشرقية في السنوات الماضية، إلا أنه يلاحظ تزايد تدخل الحكومة في تسيير شؤون مؤسسات الأعمال في كثير من دول العالم، ومن ضمنها الدول الرأسمالية كالولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول...

إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيوداً استراتيجية أو تبرز فرصة إستراتيجية.

(١) مرجع سبق ذكره.

مثال: في صناعة CT scanner في منتصف السبعينات، كان أحد المحددات لمستقبل هذه الصناعة هو بروز مجموعة من التشريعات الحكومية والتي تنظم شراء المستشفيات لمثل هذا الجهاز التشخيصي مرتفع التكلفة، مما أدى إلى انخفاض الطلب من ٤٥٠ جهاز في عام ١٩٧٥ إلى ٢٠ جهاز فقط في عام ١٩٧٦، بدلاً من تحقيق الزيادة المتوقعة والتي بلغت تقديراتها نحو ٨٠٠ جهاز.

ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المنظمات التي تتخصص في تزويد عملائها بالمعلومات عن مؤشرات استقرار الحكومات في العالم، والبعض الآخر يعطي احتمالات قائمة على آراء الخبراء والتي تسمح بالمقارنة الكمية للمخاطر التي تلازم ممارسة أنشطة دول معينة، بالإضافة إلى المخاطر السياسية، فإن المخاطر الثقافية تصبح هي الأخرى موضع تحليل، ومن الواضح أن الملاحظة المبكرة لتلك التغيرات بواسطة المنشأة تستطيع أن تجنبها الكثير من المتاعب أو تجعلها أكثر استعداداً وتهيئة لاغتنام الفرص.

فعلى سبيل المثال^(١).

- قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المنظمات.
 - قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمة.
 - قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات... الخ
- إضافة إلى ذلك، ومن أجل ضمان امتثال مؤسسات الأعمال للتشريعات والقوانين الرسمية للدولة المعنية، دعت الحاجة إلى تأسيس الهيئات والأجهزة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت مسؤولة عن مراقبة قرارات مؤسسات الأعمال وممارساتها الفعلية وتقييم مدى التزامها بالتشريعات والقوانين الرسمية.
- وقد اتجهت معظم الدول العربية إلى إصدار التشريعات والقوانين وإنشاء الأجهزة الرسمية وغير الرسمية، التي توجه وتنظم أنشطة مؤسسات الأعمال بما يحفظ حقوق المؤسسة والمستهلك والمجتمع في الوقت ذاته، فعلى سبيل المثال: أن قانون تأسيس الشركات يهدف إلى تنظيم وتوجيه تأسيس الشركات بما يكفل حقوق كافة الأطراف في المجتمع، وذلك من خلال مراجعة غرض تأسيس الشركة وأهدافها، مصادر التمويل، طبيعة القطاع الصناعي، نوع المنتجات والأسواق... الخ، والمصادقة على تأسيسها.
- عموماً، إن العوامل القانونية والسياسية تمثل مصدراً للفرص والتهديدات التي تتعرض

(١) ماهر، أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٧.

له المؤسسة، فعلى سبيل المثال: إن إصدار بعض الدول العربية قوانين حماية المنتجات الوطنية، ومن ثم تقييد استيراد المنتجات الأجنبية المنافسة أو فرض الرسوم الجمركية على هذه المنتجات، تمثل فرصة لتعزيز الموقع التنافسي للمنتجات الوطنية وضمان نموها في المستقبل، وفي المقابل إن زيادة الضرائب التي تفرضها الدولة على المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي، معين، تمثل عقبة أمام هذه المؤسسات في وضع الأسعار التنافسية لمنتجاتها في الأسواق.

5- الثقافة Culture^(١):

قد تعكس التغيرات في البيئة الثقافية عدداً من الفرص أو التهديدات للعديد من المنظمات.

على سبيل المثال: قامت إحدى شركات الأزياء بعمل دراسة للتعرف على أنماط الحياة المستقبلية للسيدات، وقد تبأت الدراسة بأن نمطاً معيشياً متنوعاً سوف يسود، وأن وقتاً أطول سوف يقضى خارج المنزل، وأن أولئك اللواتي يعملن سوف يكن أكثر توجهاً باحتياجات الوظائف التي يشغلنها، وبالطبع كانت هناك دلالات عديدة لمصممي الأزياء من حيث خط المنتج واستراتيجيات التسعير، مثلاً فإن زيادة وتنوع الأنشطة التي ستضطلع بها المرأة سوف يؤدي إلى نماذج أو خطوط منتجات أكثر اتساعاً، ومعدلات شراء أعلى، وربما إنفاقاً أقل على كل نوع من أنواع الملابس.

كذلك فإن شركة General Hills والتي تعمل في مجال صناعة الأغذية، قد اكتشفت بعض التغيرات في اتجاهات المستهلك مثل:

الاهتمام المتزايد نحو جودة الطعام، أغذية الريجيم، اللياقة الصحية...

واستجابة لهذه التغيرات فقد عمدت الشركة إلى ما يلي:

- تنمية سلسلة من مطاعم "الأرض الطيبة" والتي تتخصص في الأغذية الطبيعية.
- استخدام مجموعة من القيم العصرية في الإعلان عن بعض منتجاتها التقليدية المهدهدة مثل "من أجل صحتك"، "العودة إلى الطبيعة".

وفي مجال الاستثمار العقاري استشعرت إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال التغير في اتجاهات وتفضيلات العملاء بتزايد الطلب على وحدات بمساحات متوسطة تتضمن غرفتين للنوم، وبمستوى تشطيب فوق المتوسط مما دفعها لتطوير تشكيلة منتجاتها من الوحدات السكنية.

(١) مرجع سبق ذكره، ص ١٦١ - ١٦٢.

٦- العوامل الطبيعية Natural Factors:

لم يكن للعوامل البيئية الطبيعية في السابق تأثير يذكر في القرارات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال وممارساتها الفعلية، إلا أنه منذ مطلع الستينات من هذا القرن، تنامت الأصوات، سواء كان ذلك محلياً أو دولياً، التي تنادي بضرورة المحافظة على نظافة البيئة التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الحية الأخرى، وحماية مواردها الطبيعية من الأضرار التي تلحقها الصناعات الحديثة في المجتمع، خاصة في المجتمعات المتقدمة صناعياً.

وفي الوقت الحاضر، أصبحت مسألة حماية البيئة مواردها الطبيعية تحظى بأهمية كبيرة، إذ تمارس جماعات حماية البيئة ضغوطها المتعددة وبأساليبها المتنوعة على الدول والمؤسسات من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة وصحية.

واتجهت الكثير من الدول إلى إصدار القوانين وفرض الضرائب التي تحد من تصرفات المؤسسات والأفراد الضارة بالبيئة، بل إن المنظمات الدولية ذاتها اتجهت إلى عقد المؤتمرات الدولية التي تهدف إلى توحيد الجهود الإقليمية والدولية للحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة في البيئة ونظافتها، كالمؤتمرات الخاصة بحماية طبقة الأوزون في طبقات الجو العليا.

عموماً، إن تأثير العوامل الطبيعية في القرارات التسويقية الإستراتيجية تبلور في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

أ- الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية، كالأخشاب والمعادن بكافة أنواعها المتاحة في المجتمع، وعدم الإضرار بها، مثال ذلك: التقليل من قطع الأشجار في الغابات الطبيعية من أجل الحفاظ على الأخشاب، فضلاً على الحد من تشويه المنظر العام لهذه الغابات.

ب- البحث عن مصادر جديدة للطاقة وتطويرها، كالطاقة الشمسية، النووية، لتحل محل مصادر الطاقة الطبيعية التقليدية كالنفط والفحم، خاصة وإن هذه المصادر مائلة للنضوب في المستقبل.

طبقاً لذلك، يستطيع المجتمع، المحلي أو الدولي، مواجهة الطلب المتزايد لمؤسسات الأعمال والأفراد على البدائل التقليدية للطاقة، والحد من ارتفاع أسعارها.

ج- التقليل أو الحد من التلوث البيئي، في الهواء والماء والتربة، الذي أحدثته العمليات الإنتاجية في بعض القطاعات الصناعية أو فضلاتها، كالغازات المتصاعدة من المصانع والسيارات والفضلات الكيماوية والنووية.

إن العوامل الطبيعية ومن خلال اتجاهات تأثيراتها السابقة خلقت فرص تسويقية جديدة لمؤسسة الأعمال وفرضت تهديداً عليها في الوقت ذاته، فعلى سبيل المثال:

إن الحد من تلوث البيئة خلق سوق لصناعة إعادة تصفية المياه والهواء، إلا أنه شكل تهديداً لبعض الصناعات القائمة حالياً كصناعة الحديد والصلب.

طبقاً لذلك، ينبغي على مؤسسة الأعمال دراسة وتحليل التغيرات في العوامل البيئية الطبيعية وتأثيرها في قراراتها الإستراتيجية التسويقية، بل إن العديد من مدراء التسويق اتخذوا فعلاً القرارات الإستراتيجية التي تقلل من استنزاف الموارد الطبيعية المتاحة في المجتمع أو تمنع التلوث البيئي، مثال ذلك: توجه المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعة السيارات، إلى إنتاج السيارات ذات الاستهلاك الاقتصادي للوقود، أو تطوير الأجزاء الخاصة بتصفية الغازات العادمة في السيارة.

وفي نهاية هذا العرض لعوامل البيئة الخارجية الكلية فإنه يمكن القول أن هذه الناصر إذا ما طبقت على القطاع المصرفي فإنه سيتضح لنا ما يلي:

أ- الظروف الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على مدير التسويق في البنك. ويعتبر الدخل الفردي أو الوطني أحد العوامل الاقتصادية التي يجب عليه أن يأخذها في الحسبان عند تقرير الكثير من السياسات التسعيرية، بإعتباره المحدد الرئيسي للقوة الشرائية للأفراد، بالإضافة إلى الأسعار والعوامل المتحركة فيها والطلب ومحدداته. كما أن المنافسة بكافة أشكالها تمثل بعداً إستراتيجياً للواقع الاقتصادي العام^(١).

ب- الظروف السياسية والقانونية:

تؤثر الظروف السياسية والقانونية بشكل كبير على نشاط التسويق للبنك، حيث يمثل الاستقرار السياسي المحيط باللائم للبنك في القيام بأنشطته في أحسن صورة، ويكون التأثير من خلال القوانين والتشريعات التي يحددها النظام السياسي القائم في الدولة. فمثلاً نجد أنه في فترة السبعينات والثمانينات تزايدت القوانين التي تحكم منح الإئتمان الاستهلاكي، فتح الفروع، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي وغيرها من التشريعات والقوانين.

(١) د. طارق طه - إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية - مرجع سبق ذكره - ص ١٠٥.

ج- الظروف الاجتماعية والثقافية:

تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية بشكل كبير في كيفية إدارة البنك والتعامل مع عملائه، والمتعلقة بالمستوى التعليمي وأنماط المعيشة حيث ينبغي على مدير التسويق بالبنك أن يأخذها في الحسبان، ويمكنه إقناع هؤلاء الذين لا يتعاملون مع البنوك باستخدام الخدمات التي يقدمها البنك من خلال إبداء روح الصداقة والمعاملة الجيدة لهم من قبل موظفي البنك^(١).

د- البيئة الديمغرافية:

عند رسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية ينبغي على البنك أن يأخذ في الحسبان الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديمغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان، التوزيع العمري، وكافة الخصائص السكانية من حيث السن، الجنس والمهنة... الخ.

هذه العوامل لها دلالات تسويقية من حيث ميل العملاء للادخار، والصرف والاقتراض وتظهر أهميتها في التأثير على النشاط التسويقي للبنك.

هـ- البيئة التكنولوجية:

تعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثراً بالتطور التقني الذي كان له أكبر الأثر على تنوع وتعدد الخدمات المصرفية، وتعد التكنولوجيا بالنسبة لمديري البنك سلاحاً ذو حدين. فمن ناحية هي أداة فعالة تؤثر في كفاءة أداء البنوك، ومن ناحية أخرى هي تفرض قيوداً ومحددات على تلك البنوك يمكن التغلب عليها من خلال إجراء التغييرات الملائمة في إستراتيجية البنك. بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح البنوك ابتكار منتجات وخدمات مصرفية جديدة للعملاء.

البيئة الخارجية الجزئية:

وتمثل العناصر التي يكون تأثيرها مباشرة على المنظمة ومنها المؤسسة المصرفية لارتباطها والتصاقها بهم ومن هذه العناصر:

- الوسطاء:

ويمثلون أفراد أو منظمات تسهل عمليات الاتصال بالمستفيدين من الخدمات والمستهلكين وتسهل عملية توزيع مخرجات المنظمة من خدمات وسلع ويشكل الوسطاء

(١) د. محمد زيدان - دور التسويق في القطاع المصرفي - مرجع سبق ذكره - ص ٥٦.

حلقة وصل أو قناة توزيعية مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون هذه الحلقة تابعة للمنظمة أو تكون مستقلة وتعمل لقاء عمولة أو أجر معين وتكون على شكل تجار تجزئة، جملة، وكلاء، مؤسسات تلعب الدور الأساسي في تسهيل وتحقيق عملية التبادل والتداول، ولقد لعب الصراف الآلي على سبيل المثال دور كبير في تسهيل عملية اتصال المصرف بالزبائن وتسهيل عملية السحب.

- المورددين:

يلعب المورددين دور أساسي في توفير ما تحتاجه المنظمة من سلع وخدمات على أن تكون وفق الشروط والضوابط والمواصفات المتفق عليها لأن وجود أي خلل في نشاط التوريد سوف يؤثر بشكل كبير على فعالية النظام التسويقي وعلى تحقيق الأهداف ويلعب التوريد في الوقت الحاضر دور أساسي في إنجاح السياسة المصرفية وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات ذات التقنية العالية والتي تساهم في تسهيل عملية السحب والإيداع وراحة المستفيد من الخدمة.

- المستهلكين:

تقوم المنظمة بتوجيه جميع أنشطتها إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وجذبهم لاتخاذ قرار شراء سلعها والخدمات التي تقدمها فإذا أخفقت المنظمة في جذب المستهلكين وتحقيق ما مخطط من مبيعات فإن ذلك يقود إلى فقدان حصتها في السوق وإلى خسارة هذه المنظمة لذلك تعمل المنظمات على الاستمرار بعملية الاتصال بالمستهلكين وذلك من خلال جمع المعلومات عنهم والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم الشرائية والعادات والأنماط الاستهلاكية وغيرها وكذلك تقوم المنظمات المصرفية بمتابعة المستفيدين من الخدمات المصرفية و الذين يرغبون بالاستفادة من هذا النوع من الخدمات والوقوف على التسهيلات المصرفية التي يرغبون فيها مثل أنشطة الإيداع، السحب، الاستثمار، القروض وغيرها كي تتمكن من تحديد أنشطتها المصرفية بشكل ناجح تتمكن من خلاله من كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكذلك يلعب استخدام شبكة الإنترنت دور كبير في عملية الاستثمار وعملية الإيداع والسحب وتحويل الأرصدة وغيرها من الخدمات المصرفية.

- المنافسون:

وفق المفهوم التسويقي الحديث أن المنظمة لكي تكون ناجحة يجب عليها أن توفر قيمة وقناعة لدى الزبون أعظم من تلك التي تقدم من قبل منافسيها لأن المنظمة في الوقت الحاضر لا تعمل بمفردها وإنما هنالك عدد كبير من المنافسين في السوق لذلك على المنظمة إحراز

ميزة تنافسية من خلال وضع عروضها مقابل عروض المنافسين في أذهان الزبائن. وبما أن السوق المصري في الوقت الحاضر يتصف بدرجة عالية من التعقيد واشتداد المنافسة وزيادة حاجة الأفراد إلى الخدمات المالية بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص مما دفع المنظمات المصرفية إلى تقديم خدمات مصرفية متميزة بهدف تحقيق الإشباع المطلوب والصمود بوجه المنافسة.

- العامة (الجمهور):

إن العامة تمثل مجموعة لها مصلحة فعلية أو محتملة والتي تمتلك تأثير قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولقد حدد Kotler سبعة أنواع من الجماهير هي:

الجماهير المالية وتؤثر على قدرة المنظمة المالية في الحصول على الأموال وهي المصارف، مؤسسات الاستثمار وأصحاب الأسهم والذين يمثلون الجماهير الماليون الرئيسيين. الجماهير الإعلامية التي تقوم بنقل الأخبار والمقالات وغيرها وتتضمن الصحف والمجلات وجميع الوسائل الإعلامية.

الجماهير الحكومية والتي تدفع المنظمة إلى الاهتمام بسلامة المنتج الحقيقية، صدق الحملات الإعلانية... إلخ.

جماهير المواطنين يقع على عاتق قسم العلاقات العامة إيجاد وإدامة الصلة بالمجموعات الاستهلاكية ومجموعات المواطنين وقد تتم القرارات التسويقية للمنظمة من قبل المنظمات الاستهلاكية، المجموعات الطيبة، ومجموعات الأقلية وغيرها.

الجماهير المحلية: ويقصد بهم الجمهور القريبين من المنظمة ومنظمات المجتمع حيث تقوم المنظمة بتعيين مدير لعلاقات المجتمع بهدف التعامل مع المجتمع وحضور الاجتماعات الإجابة على الاستثمارات والمساهمة في القضايا المهمة.

الجماهير العامة: تحتاج المنظمة أن تقلق بشأن رأي الجمهور العام إزاء أنشطتها والسلع والخدمات التي تقدمها لأن الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور تؤثر بشكل كبير على شراء منتجاتها.

الجماهير الداخلية ويقصد بهم العاملون في المنظمة حيث تستخدمها منظمة النشرات الإخبارية وغيرها من الوسائل لإخبار وتحفيز الجماهير الداخليين فعندما يشعر العاملون بالرضا باتجاه منظماتهم فإن رأيهم الإيجابي سوف ينتقل إلى الجماهير الخارجيين.

هذا ويلاحظ أنه إذا تحدثنا عن الجمهور المصري فإن ذلك يستدعي التعرض للنقاط

التالية:

الزبائن المصرفية:

تعريف الزبون المصرفي:

يعتبر زبون مصرفي كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حساب لدى البنك، يضع فيه ممتلكاته ويقوم بعمليات مالية تحول إلى حسابه^(١). عموماً يمكن اعتبار كل شخص زبون مصرفي إذا توفر فيه الشرطين التاليين:

وجود رغبة لدى الطرفين أن تتحول تلك العلاقات إلى فتح حساب لدى البنك.
وجود رغبة وإرادة مشتركة بين البنك والزبون لإبرام علاقات مرتكزة على الخدمات المالية.

أنواع زبائن المصرف^(٢):

أ- المودعون:

يعتبر كل زبون بأنه مودع إذا توفرت فيه جملة من الشروط متمثلة في:

طبيعة العلاقة: تتوقف طبيعة العلاقة على العمليات التي يقوم بها الزبون.
المردودية (قابلية التسديد): تعتبر عملية صعبة في معرفة مدى قدرة الزبون على التسديد، ففي هذه الحالة يحاول البنك استعمال بعض المعايير في منح القروض حيث يعتمد على أقدمية الزبون في تعامله مع البنك.

المعالجة ومتابعة العمليات: يجب احترام القوانين أثناء دفع حساب للزبون المودع.

ب- الزبائن الدائمين:

وهم أشخاص طبيعيين أو معنويين يتميزون بامتلاك مداخل هامة مقارنة بالصنف الأول، كما لديهم ممتلكات عقارية تتطلب تسيير معين، يعاملون معاملة خاصة من قبل البنك كونهم زبائن دائمين، ولهم دور في زيادة مردودية البنك.

ج- الزبائن المهنيين:

يضم هذا الصنف كل من التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفيين وأصحاب

(١) كريالي بغداد - تسويق الخدمات في البنوك - مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير المركز الجامعي بنشار يومي ٢٤/٢٥ أبريل ٢٠٠٢.

(٢) محمد أحمد الخضري - مرجع سبق ذكره - ص ٢١٠.

المهن الحرة، وتكون العلاقة بني البنك وهؤلاء الزبائن مهنية وتجارية، يستفيدون من كل الخدمات المقدمة من قبل البنك.

د- الزبائن الكبار:

يتميز هؤلاء الزبائن بخدمات مميزة مقارنة بالأصناف السابقة، فهم يساهمون بأكثر نسبة في رأسمال البنك، ولهذا الغرض نجد البنوك يفضلون التعامل معهم أكثر من غيرهم، وترتبطهم علاقة خاصة بهم، وتبعاً لذلك نجد البنك يعطي الأولوية لهم في كل الخدمات التي يقدمها إلى زبائنه.

٣- السلوك الشرائي للزبون المصرفي:

الزبون المصرفي في الأصل إنسان، حتى وإن كان مؤسسة معينة، فإن متخذ القرار فيها هو أيضاً إنسان له خصوصياته، فمعه وحوله تتفاعل العديد من العوامل، تحركه وتجعله يسلك سلوكاً معيناً، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين هما:

أ- المجموعة الأولى:

وتتمثل في مجموعة العناصر التي تشكل للزبون إدراكه وفهمه كالأحاسيس والمشار والتطلعات والرغبات والاحتياجات.

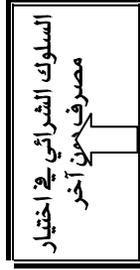
ب- المجموعة الثانية:

تمثل مجموعة العناصر التي تشكل للزبون قدرته وإمكانياته، حيث يؤثر عليهما كل من: عناصر الدخل، التكلفة، العائد، البدائل المتاحة لدى الزبون، الجهد والوقت المتحملين في سبيل الحصول على الخدمة.

بناءً على ما سبق يمكن تعريف السلوك الشرائي للزبون على أنه: "كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها المشتري (فرداً أو مؤسسة) وهو بصدد البحث عن السلع والخدمات لشرائها، بقصد تحقيق المستوى المرغوب فيه من الإشباع لحاجاته ورغباته وتوقعاته. حسب هذا التعريف، يعبر السلوك الشرائي عن عملية موجهة وهادفة يسعى من خلالها الزبون إلى إشباع حاجاته ورغباته.

العوامل المؤثرة على سلوك العملاء في اختيار المصرف:

يتأثر سلوك شراء الخدمة المصرفية بثلاث مجموعات من العوامل هما عوامل البيئة الخارجية، عوامل البيئة الداخلية للمصرف والعوامل الداخلية المتمركزة في الشخص، ويوضح الشكل التالي هذه العوامل:



العوامل المؤثرة على العملاء في اختيار المصرف

تزاوّل المؤسسات الإنتاجية والخدمات أعمالها في وقتنا الحاضر في ظل بيئة تنافسية، لذا تحاول هذه المؤسسات بناء علاقات ودية مع عملائها في محاولة منهم للأثير على مواقفهم واتجاهاتهم نحو الخدمات الإلكترونية التي تقدمها لهم من خلال شبكة الإنترنت، لذا يحاول المسوقين فهم سلوك العملاء لمساعدة مقدمي الخدمة المصرفية لمعرفة كيف يتخذ العميل قراره باختيار مصرف دون آخر. من هنا لابد لها من تناول جميع العوامل المؤثرة على قراره الشرائي:

١- العوامل الداخلية المتمركزة في الشخص: وتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل المتشابهة التي تتألف منها شخصية الإنسان وحاجاته ودوافعه، وإدراكه للخدمات المقدمة وأهميتها بالنسبة له، إضافة إلى درجة وعي العميل وأهمية الوقت بالنسبة إليه، ومعتقداته نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية ومواقفه واتجاهاته نحو هذه الخدمات والتي تشكلت لديه نتيجة الخبرة والتعلم، وبالتالي كل هذه العوامل مجتمعة تشكل جزء من مواقفه واتجاهاته نحو هذا النوع من الخدمات.

٢- عوامل البيئة الخارجية: تعتبر البيئة السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية من أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على سلوك العملاء، فالبيئة السياسية

والقانونية تتكون من القوانين والتشريعات الحكومية، المؤسسات الحكومية والمجموعات الضاغطة التي تؤثر وتحدد أعمال المنظمات والأشخاص في مجتمع ما. أما البيئة الاقتصادية فتتمثل في جميع القوى المؤثرة على القوة الشرائية للعملاء ونمط إنفاقهم ومن أهم عناصر البيئة الاقتصادية عدالة توزيع الدخل القومي وأثر ذلك على الدخل الفردي والتغير في الدخل الفردي للعملاء.

٣- فالبيئة الثقافية والاجتماعية للعملاء طالبي الخدمة المصرفية تتشكل مواقفهم نحو هذا النوع من الخدمات من البيئة التي يعيشون فيها، فالبيئة الثقافية هي المحرك الرئيسي للأفراد فالثقافة هي التي تحدد السلوك المقبول اجتماعياً والسلوك غير المقبول.

٤- أما البيئة التكنولوجية فلها أكبر الأثر على القرار الشرائي للعملاء طالبي الخدمة المصرفية الإلكترونية والتقليدية سواء، فالبنى التحتية وتوافرها تعتبر من الجوانب المهمة المؤثرة على القرار الشرائي للعملاء إضافة إلى الوسائل والأساليب المستخدمة في المجتمع.

٥- عوامل البيئة الداخلية للمصرف: وتتمثل عوامل البيئة الداخلية للمصرف بجودة الخدمة المقدمة للعملاء والخدمات المرافقة والمعززة لها، إضافة إلى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة للعملاء.

٦- عناصر المزيج التسويقي، أو المثيرات البيئية والتي يمكن التحكم بها وبطريقة تقديمها من قبل مقدمي الخدمة المصرفية، وأثرها على جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

ب- البيئة الداخلية:

تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تكون تحت سيطرة المنظمة وتتمكن من التحكم بها وأن لهذه العوامل أثر كبير على أهدافها والقرارات التي تتخذ وتقسم البيئة الداخلية إلى:

أ- البيئة الداخلية المباشرة والمتمثلة بعناصر المزيج التسويقية:

- سلع وخدمات.

- الترويج.

- التوزيع.

- التسعير.

ب- البيئة الداخلية الغير مباشرة وتشمل المتغيرات الأخرى في المنظمة:

- أنظمة الإنتاج.

- نظام التمويل.
- نظام الأفراد.
- نظام المعلومات.

تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف:

رغم أن تحليل البيئة الخارجية للمصرف ذا أهمية كبيرة حيث يهدف إلى إظهار الفرص والمخاطر، إلا أن الأمر الأكثر أهمية هو تقييم تلك الفرص والمخاطر وما انعكاساتها على نقاط القوة والضعف الداخلية للمصرف، ولذا فإن الهدف من التحليل الداخلي لأوضاع المصرف هو تعزيز نقاط القوة لديه بالإضافة إلى وضع استراتيجية تساعد التخلص من نقاط الضعف التي ي عاني منها. ويتناول التحليل الداخلي للمصرف مجموعة من النقاط ذلك فيما يلي:

١- السوق والخدمات الحالية التي يقدمها المصرف:

يجب على القائمين على المصرف التميز في الإنتاج وأداء الخدمة نحو العملاء المصرفيين، وهذا ما يؤدي إلى زيادة رقم أعمال المصرف ويتيح له فرصاً عديدة في السوق المصرفي، لكن يتوقع أن تمر الخدمات المصرفية المعروضة بمرحلة يتراجع فيها الطلب خاصة في ظل سوق راكدة مما يكلف المصرف من الموارد أكثر من العائد المتولد عنها.

وبناءً على ذلك يتعين على المصرف اتخاذ قرارات استراتيجية فيما يتعلق بالخدمات التي يتم تطويرها والخدمات التي يتم إلغاؤها، وبشكل أكثر تحديداً فإن دراسة وفحص السوق والخدمات الحالية التي يقدمها المصرف تستهدف في النهاية اتخاذ قرار بشأن الخدمات التي يركز عليها المصرف.

٢- الموارد المالية:

يتعين إجراء دراسة مفصلة لموارد المصرف المالية، وذلك بهدف تقييم كيفية توزيع وتوزيع تلك الموارد على استثمارات المصرف المختلفة وكذلك وضع نظام لتجميع المدخرات وأيضاً تحديد درجة الكفاءة في الاستخدام الحالي للموارد وذلك كأساس لإجراء التغييرات بهدف الوصول إلى درجة كفاءة أعلى في استخدام تلك الموارد.

٣- إدارة المصرف:

يجب دراسة وفحص أسلوب الإدارة في المصرف بالتركيز على القوى العاملة فيه، وذلك بهدف تقييم عدد من المسائل من بينها كيفية تخصيص الجهود فيما يتعلق بإنجاز الأهداف للمصرف وكذا التأكيد من أن عدد الموظفين يتناسب مع عدد عملاء المصرف، وأن العلاقات العامة بين الموظفين والعملاء طبيعية.

٤- الهيكل التنظيمي للمصرف:

تهدف دراسة الهيكل التنظيمي للمصرف للإطلاع على مدى مساعدته في أداء الأعمال المصرفية، ومدى تقديمه تسهيلات الاتصال بين المصالح المختلفة للمصرف.

٥- نظام خدمة العميل:

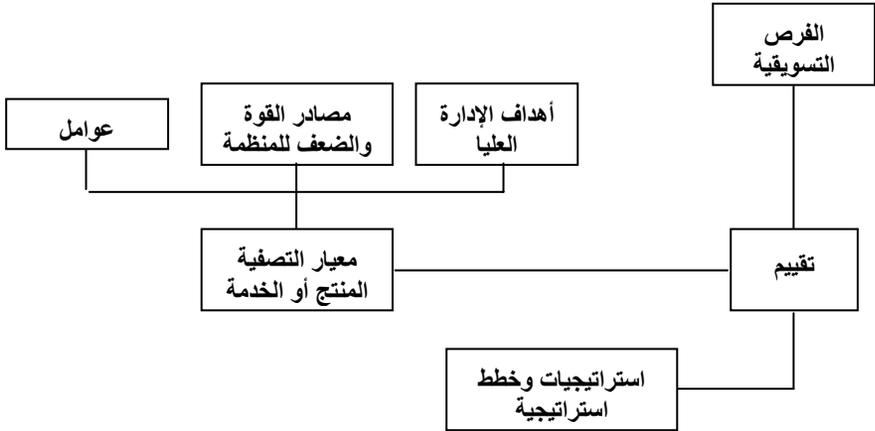
حيث يتم دراسة نظام خدمة العميل لتقييم الوقت الذي تستغرقه الخدمة في انسيابها إلى العميل. تكلفة أداء الخدمة.

موقف العميل من الخدمة المقدمة فيما يتعلق بالجودة والسعر والوقت المناسب. احتمالات لتطوير وتحسين الخدمات بناءً على رد فعل العملاء ووضعية السوق المصرفي.

الفرص التسويقية المصرفية وأهمية البحث عنها^(١):

لا تستطيع المنظمة الاستمرار في دنيا الأعمال ومواجهة المنافسين إذا ظلت ساكنة لا تتحرك في السوق بينما المنافسون يبحثون عن الفرص التسويقية في كل أنحاء السوق ويسعون إلى اقتناص الفرص واستغلالها من خلال مواردهم المتاحة والحصول من وراء ذلك عدة مزايا تدعم موقفهم التنافسي.

والفرص التسويقية المناسبة، هي تلك الفرص الحقيقية التي يتم اكتشافها في السوق والتي يمكن استغلالها في حدود الموارد والإمكانات المتاحة، حيث تتحول هذه الفرص إلى خطط واستراتيجيات ومزيج تسويقي يتجه إلى السوق المستهدف.



إيجاد وتقييم الفرص التسويقية

(١) دراسة السوق، المؤسسة العامة للتدريب الفني والتعليم المهني، الرياض.

ويرى البعض بأن الفرص التسويقية توجد في كل مكان، وأن على مدير التسويق أن يسعى وراء كل ما هو موجود من فرص بالسوق، والواقع أن هناك فرقاً بين الفرص التسويقية المتاحة بالسوق وبين فرصة الجذب على مستوى المنظمة فليست كل الفرص التسويقية - وإن كانت حقيقية - تمثل فرص جذب لجميع المنظمات، ذلك أن الفرصة التي يكون أمام المنظمة بعض الخيار في استغلالها كلياً وجزئياً في حدود أهدافها وفي حدود مواردها المتاحة، وعلى ذلك فليست جميع الفرص المتاحة قابلة للتطبيق، بل يجب أن يجري تصفيتها، ومن الشكل السابق نجد أن معيار التصفية يستخدم ثلاث عناصر، هي أهداف الإدارة العليا، حيث ترتبط عملية التصفية بالفلسفة التي تأخذ بها الإدارة العليا، حيث ترغب بعض المنظمات في أن تكون دائماً مجددة، بينما يرغب البعض الآخر في تقليد الآخرين، وأخرى تكون دائماً متحفظة حيث ترغب في تجنب المخاطر التي يواجهها المنافسون كذلك يجب أن تدرس إدارة التسويق عوامل القوة لديها ونواحي الضعف. إلى جانب دراسة العوامل البيئية.

العوامل المؤثرة في تحديد واختيار الفرص^(١) :

هناك عوامل قوة وعوامل ضعف تواجه المنظمة التي تسعى إلى تحديد واستغلال الفرص التسويقية، وقد أوضحنا أن الفرص التسويقية لا - ن مناسبة إلا إذا كانت في نطاق الإمكانيات والموارد المتاحة لدى المنظمة، وعند دراسة الفرص التسويقية المتاحة يجب ربطها بنقاط القوة لدى المنظمة، ومن العوامل التي يجب أن يتم ربطها بالفرص التسويقية، وتساعد على الاستفادة منها.

١- الإمكانيات المالية:

بعض مجالات النشاط تستلزم إمكانيات مالية عالية مثل البحث عن البترول والمعادن وصناعات الحديد والصلب وبعض الصناعات الأساسية، حيث يستلزم استغلال الفرص التسويقية المتاحة في هذه المجالات أموالاً كبيرة للحصول على اقتصاديات الحجم الكبير. وعندما تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المالية العالية فإنها تملك بذلك ميزة نسبية تجعلها أقدر على اقتناص الفرص التسويقية والاستفادة منها.

ب- مدى توفر الخامات الأساسية:

إن المنظمات التي تملك موارد مستقلة للمواد الخام الأساسية سيكون لديها تفوق في

(١) دراسة السوق، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

الأنشطة التي تستلزم توفر هذه المصادر، لكن المنظمة كبرة كانت أم صغيرة عندما لا تتوفر لها هذه المزايا فيمكن أن تواجه الصعوبات إذا ما اتجهت إلى استغلال فرص تسويقية في أنشطة تحتاج إلى خامات أساسية يملكها الآخرون، ومن الملاحظ أن كثيراً من مجالات النشاط تشهد نقصاً في المواد الخام الأساسية، لذا يلزم أن تتأكد المنظمة من سلامة وكفاءة مصادر لتوريد قبل بناء استراتيجية التسويق التي تعتمد على مواد خام ينتجها آخرون.

ج- شبكة التوزيع المادي المملوكة للمنظمة:

بعض المنظمات تملك شبكة توزيع مادي، وإذا كانت هذه الشبكة على مستوى عالٍ من الكفاءة، فإن ذلك من شأنه أن يحسن موقف المنظمة، من ناحية أخرى نجد أن الموقع السيئ لمصانع المنظمة وكذلك ضعف التسهيلات التي تقدمه منافذ الجملة والتجزئة يمكن أن يعكس تأثيره السلبي عند تخطيط استراتيجية التسويق استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

د- براءات الاختراع:

تملك بعض المنظمات الصناعية براءات اختراع مما يمنحها ميزة نسبية تمكنها من تطوير واستغلال فرص تسويقية جديدة، وسوف تقف براءة الاختراع كحاجز بينها وبين المنافسين مما يحسن موقفها التنافسي في السوق.

هـ- العلامة التجارية:

عندما تكون المنظمة مالكة لعلامات تجارية قوية، فعندئذٍ سوف تستطيع إيجاد ولاء مستمر من جانب العملاء الذين يفضلون أو يصرون على شراء سلعها أو خدماتها، وسوف يواجه المنافسون عندئذٍ الكثير من المصاعب إذا أرادوا أن يخرقوا سوق المنظمة، لذا يمكن القول بأن العلامة القوية تمثل أصل ذو قيمة يمكن أن يستخدمه مدير التسويق في تطوير استراتيجيات تسويق ناجحة.

و- مهارات الأفراد العاملين:

بعض المنظمات تدفع أجوراً ومزايا أكبر لجذب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم، بحيث تسعى من وراء ذلك إلى تقديم سلع أو خدمات متميزة وأيضاً قوة البيع تعد أصلاً من الأصول الهامة، إذ أن انخفاض كفاءة رجال البيع يمكن أن يضر بالتخطيط الاستراتيجي حتى إذا استطاع العمال المهرة تقديم المنتج أو الخدمة الجديدة، فإن نجاح المنظمة عندئذٍ يصبح رهناً بوجود قوة البيع التي يمكنها الاتصال بالسوق المستهدف والتي

تعرف كيف تتبع ويظهر أهمية ذلك بصفة خاصة عندما تتحرك المنظمة لدخول أسواق جديدة.

تحديد الفرص التسويقية:

إن مسؤولية إدارة التسويق تنحصر في القيام بإشباع رغبات واحتياجات المتعاملين (مستهلكين ومستخدمين) في حدود أهداف المشروع المشروعة. ومن بين المسؤوليات الخاصة بإدارة التسويق تحديد الفرص التسويقية.

لا شك أن الفرصة التسويقية الدائمة كامنة في وسائل إشباع احتياجات ورغبات المستهلك، ومادامت الاحتياجات البشرية متجددة ومتغيرة وغير قابلة للإشباع فان الطلب على السلع والخدمات وغيرها سيظل دائم ومستمر.

أولاً: أنواع الفرص التسويقية:

١- الابتكار:

إحدى مصادر الفرص التسويقية هي الابتكار وذلك بتقديم شيء جديد في صورة سلعة أو خدمة، أو اكتشاف وسيلة جديدة لتوزيع السلع والخدمات، أو الوصول إلى طرق أفضل لترويج المنتجات أو تسعيرها.

لذا تعتبر فرص الابتكار في التسويق نوعاً من التحدي المثمر والهادف في نفس الوقت، ويجب أن ألا نترك فرص الابتكار بدون تخطيط وبدون رصد الإمكانيات اللازمة لتوفير البيئة المناسبة لها.

ومن الأمثلة الشائعة لابتكارات في التسويق خلقت فرصاً جديدة: ابتكار الترانزستور، المأكولات المجمدة، الألياف الصناعية، الطاقة الذرية وغيرها.

أما في مجال الخدمات فان تقديم خدمات جديدة في البنوك وتسهيلات التعامل مع منشآت التوزيع وغيرها تمثل عينة من الابتكارات التي أتاحت فرصاً تسويقية مثمرة.

لا يقتصر بالطبع الابتكار على السلع والخدمات ولكن أيضاً في مجال الترويج والتوزيع ومراكز التسويق المخططة تعتبر من الابتكارات التي مثلت في حد ذاتها فرصة تسويقية حققت لمستخدميها نتائج مرضية.

ويمكن تصنيف الابتكارات إلى عدة أنواع حسب معيار التصنيف المستخدم. ومن أهم معايير التصنيف درجة أهمية الابتكار، مدى اتساع مجال تطبيق الابتكار، مدى تأثير الابتكار على الظاهرة معينة، وأخيراً درجة التجديد في الابتكار.

نجد على سبيل المثال أنه يمكن تقسيم الابتكارات في المنتجات حسب درجة التجديد إلى:

١- ابتكارات أساسية:

هي تلك المنتجات أو الخدمات الجديدة والتي لم تكن موجودة في الأسواق من قبل وغالبا ما تكون الأساس في ظهور صناعات جديدة. مثل: الطائرات - الحاسبات الالكترونية.

٢- ابتكارات وظيفية:

تمثل تغييرات في السلعة أو الخدمة ليس في وظائفها ومنافعها ولكن في طريقة أداء الوظيفة. مثل: الفسالات الأوتوماتيكية - السكاكين الكهربائية.

٣- ابتكارات موائمة:

تمثل تعديلات طفيفة في السلعة أو الخدمة مثل: العبوة - اللون - الشكل وهكذا. ويلاحظ أن هذه الابتكارات لا تؤدي وظائف جديدة ولا تتطلب تغيير في العادات أو النمط الاستهلاكي للمستهلك.

إن مدى وسرعة قبول المستهلك لابتكار معين يتوقف على نوع هذا الابتكار. فعادة ما يكون من السهل على المستهلك أن يتقبل ابتكارات الموائمة ثم الابتكارات الوظيفية وأخيرا وبصعوبة الابتكارات الأساسية. ويرجع هذا السلوك إلى أن الابتكارات الأساسية غالبا ما تكون ابتكارات جذرية لا تتطلب الأنواع الأخرى من الابتكارات نفس الدرجة من المهارات الجديدة أو التغيير في النمط الاستهلاكي.

٢- تحسين الكفاءة:

إن تحسين درجة الكفاءة التي تؤدي بها الجهود التسويقية تعتبر في حد ذاتها تحدي وفرصة في نفس الوقت. إن فرصة اكتشاف وسيلة لأداء ما يتم أدائه بتكاليف أقل أو تحقيق نتائج أفضل بنفس المجهود المبذول دائما ما تكون متوفرة إذا ما وجه المسئولون عن النشاط التسويقي بعض جهودهم لاكتشافها.

إن الاعتماد على الابتكار كوسيلة للكشف عن فرص جديدة تعتبر عملا غير رشيدا لارتفاع تكاليف ومخاطر الابتكار من ناحية والتركيز على مصدر واحد من مصادر الفرص. لذا فإن السعي لتحديد فرص جديدة سواء كانت بالابتكار أو محاولة تحسين الكفاءة أو غيرها يمثل الحكمة والرشد في إدارة المجهود التسويقي.

٣- خلق فروق تنافسية:

يعتبر خلق فروق تنافسية من أكثر مصادر الفرص الشائع استخدامها في التسويق. وتتبع هذه الفرصة من مبدأ أحقية الفرد في مجتمع الحرية في أن يتصرف بما يحقق مصلحته حتى لو أدى هذا إلى محاولته لإقناع الآخرين بوجهة نظره. إن الكفاح من أجل خلق فروق تنافسية يعتبر أحد العناصر المكونة للمجهود التسويقي.

هذه الفروق التنافسية قد تأخذ عدة أشكال ولكنها تهدف إلى أن تخلق لدى المستهلك شعورا بالتمييز بين منشأة وأخرى. وقد ينبني هذا الشعور على فروق في جودة المنتج، في كيفية تعبئة في أحجام مختلفة، في طريقة تغليفه، في أماكن توزيعه، في الخليط الترويجي الذي يدعمه، وأخيرا في شروط التعاقد بما فيها من أسعار وكيفية سداد القيمة وتسليم المنتج والخدمات اللازمة للتأكد من ضمان واستمرار أداءه.

٤- التركيز على خدمة شريحة من السوق:

إن مصدر الفرص الرابع والمتاح لإدارة التسويق هو اختيار شريحة من شرائح السوق والتركيز على تلبية رغباتها واحتياجاتها والعمل على أن تكون المنشأة هي المورد السائد في خدمة هذه الشريحة. وتعرف هذه السياسة بتقسيم السوق ثم التركيز على شريحة من شرائحه المختلفة.

ثانياً: خطوات تحديد الفرصة التسويقية المصرفية:

إن الفرص التسويقية لا تتواجد تلقائياً ولكن تأتي نتيجة لجهود مركزة ومكثفة من جانب إدارة التسويق. وحيث أن كل من التغيرات البيئية والتغيرات الداخلية في المنشأة تؤثر على نوعية وحجم الفرص التسويقية المتاحة لذا فإنه أصبح من الضروري أن يكون هناك أسلوب شامل ومتكامل بهدف السعي نحو تحديد فرص جديدة تخدم كل من المتعاملين مع المنشأة ذاتها.

ويتكون الأسلوب من عدة خطوات هي:

١- التعرف على المؤثرات البيئية العامة وأثرها:

إن التعرف على المؤثرات البيئية وأثرها على حاجات ورغبات المستهلك له دور كبير في اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة للمنشأة، ومن المؤثرات البيئية الهامة كل من القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، الإطار القانوني والسياسات الحكومية، وأخيرا التطورات التكنولوجية. فعلى سبيل المثال نجد أن سياسة الحكومة الضريبية قد تخلق فرصا جديدة في نواحي معينة من القطاعات الاقتصادية مثل: الإنشاءات، الأمن الغذائي، الاستثمارات

السياحية وغيرها .كذلك نجد أن التطورات التكنولوجية قد تخلق فرصا لإشباع حاجات لم يكن من الممكن إشباعها أو لم يكن إشباعها بدرجة مرضية .ولذا فان النجاح في اكتشاف الفرص يرتبط ارتباطا وثيقا بتحديد العناصر البيئية المؤثرة على نشاط المنشأة ومتابعة اتجاهاتها وتقييم تأثيرها على الفرص المتاحة.

٢- تقييم نشاط المنافسين:

يجب أن تفكر الإدارة في تقييمها لفرص تسويقية معينة في كيفية الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق .وأحيانا ما يتضح للإدارة بأنه رغم تواجد سوق يتناسب مع فرصة تسويقية معينة ، إلا أن إمكانية تحقيق ميزة تنافسية يعتبر شيئا صعبا أو لا مبرر له من الناحية الاقتصادية نتيجة توافر سلع وخدمات كافية لإشباع حاجات ورغبات المستهلك من هذا السوق .وعادة ما تهمل الإدارة تقييم الموقف التنافسي بدقة مما قد يترتب عليه أن تدخل المنشأة سوقا معينة لأن هناك فرص تسويقية مغرية إلا أنها تفاجأ بعد ذلك بأن الشركات المنافسة تحتل مركزا مرموقا في هذا السوق وذلك بكفاءتها في تلبية رغبات واحتياجات المستهلكين فيه.

هذا لا يعنى بالطبع بأنه هناك حالات أخرى يتضح فيها للمنشأة بأنه بالرغم من تواجد منافسين في سوق معين إلا أن درجة إشباع رغبات واحتياجات المستهلك فيه ليست بالدرجة المناسبة أو الممكنة وبناء على هذا التحليل قد ترى إدارة المنشأة أن تأخذ هذا السوق في الاعتبار وتضعه تحت الدراسة لتحديد إمكانية الاستفادة من هذه الفرصة والتي يمكن أن يترتب عليها زيادة درجة إشباع رغبات واحتياجات المستهلك من ناحية وتحقيق أهداف المنشأة من ناحية أخرى.

٣- تقييم إمكانيات المنشأة المتاحة:

إن تواجد فرص تسويقية لا يعنى بالضرورة أن تقوم المنشأة باستغلالها .فأحيانا ما تكون حجم الفرصة صغيرة بالنسبة لإمكانيات وقدرات المنشأة أو يكون حجم الفرصة كبير بحيث لا يتناسب مع قدرات وإمكانيات المنشأة .وفى كلا الحالتين قد ترى المنشأة عدم الاستفادة من هذه الفرصة وتركها لمنافسيها.

وأحسن مثال لهذا هو في التعاقدات الإنشائية ، فانه من الملاحظ أنه إذا كان حجم الإنشاءات أقل من مستوى معين) فرصة محدودة (فان شركة معينة أو مجموعة شركات معينة لا تدخل هذا السوق ولا تحاول استغلال هذه الفرص لصغر حجمها بالنسبة للشركة وإمكانياتها ، كذلك هناك شركات لا تستطيع أن تتقدم بعروض إنشاءات ذات حجم كبير لأن إمكانياتها لا تسمح بذلك.

من هذا نجد أن التوافق أو التناسب بين حجم الفرصة وقدرات المنشأة يعتبر شيئاً أساسياً في تقييم الفرص التسويقية. ويجب مراعاة أن المقصود هنا بإمكانيات المنشأة ليس فقط الإمكانيات المادية ولكن أيضاً الإمكانيات البشرية، أهداف المنشأة، فلسفة الإدارة وغيره.

٤- تحديد شرائح السوق المستهدفة:

بعد أن تتم دراسة المؤثرات البيئية على الفرص التسويقية ثم تقييم الموقف التنافسي وإمكانيات المنشأة الممكن إتاحتها للاستفادة من الفرص، فإنه يمكن تحديد شرائح السوق المستهدفة.

ويقصد بشريحة السوق مجموعة من المستهلكين (المستخدم أو المستعمل التنظيمي) لديهم حاجة أو رغبة حالية أو متوقعة لسلعة أو خدمة معينة والقدرة الشرائية اللازمة لشرائها.

٥- تحديد حجم الطلب في الشرائح السوقية المستهدفة:

يقصد بتحديد حجم الطلب كمية المبيعات المتوقعة من سلعة أو خدمة معينة تخدم احتياجات ورغبات شريحة سوق معينة. إن تقدير حجم الطلب هذا له تأثير كبير على القرار الخاص باستغلال فرصة تسويقية معينة بالإضافة إلى تأثيره على أوجه النشاط الأخرى في المشروع، إن تحديد حجم الطلب يعتبر إحدى عناصر معادلة الربح في المشروع حيث أن حجم الطلب عند سعر معين يحدد قيمة الإيرادات الممكن تحقيقها من استغلال الفرصة المطروحة. وبمقارنة الإيرادات بالتكاليف التي يتحملها المشروع يمكن فيما بعد تحديد جدوى استغلال الفرصة المتاحة.

وبوجه عام يجب أن يتم تحديد حجم الطلب الحالي واتجاهاته وطبيعته في شرائح السوق المختلفة. وعادة ما يستخدم في تقدير الطلب البيانات التاريخية الخاصة بنشاط هذا السوق في الماضي والبيانات المتعلقة بالمستقبل. وحيث أن تحديد حجم الطلب يتعلق بتوقعات مستقبلية فإنه من الطبيعي أن تكون مبنية على فروض سلوكية. ذه الفروض ليست حقائق مؤكدة ولكن احتمالات تختلف درجة دقتها وتأكيد حدوثها حسب 1593 عوامل عديدة أهمها طول الفترة الزمنية التي يتناولها برنامج تحديد الطلب المتوقع. وبوجه عام فإنه كلما طالت الفترة الزمنية للتوقع كلما زادت احتمالات عدم دقة هذه التوقعات.

هناك عدد من أساليب تقدير حجم الطلب على سلعة أو خدمة معينة تتناسب كل منه مع طبيعة ظروف الطلب على هذه السلعة أو الخدمة. ومن أهم هذه الأساليب تطبيق نسبة التغير

في حجم الطلب السابق إحصائياً مثل تحليل السلاسل الزمنية، الارتباط البسيط والمركب، الارتداد البسيط والمركب، قوائم المدخلات والمخرجات يضاف إلى ما سبق أسلوب الاستقصاء، استخدام النماذج أسلوب التجارب، وأسلوب المحاكاة وغيرها من الأساليب الأخرى. ومن المستحسن أن يستخدم أكثر من أسلوب في تقدير حجم المبيعات لإعطاء الإدارة صورة أكثر شمولاً لاحتمالات الطلب المختلفة تحت شروط وفرص مرتبطة بكل أسلوب من أساليب التوقع.

٦- اختيار شرائح السوق المستهدفة:

بعد أن يتم تحديد شرائح السوق المستهدفة ثم تقدير حجم الطلب في كل منها تأتي مرحلة اختيار شرائح أو شريحة السوق التي سوف تعمل المنشأة على الاستفادة من الفرص المتاحة فيها. ولا شك أن أحد معايير الاختيار هو الريح العائد من كل شريحة سوق. ويتطلب الوصول إلى هذا البيان تقدير كل من الإيرادات) كمية المبيعات * سعر البيع (والتكاليف. إلا أنه لا يجب أن يفهم من هذا بأن المعايير الأخرى ليست بالضرورة مؤثرة في اتخاذ القرار بل على العكس فهناك حالات تكون محددة للقرار ما دامت تتفق مع أهداف المنشأة المرحلية أو طويلة الأجل أو الاثنان معاً.

تحليل الفرص التسويقية المصرفية^(١):

لا يمكن أن يسير البحث عن الفرصة التسويقية بطريقة عشوائية ولكن اعتماداً على الطرق والأساليب العلمية لتحليل الفرص الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في المستقبل. والهدف من تحليل تلك الفرص هو أن نقرر السلع الجديدة، الخدمات، قنوات التوزيع، تحسين الكفاءة، خلق ظروف تنافسية وخلق أسواق جديدة.

يتطلب تحديد الفرص التسويقية أن يكون لدى المنشأة فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها. كما يجب أن تتفهم الظروف البيئية المحيطة وقطاعات السوق والمستهلكين ولا بد من اتخاذ الخطوات لتحديد وتقييم تلك الفرص التسويقية.

ومن الخطوات الأساسية لتحليل الفرص التسويقية أن تحدد المستهلك المحتمل الذي سنقدم إليه منتجاتنا. ولكن هذه الحاجات والرغبات ليست مستقرة ولكن عرضة للتغيير بسبب التغيرات في أسلوب الحياة، والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية.

والمستهلكون الذين تجمعهم صفات معينة (التعليم، الدخل، أسلوب الحياة) ستكون حاجاتهم ورغباتهم متشابهة ويمكن التعبير عنها بأنماط استهلاكية معينة. وهذه

(١) عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق.

المجموعات من المستهلكين يقسمون السوق إلى قطاعات معينة يختار المشروع من بينها تلك المجموعة أو هذا القطاع لكي يركز عليه جهوده التسويقية.

يمكن أن نجد الكثير من مفاتيح الفرصة التسويقية في البيئة التسويقية الخارجية (المنافسون، الحكومة، المنظمات المساعدة، هيكل التوزيع، الإعلان، ممثلو المستهلكين، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية. وينظر إلى البيئة التسويقية على أنها غير خاضعة للرقابة من جانب الشركة أو من جانب النشاط التسويقي.

الهدف من دراسة البيئة التسويقية والتعرف على الفرص التسويقية هي المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية في عالم يتسم بالتغير السريع. كذلك لكي تمكن متخذي القرارات من تحليل سبب التغير في هيكل العناصر المكونة للبيئة الذي يؤثر في الموقف التسويقي الحالي. ولا يهتم بهذا المدخل المخططون والباحثون التقليديون لأن اهتمامهم يتركز على المشاكل اليومية التي تتطلب قرارات سريعة للمحافظة على الأرباح وعلى مستويات الأداء المحددة.

ويتم تحديد الفرص التسويقية حيث يجب وضع استراتيجية تسويقية "تتضمن تحديد المستوى، المزيج التسويقي، وتوزيع وتخصيص الجهود التسويقية على فترات زمنية معينة" للاستفادة من تلك الفرص المتاحة.

ما هي المصادر الرئيسية لفرص السوق⁽¹⁾ :

هناك ثلاثة مواقف تنشأ عنها فرص السوق:

- ١- عرض خدمة ما بكمية شحيحة.
- ٢- عرض خدمة موجودة أو خدمة بطريقة جديدة وراقية.
- ٣- عرض خدمة أو خدمة جديدة.
- ١- عرض خدمة ما بكمية شحيحة:

توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض سلعة ما غير كاف وعندما يصطف المشترون لشرائها. يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة لكل شخص.

في حالة الحرب يكون الطعام والمعدات وقطع الغيار شحيحة ولا يحتاج ذلك إلى عبثي ليكتشفها. يمكن للمنتجين أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك

(١) كوتلر يتحدث عن التسويق، فيليب كوتلر، مكتبة جرير، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الخامسة، ص ٤٦، ٢٠٠٦.

المطالبة بأسعار عالية ما لم يكن هناك برنامج إجباري لرقابة الأسعار. وينتج الشح بعد حدوث الكوارث مثل الزلازل والأعاصير المدمرة والفيضانات، إلا أنها لا تدوم طويلاً وتكون فرص السوق قصيرة.

٢- عرض سلعة أو خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية:

تستعمل الشركات طرقاً عديدة لإيجاد أفكار لتطوير منتج أو خدمة موجودة. سنستعرض هنا ثلاث طرق: طريقة اكتشاف المشكلة Problem detective method، والطريقة المثالية ideal method، وطريقة سلسلة الاستهلاك consumption chain method.

طريقة اكتشاف المشكلة :

ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها الناس في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية. يمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيراً من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة، وتعني سؤال الناس الذين يستعملون المنتج أو الخدمة عن وجود أي شكاوى أو إن كانت لديهم مقترحات لتحسينها.

هنا بعض الأمثلة لما يمكن أن يقوله:

- سيارتي تستهلك وقوداً أكثر من اللازم.
- محمصة خبزي الكهربائية Toaster يصعب نظافتها.
- أنا أكره صفوف الانتظار الطويلة في البنك.
- تنتهي بطارية حاسبي الآلي بعد ثلاث ساعات.
- أحياناً لا أجد جهاز التحكم عن بعد الخاص بالتلفاز

تشير كل هذه التعليقات إلى وجود فرصة في السوق. مثال ذلك، قادت الملاحظة الأخيرة أعلاه شركة ماجنا فوكس التليفزيونية Magnavox على إضافة زر على أجهزتها التليفزيونية يمكن أن يضغطه المستهلك مما يجعل جهاز التحكم عن بعد يبعث صوتاً يدل على مكانه في المنزل. ويجب أن نذكر أن طريقة اكتشاف المشكلة تقضي إلى عمل تحسينات في المنتج/الخدمة وليس إلى اختراعات المنتج/الخدمة.

الطريقة المثالية :

هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تخيل أمثل صورة للمنتج أو الخدمة التي يستهلكونها في كثير من الحالات تبدو الرغبات سهلة التلبية. يوضح الشكل قائمة بالرغبات التي ظهرت في مواقف مختلفة ويصف الحلول التي تقدم بها بعض المسوقين اليقظين.

قد تحتوي بعض الرغبات ظاهرياً على عناصر متضاربة. مثال لذلك، لنفترض أن أحداً سأل: "أتمنى أن تصنع بعض الشركات كعكات صغيرة Cookies أكلها لذيذ ولكنها خالية من الدهون وبها سعرات حرارية قليلة"، الإجماع العام هو أن هذا شيء غير ممكن على المستهلكين أن يختاروا بين كعك لذيذ فيه دهنيات وآخر طعمه أقل مذاقاً ولكن دهنياته قليلة.

نظر بروكتور وجامبل Proctor & Gamble إلى هذا التحدي بحذق وأمضى عدة سنوات يجري البحوث على مادة تسمى أوليستر Olestra. لقد اتضح بأن ذرات هذه المادة كبيرة بالقدر الذي لا يسمح للجسم امتصاصها كدهنيات، وبالرغم من ذلك تعطي الفائدة المذاقية الموجودة في الكعك ذي الدهون العالية.

تسلمت شركة بروكتور وجامبل تصريحاً من إدارة الأغذية والدواء يسمح لها بتسويق مادة الأوليستر. وقد حققت الشركة أرباحاً خيالية من بيعها الأوليستر إلى صانعي الكعك والوجبات الخفيفة والبطاطا المقلية والآيس كريم.

الاستماع إلى رغبات المستهلك:

"أتمنى أن أستطيع شراء سيارة جديدة دون أن أضطر إلى المساومة على السعر مع رجل مبيعات مهلهل الثياب ومتوتر جداً أو أنتهى بسيارة lemon لا يقبل الموزع استرجاعها." الآن تبدو هذه كمجموعة قوية من الرغبات التي يجب إشباعها. غير أن ساتيرن Saturn وهو قسم جديد من شركة جنرال موتورز تم إنشاؤه تلبية رغبات العملاء. ربما كان للعديد من العملاء نفس الرغبة، واضعين في الاعتبار الكثير من العملاء المشتريين من قسم ساتيرن ودرجة ولائهم العالية له.

"أتمنى أن أجد صالة عرض للأفلام (سينما) تقدم خيارات عديدة من الأفلام وبها مطعم بدلاً من كشك بيع حب الذرة) الفيشار (والحلوى، وألا يزعجني شخص طويل القامة يجلس أمامي".

هذه الرغبة تم تلبيتها الآن بواسطة صالات العرض ذات الشاشات المتعددة. وبها خدمة المطعم وطريقة الجلوس فيها شبيهة باستادات كرة القدم.

"أتمنى لو أستطيع أن أسافر على الطائرة إلى مدينة أخرى بنصف التكلفة وأكون واثقاً من أن الطائرة مريحة ويمكن الاعتماد عليها، سأكون سعيداً للسفر بدون تقديم الطعام أو حجز المقاعد".

لا بد أن تكون خطوط الطيران شاووت وست قد سمعت بهذه الرغبة، والتي أصبحت اليوم أكثر خطوط الطيران الأمريكية ربحاً.

٣- عرض منتج أو خدمة جديدة:

تعتمد الطرق السابقة على دراسة كيف يشتري المشترون، وعلى مسح لاحتياجاتهم التي يعبرون عنها. غير أن العملاء محدودون إلى حد ما في تصور المنتجات أو الخدمات الجديدة التي ربما تظهر نتيجة التقدم المفاجئ أو الاختراق في التقنية والابتكار. لم يقترح العلماء تصنيع المسجلات المحمولة walk mans ومسجلات الكاسيت أو كاميرات الفيديو في الحقيقة تلك أشياء كان من الصعب تخيلها، كما أن العملاء لم يطلبوا مادة السيلوفان أو النايلون أو الأورلون أو الليكرا أو الكيفلار أو منتجات ديوبونت التي أحدثت تقدماً مفاجئاً، نتجت كلها من البحوث الاختبارية. الآن نتناول ما يمكن أن تفعله الشركات لتحديد التحسينات على المنتج والمنتج الذي يظهر لأول مرة وأفكار في الخدمة.

كيف يمكن أن تتظم الشركة نفسها لإيجاد فرص واعدة أكثر؟

تعتمد المصارف على عدة مصادر للأفكار الجديدة. مثال ذلك، أنها تأمل أن مندوبي المبيعات فيها سيسمعون احتياجات العميل ويعودن بهذه المعلومات إلى المصارف. هناك ثلاث مشكلات:

أولاً: أن مندوبي المبيعات مشغولون إلى الحد الذي لا يستغلون فيه وقتهم لتقديم أفكار جديدة عن المنتجات والخدمات إلى المصارف.

ثانياً: إنهم عادة لا يعرفون لمن يقدمون مثل هذه الأفكار الجديدة، بخلاف مديرهم.

ثالثاً: قلما يمنح مندوبي المبيعات مكافآت مالية مقابل تزويد المصارف بأفكار جديدة. أيضاً تأمل المصارف أن تتبع الأفكار عن المنتجات الجديدة من مجموعة موظفيهم العاملين في إدارة البحوث والتطوير.

هناك مشكلتان:

أولاً: يعمل رجال البحوث والتطوير في العادة لحل مشكلات كلفوا بها بدلاً من أفكار أتوا بها هم.

ثانياً: عندما تستجيب إدارة البحوث والتطوير لفكرة جديدة، ربما يتضح أنها غير ملائمة في ناحية الربحية.

كيف يمكن لمصرف أن تقيم وتختار من بين مجموعة من الفرص؟

المصارف المحظوظة بقدر كاف لمعرفة الفرص التسويقية المتوفرة تواجه مشكلة جديدة، وتحديداً، أن تتخذ قراراً بشأن أي الفرص تستحق السعي وراءها أكثر من غيرها. إنها تريد أن تقطف التفاح وليس الليمون.

معظم الشركات تضع معايير تقودها في البحث عن واختيار مشروعات ذات قيمة. مثال لذلك، أنشأت مؤسسة جولد Gould Corporation المعايير التالية لقبول وتقييم الفرص الجديدة لتطوير المنتج:

- يكون المنتج جاهزاً لتدشينه خلال خمس سنوات.
- يكون للمنتج سوق مرتقب رأسماله خمسون مليون دولار على الأقل ودرجة نمو تبلغ نسبتها ١٥٪.
- يحقق المنتج على الأقل عائداً على المبيعات بنسبة ٣٠ % وعلى الاستثمار بنسبة ٤٠٪.
- يكون بمقدور المنتج تحقيق ريادة فنية أو قيادة السوق.

الفرص والمخاطر التي تواجه المصارف في ظل التغيرات البيئية:

تعتبر البيئة الخارجية للمصرف ذات أهمية كبيرة، حيث أنها تتيح بعض الفرص التي يجب على المصرف اغتنامها، كما أنها تتضمن أيضاً بعض التهديدات والمخاطر التي يتعين على المصرف مواجهتها ومن الأمثلة تلك الفرص التغيرات الاقتصادية الرئيسية في القطاع المالي وذلك إثر إزالة العوائق التقليدية^(١)، وكذا زيادة معدلات النمو في الدولة التي يمارس فيها المصرف أنشطته فيها، وأيضاً إدراك العاملين بالمصرف بضرورة العلم على تطوير المصرف إلى جانب أن التكنولوجيا سوف تتيح تقديم خدمات أكثر شمولاً وتنوعاً وبشكل أسرع كما تتضمن إمكانيات أكبر من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية مع تخفيض التكاليف بما يتيح للمصرف قدرة أكبر على المنافسة.

ومن ناحية أخرى فإن البيئة الخارجية للمصرف قد تتضمن بعض التهديدات والمخاطر المتمثلة في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأحيان من طرف المصارف الأجنبية أو من بعض المؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية، وأيضاً المشاكل المتعلقة بنظام النقد الدولي وكذا التقلبات في أسعار الصرف وأسعار الفائدة التي تنتج حالة عدم التأكد في السوق المصري^(٢).

كما أن التغيرات التكنولوجية قد تؤدي إلى تقليل فرص العمل بالمصارف ومن ثم

(1) Braddik. W-Management for bankers – Second Edition buter Worths. Et Co. (publishers) ltd. London 1991. P. 23.

(2) Ibid., P. 24.

يؤدي إلى حدوث نزاعات وصراعات بين العاملين بالمصرف، كما أن حالات عدم التأكد من الأوضاع السياسية تشكل تهديدات ومخاطر كبيرة قد تؤثر بشكل مباشر على أداء وربحية المصارف. ورغم أن تحلي لبيئة المصرف الخارجية يعتبر ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمصرف حيث يهدف إلى إظهار الفرص والمخاطر إلا أن الأمر الأكثر أهمية هو تقييم تلك الفرص والمخاطر في ضوء علاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية بالمصرف، ولذا فإن الهدف من التحليل الداخلي لوضع المصرف هو تعزيز نقاط القوة بالإضافة إلى حمايته من نقاط الضعف التي يعاني منها ومحاولة تصحيحها ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالدراسة الدقيقة والمستمرة للتغيرات البيئية للمصرف.

الفصل الخامس

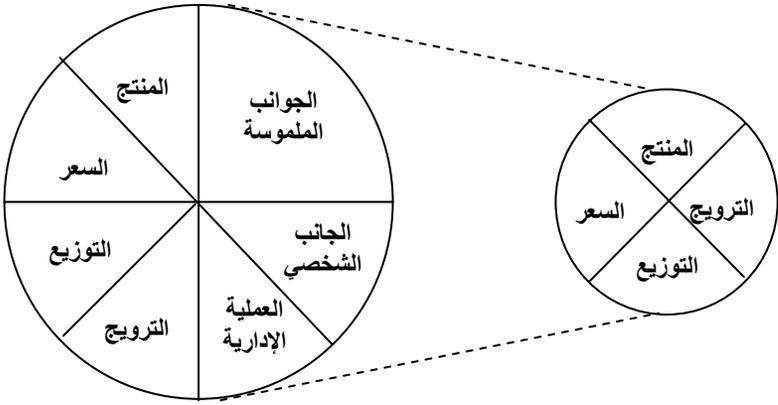
المزيج التسويقي المصرفي

يعتبر المزيج التسويقي المصرفي مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه وتشمل هذه الوسائل: المنتج، السعر، الإعلان، التوزيع، بحيث يقوم رجل التسويق بإيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر وفقاً لمتطلبات السوق وبحكم طبيعة وتكوين المزيج احتسويقي فإنه لا يتخذ شكلاً نمطياً ثابتاً بل أنه يتغير وفق معطيات السوق بحيث يتم دمج هذه العناصر الأربع دمجاً جيداً فيما بينها بحيث تمكن من إيجاد التنسيق والتوازن المناسب فيما بينها بما يكفل تحقيق أهداف البنك ورضاء الزبائن ويمكن استعراض أهم عناصر هذا المزيج فيما يلي:

هذا مع ضرورة ملاحظة أن Magrath يرى بأن عناصر المزيج التقليدي (4P) يجب أن يجري له تكييفاً وتعديلاً وتوسيعاً لتلائم طبيعة الخدمات المقدمة، ويستند مؤيدو هذا الرأي هو أن الخدمة غير الملموسة تتطلب جهوداً كبيرة تفوق ما تتطلبه السلع المادية لهذا يجب توسيع القائمة لكي تتضمن عناصر أخرى إضافة إلى (4P) الاعتيادية على النحو التالي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الجوانب الملموسة، الجانب الشخصي، العملية الإدارية.

إذن فعناصر المزيج التسويقي الموسع يتضمن سبعة عناصر (7P) بدلاً من أربعة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي⁽¹⁾.

(1) Monique Zollinger – Marketing Bancaire (vers une banque du troisieme type) – Dunod, Paris, 102.



المزيج التسويقي للخدمات المصرفية^(١)

أولاً: سياسة المنتج "الخدمة البنكية":

تعريف المنتج المصرفي:

بالإمكان تعريف المنتج المصرفي على أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

من التعريف يمكن ملاحظة بأن المنتج المصرفي يتضمن أنشطة وفعاليات متنوعة ومتعددة تتمثل في حزمة من الخدمات المصرفية التي تتوفر لدى المصرف لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال.

تصنيف المنتج المصرفي (الخدمات المصرفية):

نظرا لتنوع وتعدد الخدمات، فإنه من الصعب دراستها جملة واحدة، لهذا أوجد علماء الاقتصاد والتسويق بعض الأسس أو المعايير لتصنيف الخدمات وفقها، والتي نوجزها في الآتي:

١- نوع السوق^(٢):

تنقسم الخدمات وفقا لهذا المعيار إلى خدمات موجهة إلى السوق الاستهلاكية، وخدمات موجهة إلى السوق الصناعية، إذ تختلف عملية إتخاذ القرار الشرائي حسب نوع السوق، والتمييز بينهما يكون وفقا لهدف المستفيد من هذه الخدمة.

(١) د. محمود حاسم الصميدعي - ردين عثمان يوسف - رجع سبق ذكره، ص ٢٣٤.

(٢) د. زكي خليل المسعود - التسويق في المفهوم الشامل - الطبعة الثانية - دار زهران - عمان الأردن

فإذا كان يرغب في إدخال هذه الخدمة في العملية الإنتاجية، فإن هذه الخدمات تكون موجهة إلى السوق الصناعية كما هو الحال بالنسبة للخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء أعمالها، مثل: خدمات التركيب والصيانة والحراسة وغيرها، ولكن الحراسة والأمن لأحد المنازل الخاصة هو خدمة موجهة إلى السوق الاستهلاكية كما أن إصلاح ماكينة للخياطة للإستعمال الذاتي ليس كإصلاح ماكينة للخياطة في مصنع النسيج.

٢- درجة كثافة العمالة:

يمكن تقسيم الخدمات تبعا لهذا المعيار إلى:

- أ- خدمات كثيفة العمالة: وهي تلك الخدمات التي يلعب العنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها مثل: خدمات التعليم، التصليح، الخدمات المصرفية.
 - ب- خدمات كثيفة المعدات: وهي الخدمات التي تلعب الآلة دورا هاما في تقديمها مثل: خدمات الإعلام الآلي، خدمات الاتصالات ومراكز اللياقة البدنية.
- وهناك من أضاف تقسيم ثالث لهذا المعيار وهو:
- ج- خدمات كثيفة العمالة والمعدات: وهي الخدمات التي تعتمد على العمالة والآلة معا كالخدمات المصرفية وخدمات النقل وبعض الخدمات الطبية.
 - ٣- درجة الاتصال بالعميل:

تقسم الخدمات من خلال هذا المعيار إلى:

- أ- خدمات تحتاج اتصال منخفض: مثل خدمات الإصلاح، الخدمات البريدية.
 - ب- خدمات تحتاج اتصال عال ومكثف: مثل الخدمات الصحية، الفندقية وكذا خدمات المطاعم.
- نلاحظ أن الصنف الأول غالبا ما يوجه نحو ممتلكات العميل إذ لا يتطلب الأمر ضرورة وجوده لتقديم الخدمة، بينما الصنف الثاني غالبا ما يوجه نحو العملاء إذ لا يمكن إتمام الخدمة في غيابهم.
- ٤- مهارة مقدم الخدمة:

يمكن تقسيم الخدمات حسب هذا المعيار إلى:

- أ- خدمات تحتاج إلى مهارة وإحتراف القائم عليها: وهي تلك الخدمات التي تمتاز بالتعقيد، حيث عادة ما يحمل مؤديها شهادة تعطي له حق القيام بها، ويتوافر في مؤديها

درجة عالية من المهارة، مثل: الخدمات القانونية والطبية والخدمات المصرفية، وعليه فإن مقدمة الخدمة يجب أن يمتلك المواصفات التالية:

- ١- القدرة على إدارة الحديث.
- ٢- اللباقة وسرعة البديهة.
- ٣- المظهر اللائق.
- ٤- يمتلك القدر الكافي من الدبلوماسية والقدرة على التفاوض.
- ٥- يمتلك المهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن.
- ٦- القدرة على الفهم والاستيعاب السريع.
- ٧- القدرة على بناء العلاقات الوثيقة مع الزبائن.
- ٨- يمتلك جميع المعلومات اللازمة عن الخدمات المقدمة.
- ٩- يمتلك القدرة على الإقناع.

ب- خدمات لا تحتاج إلى مهارة وإحتراف: وهي خدمات تمتاز بالبساطة ولا يتطلب من مؤديها ضرورة الحصول على شهادة تعليمية أو مهنية، ويعتمد أصحابها في أدائها على خبرتهم الشخصية التي غالبا ما يتوارثونها عن آبائهم، ولا يتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: خدمات التصليح والتنظيف والطلاء... الخ .

نلاحظ أن النوع الأول أكثر تنظيما ويتطلب الإحاطة بقدر من العلم والمعرفة لأداء الخدمة في حين النوع الثاني لا يحتاج سوى الرغبة في أدائه.

٥- هدف مقدم الخدمة^(١):

تبعاً لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات تهدف إلى الربح، وأخرى لا تهدف إلى الربح.

أ- خدمات تقدم بهدف الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة أو العامة مثل: الخدمات الفندقية، والصحية وخدمات التصليح... الخ.

ب- خدمات تقدم لا بهدف تحقيق الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح ذات طابع حكومي أو منظمات خيرية حيث لا يتم التعبير عن أهدافها في صورة مالية " العائد على الإستثمار" بل تنعكس على الجانبين الثقافى والاجتماعي مثل قطاع الصحة والتعليم.

(١) زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص ٢٤٥.

٦- السلوك الشرائي لطلب الخدمة^(١):

تقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

- أ- الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي يغلب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل دون مجهود شرائي من أقرب مكان، مثل: خدمات الحلاقة وخدمات تنظيف الملابس وخدمات التصليح...الخ.
- ب- خدمات التسوق: وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء أي لا يحصل عليها إلا بعد بذل مجهودات مثل: خدمات النقل، تأجير السيارات خدمات التأمين...الخ.
- ج- الخدمات الخاصة: وهي تلك الخدمات التي يبذل مستخدميها مجهودا خاصا في سبيل الحصول عليها أو يتحمل تكلفة إضافية ومثال ذلك الخدمات التي يقدمها طبيب مختص أو محام مشهور...الخ.

خصائص الخدمات المصرفية:

الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء بمقابل مادي أو بدونه.

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، ولكنها تختلف عنها فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها، ويضاف إلى ذلك أن نمطية المضمون الذي تتصف به الخدمة المصرفية والتي تملئ على المصارف تطبيق أشكال أخرى من المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المصرفية.

وضمن هذا السياق، برزت للخدمة المصرفية مجموعة من السمات المميزة نوجزها فيما يلي^(٢):

(١) عبيد عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٦٩.

(٢) انظر في ذلك:

- د. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري - تطبيقي)، مرجع سابق، ص ص ٤٣ - ٤٨.

- د. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص ٥٣ - ٥٦.

- د. الدسوقي حامد أبوزيد - إدارة البنوك - النظرية والتطبيق - مرجع سابق ص ١٤.

١- اللاملموسية:

معنى ذلك بأن الخدمة المصرفية ليس لها وجود مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس، وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها، فالخدمة المصرفية مباشرة لا تحتاج إلى حلقات وسيطة بين المصرف كمنتج لها والسوق المصرفية.

٢- تكاملية الإنتاج والتوزيع:

إن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد وهي غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى لأجل تحسينها أو بسبب خطأ فيها، ولهذا فإن إهتمام المصارف ينصب في توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين. هذه الحالة تفرض على المصرف إنتهاج سياسة البيع المباشر بإعتبارها الأكثر ملائمة لتسويق الخدمة المصرفية، ورغم ذلك فإن إبتكار بطاقة الإئتمان المصرفي (crédit cards) أمكن المصارف من التغلب على كثير من المشكلات التي تواجهها وهي بصدد توزيع خدماتها ونشرها في مناطق واسعة.

٣- نظام تسويقي ذو توجه شخصي:

تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق المصرفي الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل. حيث أن التفاعل المباشر بين موظفي البنوك والعملاء، يمكن الإدارة من معرفة ردود فعل العملاء وتحديد حاجاتهم، وآرائهم وتفضيلاتهم بخصوص الخدمات المعروضة والمقدمة لهم. وبالتالي تهيب العمل اللازم من أجل التكيف والإستجابة وتلبية تلك الرغبات على أحسن وجه.

٤- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:

بالنسبة لجمهور العملاء، فإن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة. وفي معظم الأحيان يكون إختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه مبني على أساس معايير كالموقع، والسمعة، جودة الخدمة والسرعة والدقة وكفاءة الموظفين... الخ.

إن محدودية التفاضل بين البنوك فيما يخص الخدمة المصرفية فتحت آفاقاً واسعة لمسؤولي إدارات التسويق المصرفية للإبداع والتطوير في مجالات أخرى وأدت إلى تكوين مكانة خاصة وفريدة للمصرف في أذهان العملاء.

٥- الإنتشار الجغرافي:

لكي يحقق المصرف الهدف المنشود، فإنه يتعين عليه الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها. وهذا لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة

متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات العملاء، فالعلاقة بين المصرف وعملائه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوسيط في توزيع الخدمة المصرفية والحقيقة أن ما يجعل هذا ضرورياً هو أن الملائمة المكانية تعتبر معياراً أساسياً في إختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه.

٦- إتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية:

يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية التي تلبي الاحتياجات المتنوعة من الرغبات والإحتياجات التمويلية والإئتمانية والخدمات المصرفية الأخرى، من جانب العملاء باختلاف أنواعهم وإختلاف مناطق تواجدهم. وبالإضافة إلى هذه الخصائص فإن هناك مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنتج المصرفية هي:

- الاعتماد على الودائع في نشأتها وفي خدماتها المصرفية.
- خدمات غير ملموسة لبيع فكرة في شكل خدمات معينة.
- التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية والنشاط الاقتصادي.
- ارتباط الخدمة المصرفية ارتباطاً وثيقاً بشخصية المصرف في كباغ للخدمة دون سواه.
- تنوع وتعدد خدمات المصرف^(١).
- غالباً ما تكون مشروطة بقوانين بنكية أو جبائية.
- المنتجات البنكية تطرح مباشرة إلى الزبائن أي لا يدخل في دائرة توزيعها أي وسيط.
- يتم مشاركة الزبون في إنتاج الخدمات البنكية.
- لا يتم إعادة توزيعها مرة ثانية.
- تعتبر منتجاً بالنسبة للبنك أما بالنسبة للزبون فهي عبارة عن خدمة.
- الطلب على الخدمات البنكية يتصف بتكرار.
- التنوع الكبير في المنتجات البنكية.

(١) د. زياد رمضان - محمود جودة - الاتجاهات العاصرة في إدارة البنوك - دائر وائل للطباعة والنشر - عمان - الأردن ٢٠٠٠، ص ٣٠٦.

أنواع الخدمات المصرفية :

ويمكن النظر للخدمة البنكية من ثلاثة مستويات وهي:

١- الخدمة الأساسية: وتمثل جوهر المنفعة التي يسعى إليها العميل من شراء الخدمات بعبارة أخرى لماذا يقوم العميل بشراء هذه الخدمة؟ ويتعلق هذا الجانب بالمنافع أو الفوائد المترتبة بشراء الخدمة البنكية.

٢- الخدمة الحقيقية: وتعني مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة.

٣- الخدمة الإضافية: وتشير إلى خدمات المنافع الإضافية التي تشمل الخدمة والاهتمام الشخصي بالعميل الالتزام بمواعيد التسليم والضمان أو الكفالة، التعهد باستيراد ثمن الخدمة إذ لم يكن العميل راضياً..الخ، وتقدم هذه الجوانب مع الجانب الملموس من المنتج أكثر من الجانب غير الملموس.

أما عن أنواع الخدمات التي تقدمها البنوك فهي كما يلي:

تتضمن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك التجاري ما يلي:

١- الخدمات الموجهة لقطاع الأفراد:

أ- التحويلات:

- شيكات عند الطلب وتحويلات سريعة بالتكس بمختلف العملات.

- شيكات سياحية متوفرة بكل العملات الدولار الأمريكي، الجنيه الأسترالي،

المارك الألماني، الفرنك الفرنسي والسويسري والأورو حالياً...الخ.

- بيع وشراء العملات الأجنبية نقداً.

- تقبل التعليمات والحوالات الواردة باسم العميل من البنوك المرسلة في الخارج.

ب- خدمات البطاقات:

- بطاقة الفيزا، أي أتمان تستعمل في كافة أنحاء العالم.

- بطاقة البنك الآلي أي سحب نقدي وفوري، وللاستفسار عن الرصيد ولطلب

كشف الحساب، ودفتر الشيكات جديد ولتحويل المبالغ...الخ.

- بطاقة البنك الآلي المميز التي تشمل كل الخدمات السابقة، بطاقة الفيزا والبنك

الآلي، إضافة إلى خدمة القرض الآلي الفوري.

- الودائع بالعملة المحلية والأجنبية.

ج- القروض الشخصية:

متوفرة للعملاء من أصحاب الوظائف الثابتة بإمكانية الاقتراض وبفوائد منخفضة.

د- صناديق إيداع الأمانات :

إيجار سنوي مقابل رسوم بسيطة.

هـ الحسابات:

- الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية أو المحلية.

- حسابات التوفير بالعملات الأجنبية أو المحلية.

- حسابات تحت الطلب بالعملات الأجنبية أو المحلية.

٢- الخدمات المقدمة للتجار والشركات:

أ- الاعتماد المستندي:

وهو تعهد خطي صادر عن البنك للبائع المستفيد بالإيجار الدفع لغاية المبلغ المتفق عليه ومدة الزمنية والشروط المنصوص عليها ويوفر هذا الاعتماد الأمان والطمأنينة والراحة بالإضافة إلى دعم البنك لتمويل الصفقات التجارية.

ب- التحصيل المستندي:

وهو طلب البائع إلى البنك القيام بتسليم مستندات شحن لمشتري عند القبول أو الدفع.

ج- خطابات الضمان:

وهو تعهد خطي صادر عن البنك للمستفيد هنا من دفع مبالغ محددة عند المطالبة بها خلال فترة صلاحية الكفالة المتعلقة بإنجاز شيء معين وتتضمن خطابات الضمان ما يلي:
كفالات الإنجاز: هي تعهد خطي من البنك للمستفيد إذا فشل المتعهد في الوفاء بالتزاماته بموجب العقد.

- كفالات الدفع المقدم: هي تعهد خطي من البنك للمستفيد بإعادة دفع المبالغ التي دفعت مقدما، إذا فشل طالب الكفالة في الوفاء بالتزاماته بالتنفيذ بموجب العقد.

- كفالات الشحن: هي تعهد خطي من البنك لشركة شحن، بأن مستندات البضاعة سوف يتم تسليمها عند استلام المستندات.

- كفالات المركبات: هي تعهد بدفع مبلغ محدد من المال للمستفيد في حالة عدم قيام مقدم الكفالة بإعادة دفتر المرور الجمركي خلال مدة محددة.

- كفالات المناقصة: هي تعهد خطي من البنك نيابة عن مقدم المناقصة بالدفع للمستفيد في حالة عدم التوقيع على الاتفاق المتعلق بالمناقصة إذا ما قبلت.
- د- الخدمات المصرفية التقليدية:
- تعتبر الخدمات المصرفية أداة لجذب أكبر عدد ممكن من المتعاملين سواء في أنظمة الودائع والتوظيف والاستثمار التي يمارسها المصرف حيث تعددت هذه الخدمات المقدمة من قبل البنوك متمثلة في^(١):
- قبول الودائع بأنواعها: الجارية ولأجل وودائع التوفير وودائع بأخطار^(٢).
- ١- تقديم القروض المتوسطة والطويلة إذ تعد هذه الوظيفة الاستثمار الأول والرئيس للمصارف التجارية كما تعد أهم مصادر التمويل الخارجية لمؤسسات الأعمال.
- ٢- إصدار خطابات الضمان والاعتمادات المستندية لتسهيل عمليات التجارة الخارجية^(٣).
- ٣- بيع وشراء الأوراق المالية وتحصيل الأوراق التجارية لصالح الزبائن فضلاً عن تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التتموية لنيل ثقتهم بالمصرف^(٤).
- ٤- فتح الحسابات الجارية والقيام بخدمات ترويج الأسهم وإدارة الاكتتاب فيها وخدمات المبادلات والمستقبليات والعقود الآجلة والتفضيل.
- ٥- تمارس المصارف عن طريق خدماتها المصرفية دور الوكيل عن طريق توظيف أموال الزبائن في مجالات اقتصادية مختلفة ذات مردود اقتصادي مهم^(٥). فضلاً عن قيامها بالاحتفاظ بالممتلكات الثمينة كالذهب والمجوهرات والمستندات.
- ٦- دراسة الأوضاع الاقتصادية والمالية والقوانين والتشريعات وتقديم المقترحات التي

(١) د. رمضان علي الشراخ ود. محمد شريف - العولة والبنوك الإسلامية - دراسة حالة بنك التمويل الكويتي وبنك دبي الإسلامي - مجلة آفاق الاقتصادية العدد ٩٠ مجلد ٢٣ اتحاد غرف التجارة والصناعة - مركز البحوث والتسويق - الإمارات ٢٠٠٢ ص ٩٠.

(٢) د. جمال جريس وأيمن أبو خضر وآخرون - النقود والبنوك - دار الميسر للنشر - لبنان ٢٠٠٥، ص ٨٣.

(٣) د. أحمد عبد الخالق - البنوك الشاملة - الدليل الإلكتروني للقانون العربي ٢٠٠٠.

(٤) د. رشاد العصار - رياض حليبي - النقود والبنوك - دار صنعاء - الأردن ٢٠٠٠، ص ٧١.

(٥) د. صلاح الدين الإمام - طرحات وحدات الثقة بين الوساطة المصرفية التقليدية واستراتيجيات التغيير - جامعة فيلادلفيا - الأردن - ٢٠٠٥، ص ٧.

تهدف إلى تشجيع الاستثمار وتنمية المدخرات والصادرات وتطوير التكنولوجيا وزيادة الإنتاج^(١).

هـ - الخدمات المصرفية الإلكترونية:

- ١- أجهزة الصرف الآلي: وهي خدمة تقدمها المصارف لزيائتها لتخفيض ضغط العمل وتجنب الإجراءات الإدارية تلبية حاجات الزبائن بعد أوقات العمل وخلال العطل ويتم استخدامها بواسطة البطاقة الإلكترونية يحملها الزبون ويستخدمها فيها رقماً سرياً ويستخدم في السحب والإيداع النقدي^(٢).
- ٢- البطاقات البلاستيكية المغنطة: وهي البطاقات المدفوعة مسبقاً تكون القيمة المالية مخزونة فيها وتستخدم للدفع عبر الإنترنت وتقسم إلى بطاقات الخصم وبطاقة السداد الشهري والبطاقة الائتمانية والبطاقة الذكية.
- ٣- بنك الهاتف النقال: تعتبر خدمة الواب المصرفي من أحدث التقنيات التي تقدمها البنوك وهي تتيح لعملاء البنك الوصول إلى حساباتهم المصرفية وإجراء معاملاتهم عبر أجهزة الهاتف الخليوي.
- ٤- الصيرفة عبر الإنترنت: يعد العمل المصرفي عبر الإنترنت من أحدث التقانات المصرفية لما يؤول عليه من نظم وتكنولوجيا تواكب التطورات الحاصلة في مجال التجارة الإلكترونية ونظم المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة ويعرف العمل المصرف عبر الإنترنت بأنه العمل المصرفي الذي تكون فيه الإنترنت وسيلة للاتصال بين المصرف والزبون^(٣).

مزيج الخدمة المصرفية^(٤):

يمثل مزيج الخدمة المصرفية مجموعة متكاملة من الخدمات التي تنتجها وتقدمها المصارف لسوق الزبائن، وتشمل تركيبه وهيكله مزيج الخدمات على أبعاد رئيسية هي:

- ١- اتساع مزيج الخدمة.

(١) د. إبراهيم مختار - دراسة عن بنوك مصر في عالم تتغير تتنامى - الإدارة المركزية - مركز وزارة المالية ٢٠٠٥، ص ٢٠.

(٢) د. فلاح حسن توني - د. وحيدة جبر خلف - الصيرفة الإلكترونية - المبررات والمخاطر - مجلة الاقتصاد السنة ٢٨ - العدد ٥٤ - بغداد - العراق ٢٠٠٥، ص ٨.

(٣) د. نادر الفروق وش - العمل المصرفي عبر النت - الدار العربية للعلوم - مكتبة الرائد - الأردن ٢٠٠١، ص ١٢.

(٤) د. ناجي معلا - أصول التسويق المصرفي - الطبعة الأولى - معهد لدراسات المصرفية ١٩٩٤.

٢- عمق مزيج الخدمة.

٣- طول مزيج الخدمة.

٤- تناسق مزيج الخدمة.

١- اتساع مزيج الخدمة:

وقصد بالاتساع هي عدد خطوط الخدمة المصرفية المعتمدة والتي يقدمها المصرف الواحد وفروعه.

٢- عمق مزيج الخدمة:

يتحدد عمق مزيج الخدمة من خلال التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد.

٣- طول المزيج الخدمي:

ويشير إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي يتكون منها خطوط الخدمة كافة.

٤- تناسق مزيج الخدمة:

ويشير التناسق إلى درجة الترابط والتكامل والانسجام بين خطوط الخدمة المصرفية والتي يقدمها المصرف.

والجدول التالي يوضح الأبعاد الرئيسية لمزيج خدمات أحد المصارف التجارية^(١).

المزيج الخدمي المصرفي التجاري

اتساع المزيج

خط خدمة ١	خط خدمة ٢	خط خدمة ٣	خط خدمة ٤	خط خدمة ٥
الودائع	القروض	التحويلات	خطابات الضمان	الاعتمادات المستندية
جارية تحت الطلب	قصيرة الأجل	داخلية	تجارية	للحكومة
قصيرة الأجل	متوسطة الأجل	خارجية	أعمال	للقطاع الخاص
توفير	طويلة الأجل	-	-	-
أجله	تسهيلات	-	-	-

عمق المزيج

(١) د. عبد الكريم الدعيس - تقييم السياسات التسويقية للخدمة المصرفية في اليمن بالتطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير - رسالة ماجستير - كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٩٤.

مزايا تحليل الخدمة المصرفية :

أن تحليل الخدمة المصرفية يساعد الإدارة في التعرف على جوانب هامة تتعلق بتقديم تلك الخدمة ووسائل تطورها، حيث أن هذه العناصر تختلف باختلاف نوع وطبيعة الخدمة المصرفية، كما أن تحليل الخدمة المصرفية من شأنه أن يحقق الكثير من المزايا للإدارة منها:

١- تحديد القوة التنافسية للمصرف من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة مقارنة بالمنافسين.

٢- تساعد عملية تحليل عناصر الخدمة المصرفية في التعرف على الدوافع الرئيسية التي تكمن وراء شراء الزبون للخدمة وهذا يساعد على تقسيم الزبائن على أساس حاجتهم ورغباتهم.

٣- تساعد عملية تحليل عناصر الخدمة وتحديد الخصائص التي يسعى إليها الزبون في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة وتشير بالذات إلى مجالات التطوير.

دورة حياة المنتج المصرفي:

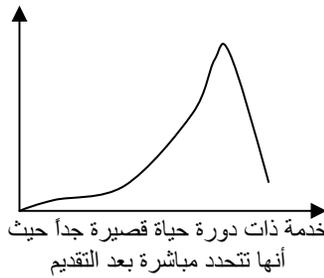
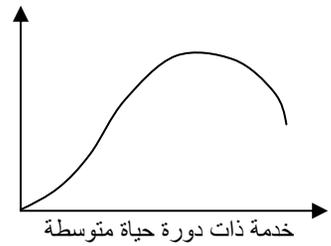
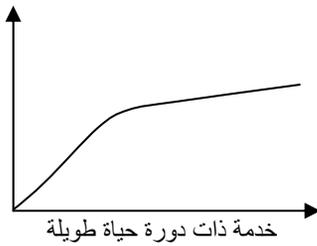
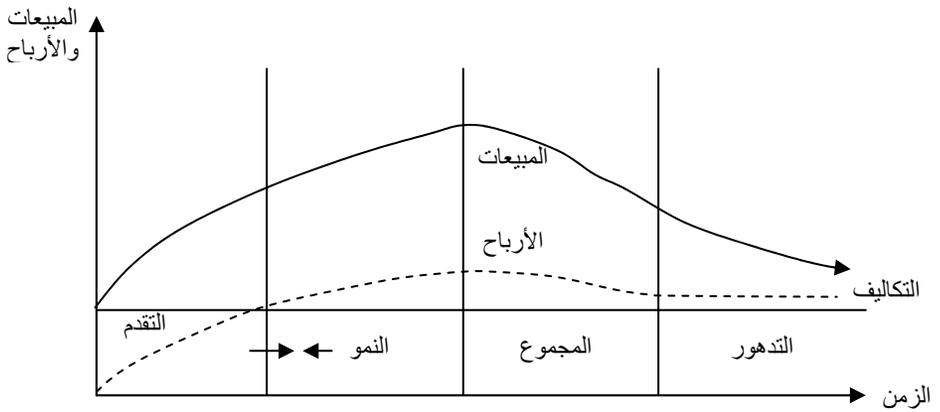
أولاً: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية:

مثمًا لكل كائن حي دورة حياة مرتبطة بنطاق زمني محدد، يبدأ من ولادته إلى وفاته، فإن للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها أو إعادة تقديمها إلى السوق بعد تطويرها.

يعبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية، عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، أي التاريخ البيعي للخدمة المصرفية، وبذلك تعتبر أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية لتقديم خدمات مصرفية جديدة.

١- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

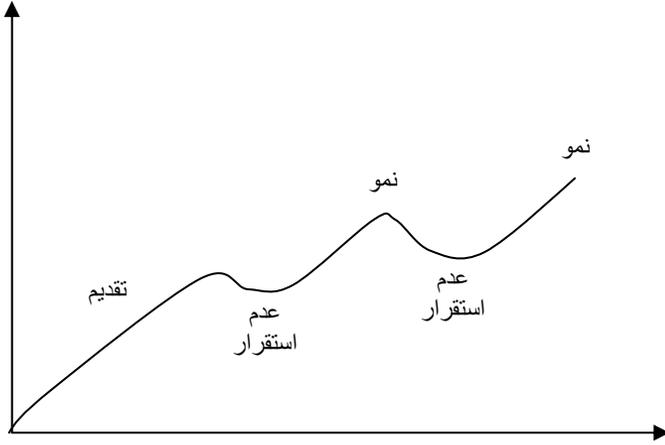
تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فإن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج، الانحدار حيث تربط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.



دورة حياة الخدمة

إن التعبير عن دورة حياة الخدمات المصرفية في الأشكال السابقة هو تعبير نظري ولكن الواقع قد يختلف كثيراً لأن منحنى المبيعات الأرباح قد لا يسير على وتيرة واحدة وإنما يكون استناداً إلى كمية المبيعات المتحققة وبذلك فإن هذا المنحنى قد يكون غير منظم كما في الشكل التالي^(١):

(١) د. محمود جاسم الصميدعي - التسويق المصرفي - مرجع سبق ذكره - ص ٢٤٠.



ومن الشكل نجد أن الخدمة تكون متشابهة جميعها في مرحلة النمو ولكنها تواجه بعدم الاستقرار في كمية الطلب عليها وشكل عام يمكن تقسيم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى أربع مراحل:

أ - مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وعادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختياره يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات^(١)، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج.

يذهب بعض المهتمين بالتسويق إلى أن هذه المرحلة تأخذ من ميزانية إدارة التسويق ما يقرب من ٩٠٪ من حجمها الإجمالي^(٢)، وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة.

الاستراتيجيات التي تناسب هذه المرحلة:

في حالة الخدمات المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تضع مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي، كالسعر والترويج أو التوزيع، ومواصفات الخدمة وبالتالي يمكن للبنك أن يتبع واحدة من الاستراتيجيات البديلة التالية^(٣):

-
- (١) د. محمد فريد الصحن - التسويق المفاهيم والاستراتيجيات - مرجع سبق ذكره ص ١٤٤.
(٢) د. إسماعيل سيد الطاهر - د. نبيل عباس - التسويق - الدار الجامعية - القاهرة ٢٠٠٣ ص ٢٧٤.
(٣) د. عبد الحلیم محمد عبود - مرجع سبق ذكره - ص ١٤٨ وما بعدها.

أ- استراتيجية القشد السريع:

تتضمن هذه الاستراتيجية التوسع في السوق، وهذا عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وبالتالي فهي تقوم برفع السعر لتحقيق ربح مرتفع، وفي نفس الوقت تتفق الكثير على الترويج حتى تقنع الزبائن بأهمية الخدمة.

ب- استراتيجية القشد البطئ:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقق أقصى ربح، في حين تهدف من التخفيض تكاليف التسويق. تفترض هذه الاستراتيجية:

- حجم السوق محدود نسبياً.
- معظم شرائح السوق ترغب في الخدمة.
- الراغبون في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع.
- المنافسة منخفضة.

د- استراتيجية التغلغل البطئ:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المنخفض والترويج المرتفع، وهي الاستراتيجية التي تتعباه مع البنوك وتفترض:

- السوق ذو حجم كبير.
- معم الزبائن لا يرغبون في الخدمة المصرفية.
- الزبائن ذو حساسية للسعر.
- توقع منافسة قوية.

أما عن خصائص تلك المرحلة:

فإن مدتها قصيرة جداً وتكون الخدمات المصرفية في قمة التطور حتى يتمكن البنك من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو.

ب- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث يعبر عنها بمرحلة جني الأرباح، ومن أبرز مميزات الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات،

وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب، هذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

- التزايد في حجم المبيعات والأرباح.
- اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق:
 - تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها.
 - الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية.
 - الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها.

الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تركز هذه الاستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة المصرفية ومن ثم زيادة الأرباح والمحافظة على المكانة التنافسية للبنك، ولتحقيق هذه الأهداف بإمكان البنك انتهاج الاستراتيجية التالية:

أ- استراتيجية التوجه لخدمة زبائن جدد:

عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، مع التركيز على الترويج خاصة الإعلان للوصول إلى الزبائن.

ب- استراتيجية تخفيض السعر:

لهدف جذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل بالخدمة المصرفية.

ج- استراتيجية تطوير الخدمة:

وذلك بإضافة مواصفات وخصائص جديدة لزيادة جودة الخدمة المصرفية.

أما عن خصائص تلك المرحلة فهي:

تكون مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة وبرد الفعل للمنافسين وعادة ما يعتمد البنك إلى إطالة مدتها ما دامت تحقق زيادة في المبيعات ومن ثم زيادة حجم الربحية.

ج- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة من ذلك وصل إلى

المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاض. يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فإن أي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين أساسيين:

- أسعار منخفضة لجذب الجمهور.
- ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك.
- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:
 - أ- استراتيجية تعديل السوق:
 - يتم فيها البحث عن زبائن جدد عن طريق:
 - البحث عن سوق جديدة لم تصل إليها الخدمة المصرفية.
 - زيادة الاستخدامات للزبائن الحاليين.
 - البحث عن استعمالات للخدمة وترويجها.
 - ب- استراتيجية تعديل الخدمة المصرفية:
 - بإدخال تعديلات على مواصفات الخدمة الظاهرية والضمنية التي سوف تعمل على جذب زبائن جدد وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية:

- جودة الخدمات المصرفية.
- تحسين ملامح الخدمة المصرفية.
- تحسين النمط (النمطية في الخدمة المصرفية).
- ج- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي:
 - محاولة زيادة المبيعات من خلال التغيير في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي،
مثل:

- تخفيض السعر.
- تنويع المزيج الترويج.
- زيادة الخدمات المصاحبة للخدمات المصرفية.
- استخدام الآلية في التوزيع.

أما عن خصائص هذه المرحلة فإنها تتمثل في الآتي:

تكون مدتها طويلة نسبياً حيث تكون الخدمة المصرفية أكثر شهرة واستقرار في حجم التعامل بها وبالتالي تعمل البنوك في هذه الفترة على الحفاظ على حصتها السوقية وذلك لقلّة الطلب على هذه الخدمة.

د - مرحلة الانحدار:

تحدث عندما يؤول عائد المنتج إلى الانخفاض، وهذا يدل على ضعف مواجهة المنتج لواقع السوق، عندها تلجأ الإدارة إلى قرار توقيف هذا المنتج واللجوء إلى بديل آخر، ويرجع الكثير هذا الوضع إلى التقادم التكنولوجي وشدة المنافسة، وفشل المنتج في مواجهتها.

الحقيقة أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة، أو بإجراء تعديل عليها وفقاً لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة نجد الكثير من البنوك تفضل الخروج من السوق مبكراً، وإذا ما قررت عدم الانسحاب أو حذف الخدمة، فيمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات التالية:

أ - استراتيجية الاستمرار:

يعني استمرار البنك في استراتيجيته السابقة حتى تختلفي الخدمة من السوق.

ب - استراتيجية التركيز:

تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة، مع إهمال الأسواق الأخرى الضعيفة من ناحية الإقبال عليها.

ج - استراتيجية إنهاء الخدمة (إخراجها من السوق):

وفيها تخفض تكلفة التسويق من أجل زيادة الأرباح، وبالتالي زوال الخدمة المصرفية من السوق.

إن الجدول التالي يلخص أهم المضامين الاستراتيجية المتبعة من طرف البنك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية، وتأثيرها على التكاليف والأرباح.

أما عن خصائص تلك المرحلة فإنها تتمثل في الآتي:

تكون مدتها قصيرة نسبياً. تتقدم فيها الخدمة المصرفية الأمر الذي يتوجب مدة

إقصاء الخدمة المصرفية من المزيج الخدمي أو القيام بإضافة تغييرات عليها أو إعادة طرحها في الأسواق^(١).

تطوير الخدمة المصرفية :

مفهوم تطوير الخدمة المصرفية :

يقدم بتطوير الخدمات المصرفية "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة لطلب على هذه الخدمات".

وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية، طرح منتجات معروفة حالياً في السوق ولكنها جديدة على المصرف مثل إدخال خدمات التخطيط المالي والقرض الدوار للمنشآت الصغيرة أو الخدمة المالية الجديدة.

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع المصرف التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل.

وتعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها المصرف بشكل فعال، للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها.

العوامل المؤثرة على الخدمات المصرفية :

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الخدمات المصرفية أهمها:

١- سعر الفائدة:

تعرف الفائدة على أنها مبلغ من المال يدفع مقابل استخدام رأس المال لمدة زمنية معينة، أما سعر الفائدة فإنه النسبة المئوية لمقدار الفائدة منسوباً إلى المبلغ الأصلي والذي لا يدفع فقط ثمناً للاقتراض وإنما كنوع من المكافآت للمدخرين ويتكون سعر الفائدة في السوق أو ما يسمى بسعر الفائدة الأسمى من سعر الفائدة الخالي من المخاطرة مضافاً إليه التضخم، مخاطرة عدم التسديد، مخاطرة السيولة، مخاطرة الأجل والائتمان، وهناك العديد من العوامل المؤثرة في سعر الفائدة منها العوامل غير المباشرة المتمثلة بتوقعات المستثمرين بشأن معدلات التضخم المستقبلية والعوامل المباشرة كالسياسة النقدية حيث

(١) لعدور جبورية - أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية ف بينك الفلاحة والتنمية الريفية - رسالة ماجستير - جامعة محمد بوضياف بالمسلة.

إن زيادة نمو عرض النقد يؤدي إلى انخفاض سعر الفائدة وارتفاع التضخم والعكس صحيح والسياسة المالية إذ إن زيادة حجم الدين العام للدولة بسبب سياستها الإنفاقية يضطرها إلى الاقتراض من المصارف وهذا يؤدي إلى زيادة أسعار الفائدة فضلاً عن تأثير مستوى النشاط الاقتصادي إذ إن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة الطلب على الأموال وبالتالي إلى ارتفاع أسعار الفائدة وخاصة مع ارتفاع التضخم وتوسع عرض النقد ويحدث العكس بحالة الركود إن سعر الفائدة هو عاملاً ومؤشر اقتصادياً على الخدمات المصرفية وتعبئة المدخرات فثبات أسعار الفائدة يمنح المدخرين حالة من الثقة واليقين بأداء العمل المصرفي ولاسيما بالقطاع الخاص وانخفاض أسعار الفائدة يؤدي إلى ارتفاع نسبة الاستثمارات وذلك بتشجيع المقترضين والمستثمرين العمل بفائدة منخفضة وبالتالي خفض تكلفة الأموال لمشاريعهم.

٢- سعر الخصم:

سعر الخصم هو نسبة مئوية قد تقترب من سعر الفائدة المعتمدة بالبنوك وتستخدم لغرض خصم الأوراق التجارية (الحوالة، الكمبيالة) التي تقدمها الوحدات الاقتصادية قبل موعد الاستحقاق لتلك الموجودات لغرض الحصول على السيولة النقدية عبر العمليات المصرفية أما سعر إعادة الخصم فهو سعر الفائدة التي يحصل عليها البنك المركزي لقاء ما يعيد خصمه من أوراق تجارية تقدمها البنوك التجارية للحصول على الأموال، أو هو سعر الفائدة على القروض التي يقدمها البنك المركزي للبنوك التجارية إن زيادة سعر إعادة الخصم يؤدي إلى زيادة تكلفة الاقتراض التي يتحملها البنك التجاري في سبيل الاقتراض ويلجأ البنك المركز في حالة الركود الاقتصادي إلى تخفيض سعر إعادة الخصم وبالتالي يقلل من تكلفة الاقتراض بالنسبة للبنوك التجارية فتقوم هذه البنوك بتخفيض سعر خصم الأوراق التجارية مما يقلل تكاليف الاقتراض بالنسبة للأفراد وزيادة إقبالهم على الاقتراض وهذا ما يؤدي إلى توسع الائتمان وانتعاش الاقتصاد بالعكس لو قام البنك المركزي برفع سعر إعادة الخصم في حالة التضخم هادفاً إلى انخفاض عمليات الائتمان فإنه سيزيد من تكلفة البنوك التجارية وبالتالي قيام هذه البنوك بزيادة سعر إعادة الخصم بالنسبة للأوراق التجارية المقدمة بواسطة الأفراد مما يزيد من تكلفة الإقراض وهذا لا يشجع الأفراد على الاقتراض وبالتالي ينقص الائتمان ويقلل حجم النقد والقدرة الشرائية للأفراد وهذا يؤدي إلى محاربة التضخم.

٣- الضمانات المصرفية:

يعرف الضمان بأنه تعهد بسداد القرض أو مواجهة التزام على شخص آخر إذا عجز المدين الأصلي عن السداد فقد اعتبر الضمان التزاماً طارئاً إذ تتميز الظروف الحالية بمخاطر كبيرة في هذا المجال نظراً لكون إصدار الضمانات يشكل جانباً هاماً من الخدمات المصرفية على اعتبار أنها نوعاً من الحماية والتأمين المصرف من مخاطر التوقف عن السداد فضلاً عن إنها توفر الموثوقية الكاملة لكافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وتكون هذه الضمانات أما ضمانات نقدية أو أوراق مالية أو ضمانات شخصية أو ضمانات مقابل بضائع أو ضمانات عقارية إذ تعبر هذه الضمانات عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمات المقدمة ومن يقدمها أي بعيد المخاطر المدرة للنتائج تلقي الخدمات ومقدمها كما أن أداء المصرف وعدم إلحاق ضرر بالزبون يؤدي إلى كسب ثقة الزبون بالمصرف الذي يتعامل معه.

٤- تنوع التسهيلات الائتمانية المقدمة:

التسهيلات الائتمانية هي خدمات مصرفية يستطيع زبون المصرف أن يحصل عليها بغض النظر عن وضعه القانوني والمالي والتجاري وتصنف هذه التسهيلات إلى التسهيلات الائتمانية المباشرة وتشمل الحساب الجاري مدين وخصم الأوراق التجارية والقروض والسلف والتسهيلات الائتمانية غير المباشرة وتشمل الاعتمادات المستندية والكفالات. إن تنوع التسهيلات الائتمانية المقدمة تعد من العوامل الضرورية التي تحفز العميل على طلب أنواع متعددة من الخدمات المصرفية كما أن نوع التسهيلات المطلوبة وطبيعة النشاط الذي يزاوله الزبون وحجم أعماله والضمانات التي يمكن أن يقدمها مقابل هذه التسهيلات تعد من الاعتبارات الرئيسية التي تأخذها إدارة المصرف عند تقرير مدى أهلية الزبون لحصول على التسهيلات المطلوبة.

٥- جودة الخدمة المصرفية المقدمة:

وتعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العميل نتيجة حصولهم على الخدمة لذا فإن الخدمة الجيدة هي التي تتفق وتتطابق مع توقعات العملاء وبالتالي هي أداة جذبهم لهذه الخدمة إذ تعد جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء الزبائن وفي المقابل فإن رضا الزبون يؤثر على قرار الشراء المستقبلي له كذلك فإن جودة الخدمة المصرفية هي شرطاً أساسياً لإشباع رغبة العميل وللاحتفاظ به واعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمة المصرفية.

- ١- الملموسية: وتمثل الجوانب الملموسة بالخدمة مثل مبانى المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه ومظهر الموظفين.
 - ٢- الاعتمادية: وتبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر الزبائن على تقديم الخدمة في الوقت المطلوب وبدقة عالية.
 - ٣- الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك.
 - ٤- الأمان: وهو اطمئنان الزبائن بأن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطر أو الشك أي الاطمئنان النفسي والمادي.
 - ٥- التعاطف: إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وأشعاره بأهميته والرغبة ف تقديم الخدمة حسب حاجته.
- وبناء على ما تقدم نجد أن توجه عملاء المصارف في طلب هذه الخدمات ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصلون عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له وجود أفضل وهي التي تقرر إقباله وعزوفه عنها.
- ٦- مستوى النشاط الاقتصادي العام: فكلما كان الوضع الاقتصادي مزدهراً كلما زاد الطلب والإقبال على هذه الخدمات وخاصة ودائع القطاع الخاص فضلاً عن أن للاستقرار السياسي أثر كبير على زيادة حجم الأموال المودعة ونظراً للظروف الاقتصادية والأمنية التي يعاني منها القطر بسبب الاحتلال فلقد زاد الإقبال على طلب الخدمات المصرفية وخاصة إيداع المبالغ النقدية على اعتبار إن البنك هو مصدر الثقة والأمان بالنسبة لودائعهم.
 - ٧- الوعي المصرفي: فالبيئة الثقافية والاجتماعية للزبائن طالبي الخدمة المصرفية تشكل مواقفهم نحو هذا النوع من الخدمات من البيئة التي يعيشون فيها فالبيئة الثقافية هي المحرك الرئيسي لهم فضلاً عن قيام المصرف بدور المرشد لتعريف زبائنه بتطور وتنوع خدماته المصرفية وإشعارهم بأهمية ذلك في تحقيق المنافع المادية لهم لخفض التكاليف في الحصول على هذه الخدمات.
 - ٨- تمييز الزبائن: يعتبر الزبون جزءاً من عائلة المصرف الكبرى مما أوجب نوعاً جديداً من الالتزامات حتى يضمن نجاح العلاقة بني المصرف وزبونه لذلك صار

من المهم جداً فهم احتياجات الزبائن والتعامل معهم بطريقة تلبي تلك الاحتياجات التي غالباً ما تختلف عن احتياجات بقية الزبائن لآخرين كما أن تمييز الزبون بتقديم هذه الخدمات هي من ستجعله أكثر تردد إلى المصرف لطلبها ذلك أن الاهتمام بالمحافظة على زبائن المصرف هو الاستراتيجية السليمة للمحافظة عليهم وبالتالي زيادة ربحية المصرف.

٩- التعامل الجيد للعاملين بالمصرف: أخذت المصارف تعتنى كثيراً باختيار موظفيها ممن يكونوا ذوي المظهر الحسن والأخلاق الطيبة والذين يحسنون التعامل مع الزبائن وذلك لأن سمعة المصرف تشجع الأفراد بالإقبال على ذلك المصرف.

١٠- العوامل الخاصة بالزبون نفسه: تتضمن هذه العوامل شخصية الزبون وحاجاته ودوافعه وإدراكه للخدمات المصرفية وأهميتها بالنسبة له.

وهناك مجموعة من العوامل ربما تؤثر في توجهات الزبائن نحو هذه الخدمات ومنها تغيرات أسعار صرف الجنيه المصري وتوجهاتهم نحو البدائل الأخرى للاحتفاظ بالموجودات أو الاستثمار لأسباب تتعلق بعدم وضوح السياسات الحكومية^(١).

المدخل الرئيسية إلى تطوير الخدمة المصرفية:

إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف يمكن أن يتم عن طريق:

١- إضافة خدمات مصرفية جديدة إلى الخدمات الحالية. وبعبارة أخرى عن طريق تنويع خطوط الخدمات المقدمة.

٢- إعادة تصميم الخدمة الحالية من حيث خصائصها وعناصرها بما يوحي بجديتها وتقديمها بشكل جديد.

٣- تكييف وزيادة الخدمات الحالية.

ونستعرض فيما يلي هذه المدخل بشكل نوجز من خلاله الخصائص التي يتصف بها كل مدخل، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف وغايات عملية تطوير الخدمات الجديدة^(٢).

(١) م. م. رفاة عدنان نجم - العوامل المؤثرة في الطلب على الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على عينة من المستفيدين في محافظة نبوي - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل - ٢٠٠٥ - ص ٧ وما بعدها

(٢) د. ناجي معلا - استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية - المكتبة الوطنية - الأردن - ١٩٩٥، ص ١٥٩.

١ - إضافة خدمات مصرفية جديدة:

ينطوي هذا المدخل في تطوير الخدمات المصرفية على زيادة عدد خطوط الخدمة التي يقدمها المصرف إلى عملائه. وبالذات، فإنه يعني توسيع خطوط الخدمة وتوزيعها. ولا يجب أن يفهم ذلك على أنه شكل من أشكال التمييز بين الخدمات المقدمة. فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادراً على إشباع حاجات مالية أو ائتمانية لدى العميل، غير تلك الحاجات التي يتم إشباعها من قبل الخطوط الأخرى للخدمات. ولهذا، فإن إضافة خطوط خدمة جديدة إلى الخطوط الحالية لا يحمل أي معنى للتمييز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، والخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى المنافسة ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

١ - سهولة قيام المصارف الأخرى بتقليد الخدمة المصرفية الجديدة المضافة.

٢ - اتساع مدى الخدمات المقدمة إلى الدرجة التي يستحيل معها نقل الاختلافات في المواصفات التي تتوفر في الخدمة الجديدة بسهولة وفاعلية إلى غير العملاء الحاليين للمصرف.

ولكن ذلك لا يعني أن إدارة المصرف غير قادرة على إحداث نوع من التمييز فيما تقدمه من خدمات فالخدمة المصرفية الجديدة يمكن أن تقدم مقترنة ببعض وسائل التطوير الأخرى التي توحى للعملاء بأن عنصر التمييز متوفر في الخدمة المقدمة. ومما لا شك فيه، أن جدلاً حول مدى جدوى التمييز في مجال الخدمة المصرفية كأساس يمكن أن ترتكز عليه أية استراتيجية يتبناها المصرف لجذب عملاء لمصارف منافسة. ولهذا فإن إضافة خدمات مصرفية جديدة إلى الخدمات الحالية ستكون أكثر فاعلية في تحقيق أية زيادة في حجم التعامل.

إن توسيع مدى الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يعتبر وسيلة فعالة لزيادة عدد العملاء المستخدمين لخدمات أخرى (نمو رأسي) أي زيادة معدل الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف للعميل. وهكذا فإن زيادة حجم التعامل لا تكمن في الزيادة العددية للعملاء المخدومين وإنما في زيادة الخدمات المقدمة لنفس العدد من العملاء. فالعميل قد يكون لخدمة مصرفية واحدة أو أكثر من ذلك. وفي كل خدمة مقدمة يكون العميل عميلاً. إذن، توسيع نطاق السوق يمكن أن يتم بزيادة الخدمات المقدمة وهكذا، فإن:

٥٠٠٠ عميل لخدمة (واحدة) = ١٠٠٠ عميل (لخمس خدمات)

٢- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

من المعروف أن مدى الخدمات التي يقدمها المصرف التقليدي واسع جداً، إلى الدرجة التي تمكن من ترويجها بفاعلية بل وترويج المصرف ككل. والحقيقة أنه ضمن هذا المدى يوجد مجموعات من الخدمات المرتبطة بحاجات قطاعات معينة من العملاء. ومع ذلك فإنه بالنظر إلى عدم إمكانية ترويج كل الخدمات فإن العميل لا يكون مدركاً لتطابق الخدمة المصرفية المقدمة وتلاؤمها مع حاجاته.

ونظراً لإمكانية إنتاج عدد من الخدمات المصرفية المنفصلة، فإن كل خدمة موجودة ترتبط بمجموعة قليلة من الخدمات المصاحبة المرتبطة بها. وهناك جدل دائر حول مدى أهمية التمييز في الخدمة المصرفية إذ ما اقتضيت الحاجة إلى تحويل عملاء المصارف المنافسة إلى التعامل مع المصرف. ولهذا فإنه قد يكون أقرب إلى التطبيق أن يتحقق هذا الهدف من خلال عملية تطوير خدمي تستهدف اختبار وتأكيده وإعادة تصميم الخدمات بطريقة تنتج من خلالها خدمات مميزة وملموسة يمكن تقديمها لقطاعات سوقية معينة.

٢- تكييف وتوسيع الخدمات الحالية:

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية. فمثلاً تعتبر أية زيادة في الحسابات المضمونة من قبل بطاقة ضمان الشيك أو الزيادة في عدد ونوع تجار التجزئة المشاركين في نظام البطاقة الائتمانية شكلاً من أشكال التطور التي لا تتضمن أي تغيير جوهري في الخدمة المصرفية. وفي المدى البعيد، فإن هذا الشكل للتطوير الخدمي يمكن أن يكون ضرورة مستمرة يحتاج إليها المصرف لمجاراة منافسيه. ومع ذلك، فإنه بسبب تعددية خصائص الخدمة المصرفية وبصفة خاصة البعد اللامحسوس فيها فإن التعديلات التي تتم على الخدمة المصرفية لا يكون لها في العادة أية آثار واضحة على التعامل ولهذا، فإن من الصعوبة بمكان النظر إلى عمليات تعزيز وتدعيم الخدمة المصرفية على أنها تمثل استراتيجية للتطوير.

العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمات المصرفية:

تخضع عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى نوعين من العوامل^(١):

أ- العوامل الخارجية:

هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك وتؤثر على عملية التطوير من أهمها: الزبائن، البنوك المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة الحكومية، العوامل الثقافية والحضارية.

(١) د. بشير العلاق - كحطان العبدلي - مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣.

ب- العوامل الداخلية:

تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الاستراتيجية.

استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

هناك أربع استراتيجيات يمكن للمصرف تبنيها لتطوير خدماته وهذه الاستراتيجيات

هي:

١- استراتيجية تنمية وتطوير السوق:

وبموجب هذه الاستراتيجية يقوم المصرف بتطوير برنامج جديد للإيداع والإقراض يمكن من خلاله إشباع حاجات مالية وائتمانية لدى قطاعات جديدة مختلفة من العملاء. وتشمل هذه الاستراتيجية:

أ- قيام المصرف بتدعيم شبكة توزيعه لخدماته لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة.

ب- قيام المصرف بزيادة جاذبية خدمته لفئات جديدة من العملاء. وذلك عن طريق تطوير مواصفات جديدة في الخدمات المقدمة تكون قادرة على استقطاب قطاعات جديدة للعملاء لهم معايير مختلفة في اختيار الخدمة.

ج- البحث عن نوعيات جديدة من العملاء بخلاف العملاء الحاليين.

٢- استراتيجية اختراق السوق:

وتتطوي هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بمحاولة زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالية. وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة. ويتم ذلك عن طريق:

أ- تشجيع العملاء الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية. وذلك من خلال برنامج لتشجيع التعامل كتوزيع الهدايا والجوائز وغير ذلك.

ب- محاولة جذب واستقطاب عملاء المصارف الأخرى المنافسة لشراء خدمات المصرف.

ج- محاولة جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين من الذين يتصرفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للمصرف.

٣- استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وحسين الخدمات الحالية:

ويتم ذلك عن طريق:

أ- قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تحسين خدماته الحالية لزيادة حجم تعامله في السوق. بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضا أكثر من الخدمات الحالية.

ب- تعديل الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملائمة لحاجات العملاء من قطاعات معينة في السوق الحالية.

ج- اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية. ولا بد أن تركز هذه الاستراتيجية على الإدراك الواعي لإدارة المصرف بوجود الإمكانيات التي تمكن من تقديم خدمات مصرفية ومحاولة زيادة عدد فروع المصرف وتعزيز نظام توزيع الخدمات الحالية.

٤- استراتيجية التنوع:

ويتم ذلك من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة. ولا بد من مراعاة أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها وتعززها.

ويوضح الشكل التالي مصفوفة تطوير السوق / الخدمة ، التي تشير إلى الاستراتيجيات الأربع مع بيان الأوضاع المفضلة لتطبيقها.

العملاء الخدمات	حاليين	جدد
حالية	استراتيجية اختراق السوق	استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
جديدة	استراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	استراتيجية تنوع الخدمات المصرفية

مصفوفة تطوير السوق / الخدمة

استخدام مصفوفة (BCG) لتحديد الاستراتيجيات التسويقية... وفقاً لدورة حياة الخدمة المصرفية.

مثال: أراد المسئولين في المصرف (أ) التعرف على الحصة السوقية للمصرف وما هي المرحلة التي بها الخدمات المقدمة ولقد كان الطلب على خدمات المصرف (أ) كما هي في البيانات التالية:

الطلب على خدمات المصرف (أ)

٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	
٣٠	٢٥	٢٠	قبول الودائع
٥٠	٤٠	٣٠	القروض
٧٠	٦٠	٥٠	بطاقات الائتمان
٢٠	١٥	١٠	خدمات استشارية

الطلب على خدمات أكبر المنافسين لنفس الخدمات المصرفية بالآلاف

٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	
٧٠	٥٠	٣٠	قبول الودائع
٤٠	٣٠	٢٠	القروض
٧٠	٥٠	٦٠	بطاقات الائتمان
٩٠	٨٠	٧٠	خدمات استشارية

ولقد كان معدل نمو تقديم هذه الخدمات على النحو التالي:

قبول الودائع = ٠,٠٨

القروض = ٠,٠٩

بطاقات الائتمان = ٠,٠٨

خدمات استشارية = ٠,٠٧

الحل

يتم استخراج:

- الحصة السوقية لكل خدمة مصرفية.

- النمو السوقي لكل خدمة مصرفية.

فإذا كانت الحصة السوقية أكبر من الواحد قياساً بأكبر المنافسين فإن الحصة مرتفعة وإذا كان معدل نمو الخدمة (قبول الودائع) أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات فإنها في حالة جيدة.

أ- معدل الطلب على خدمات المصرف (أ):

- قبول الودائع:

$$٢٥ = \frac{٣٠ + ٢٥ + ٢٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

- القروض:

$$٤٠ = \frac{٥٠ + ٤٠ + ٣٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

- بطاقات الائتمان:

$$٦٠ = \frac{٧٠ + ٦٠ + ٥٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

- خدمات استشارية:

$$١٥ = \frac{٢٠ + ١٥ + ١٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

معدل الطلب على خدمات أكبر المنافسين:

$$٥٠ = \frac{٧٠ + ٥٠ + ٣٠}{٣} = \text{قبول الودائع}$$

$$٣٠ = \frac{٤٠ + ٣٠ + ٢٠}{٣} = \text{القروض}$$

$$٦٠ = \frac{٧٠ + ٥٠ + ٦٠}{٣} = \text{بطاقات الائتمان}$$

$$٨٠ = \frac{٩٠ + ٨٠ + ٧٠}{٣} = \text{خدمات استشارية}$$

ب- الصحة السوقية للمصرف (أ):

$$\frac{\text{معدل الطلب على الودائع في المصرف (أ)}}{\text{معدل الطلب على الودائع عند أكبر المنافسين}}$$

$$\text{قبول الودائع} = \frac{٢٥}{٥٠} = ٠,٥$$

$$\text{القروض} = \frac{٤٠}{٣٠} = ١,٣$$

$$\text{بطاقات الائتمان} = \frac{60}{60} = 1$$

$$\text{خدمات استشارية} = \frac{15}{80} = 0,18$$

ج- النمو السوقي:

$$\text{قبول الودائع} = \frac{20 - 25}{20} = 0,25$$

$$\text{القروض} = \frac{30 - 40}{30} = 0,33$$

$$\text{بطاقات الائتمان} = \frac{50 - 60}{50} = 0,2$$

$$\text{خدمات استشارية} = \frac{10 - 15}{10} = 0,5$$

د- تحديد موقع الخدمات على مصفوفة BCG:

- قبول الودائع:

الحصة السوقية = 0,5 أقل واحد

معدل النمو السوقي = 0,25 أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات 0,08

تصنف ضمن خانة النجوم.

- القروض:

الحصة السوقية = 1,3 أكبر من واحد

معدل النمو السوقي = 0,33 أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات 0,08

تصنف ضمن خانة النجوم.

- بطاقات الائتمان

الحصة السوقية = 1 واحد

معدل النمو السوقي = 0,5 أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات 0,08

تصنف ضمن خانة النجوم.

- خدمات استشارية:

الحصة السوقية = ٠,١٨ أقل من واحد
معدل النمو السوقي = ٠,٥ أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات ٠,٠٨

تقع في خانة علامات السؤال

توزيع الخدمات على مصفوفة BCG

أكبر من واحد واحد أقل من واحد

أكثر من المعدل	علامات السؤال - خدمات استشارية - قبول الودائع	النجوم - بطاقات الائتمان - القروض
معدل النمو السوقي في تقديم الخدمات أقل من معدل النمو	المنتجات الضعيفة	إيقار النقد

من مصفوفة BCG نجد بأن خدمات استشارية وقبول الودائع تقع في خانة علامات السؤال وهذا يعني أنها في مرحل التقديم للسوق لذلك يجب تكثيف الأنشطة الإعلانية لزيادة كمية الطلب.

خدمات بطاقات الائتمان والقروض تقع في خانة النجوم أي أنها في مرحلة النمو وأن الطلب عليها يزداد، لذلك يجب الاستمرار في تقديم هذه الخدمات.

مراحل علمية تطوير الخدمات المصرفية^(١):

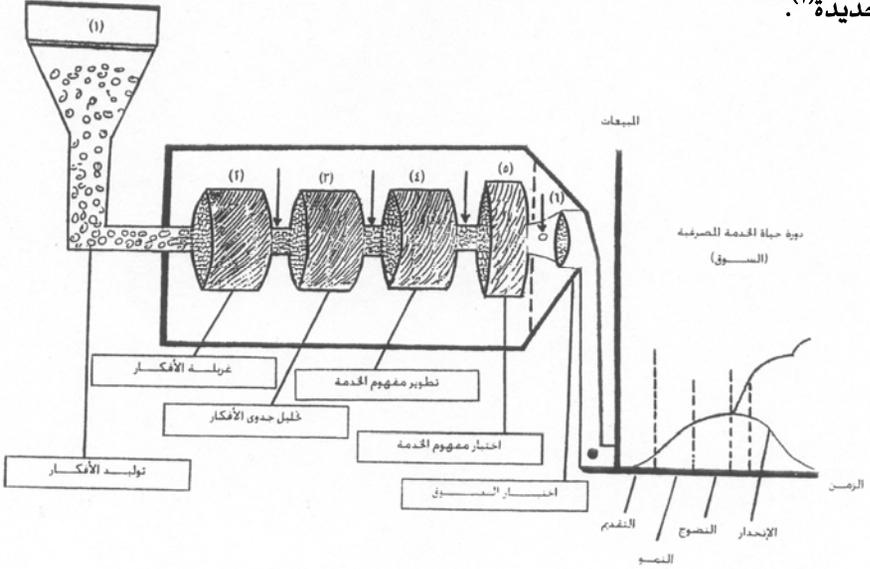
تتم علمية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة وهذه الخطوات هي:

- ١- مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية.
- ٢- غربلة الأفكار: وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية.
- ٣- تطوير مفهوم الخدمة المصرفية: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.

(١) د. محمود جاسم الصميدعي - التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي كمي تحليلي - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ٢٠٠٥، ص ٢٥٠ وما بعدها.

- ٤- اختبار مفهوم الخدمة: لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- ٥- التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها، للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف وانسجامها معها.
- ٦- التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجاً فعلياً.
- ٧- الاختبار التسويقي للخدمة: يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطنٍ قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لاسيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.
- ٨- تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة المصرفية.
- وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام المصارف بالجانب التسويقي يمكن أن يوفر وسيلة فعالة لإيجاد أفكار ترجمتها إلى خدمات مصرفية جديدة تحظى بالقبول والنجاح وتتم عملية تطوير المنتج المصرفي على خطوتين هما:
- ١- الخطوة الأولى: إدخال المنتجات المصرفية الجديدة. وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:
- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ومدى احتياجاتها أي تحديد السوق واحتياجاته.
 - تصميم المنتج المصرفي وتسعيه وفقاً لمتطلبات السوق.
 - تقييم إمكانيات إنتاجه داخل المصرف.
 - إعداد التنبؤات الخاصة بمستوى المبيعات وحجم الأرباح.
- ٢- الخطوة الثانية: إعداد خطة المنتج، وتحدد خطة المنتج بمراحل متعددة أهمها ما يأتي:
- تحديد اسم المنتج أو الخدمة المصرفية.
 - الاتصالات: ويقصد بها كيفية التوزيع لهذا المنتج المصرفي داخل وخارج المصرف بواسطة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة المختلفة.
 - إعداد التنبؤات التفصيلية الخاصة بحجم المبيعات على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى الفروع.

- تحديد الجهة المسئولة عن قياس الأداء على صعيد المبيعات وكيفية القياس.
 - تحديد حجم وطبيعة المنافسة التي يواجهها المصرف في السوق.
- ويجب التأكد من أن المنتجات الجديدة المطروحة تتوافق مع متطلبات السوق ومدى قدرتها على المنافسة وهل كان ترويجها مناسباً ومستوى ربحيتها معقولاً.
- هذا ويوضح الشكل التالي المراحل الرئيسية في عملية تطوير الخدمة المصرفية الجديدة^(١).



مراحل تطوير الخدمة المصرفية الجديدة

هذا ونقترح ضمن سياق عملية التحليل هذه أداة تقييمية Evaluative Tool يمكن الاسترشاد بها في تحليل وتقييم الأفكار الجديدة. ويقتضي استخدام هذه الأداة. إتباع الخطوات التالية:

- أ- تحديد مجموعة من المعايير الملائمة التي ستستخدم في عملية التحليل والتقييم وتمثل هذه المعايير مستلزمات أساسية لنجاح الفكرة من الناحية التطبيقية.
- ب- تحديد أوزان نسبية Relative weights لكل معيار بحيث يتناسب الوزن مع الأهمية النسبية له. وتختلف هذه الأوزان حسب الأولويات الخاصة بإدارة المصرف.
- ج- تحديد قدرة المصرف على كل معيار من المعايير المستخدمة. والمقياس هنا ذو صفة احتمالية بحيث تتراوح قدرة المصرفة بين ٠,١ إلى ٠,٩.

(١) د. ناجي معلا - مرجع سابق، ص ١٦٦.

- د- تقييم كل فكرة خدمية جديدة على أساس كل معيار ومدى قدرة وإمكانيات المصرف على تنفيذها بحيث تعطي كل خدمة مجموعة من النقاط تمثل حاصل ضرب الوزن النسبي لكل معيار مع القدرة الاحتمالية للمصرف.
- هـ- تحديد النقاط الإجمالية لكل فكرة.
- و- ترتيب الأفكار ترتيباً تنازلياً تأخذ فيه الأفكار ذات المجاميع الأعلى رتباً أعلى والأفكار ذات المجاميع الأقل رتباً أقل.
- ز- يقارن المجموع الخاص بكل فكرة مع المجموع المعياري (المقياس) الذي تكون إدارة المصرف قد حددته لقبول أو رفض الفكرة.
- ح- تقبل الأفكار التي تقع أو تفوق مجاميع نقاطها المعيار المحدد وترفض كل الأفكار التي تكون أدنى منه.
- يوضح الجدول التالي هذه الأداة بعناصرها المختلفة. مع مثال رقمي جرى تطبيقه على هذا الجدول. بالإضافة إلى مجموعة مقترحة من المعايير الممكن استخدامها في تقييم خدمة مصرفية.

وسيلة مقترحة لتقييم فكرة لخدمة مصرفية جديدة

المقياس (ب×١)	مستوى قدرة المصرف (ب)										الوزن النسبي (أ)	متطلبات نجاح الخدمة الجديدة
	١,٠	٠,٩	٠,٨	٠,٧	٠,٦	٠,٥	٠,٤	٠,٣	٠,٢	٠,١		
٠,١٢					√						٠,٢٠	شخصية المصرف وسمعه
٠,١٨		√									٠,٢٠	التسويق
٠,١٤				√							٠,٢٠	البحث والتنمية
٠,٠٩					√						٠,١٥	الموارد البشرية
٠,٠٩		√									٠,١٠	الموارد المالية
٠,٠٤			√								٠,٠٥	إمكانية الإنتاج
٠,٠١٥								√			٠,٠٥	الموقع والخدمات
٠,٠٤٥		√									٠,٠٥	المصارف الفنية
٠,٧٢											١,٠٠	المجموع

المقياس: من صفر - ٤٠٪ ضعيف من ٤١٪ - ٧٥٪ متوسط (مقبول)
من ٧٦٪ - ١٠٠٪ جيد الحد الأدنى لقبول الفكرة الخدمية ٧٠٪

بعض المعايير المقترحة للتقييم:

- ١- معايير تسويقية:
 - حجم الطلب المتوقع على الخدمة المصرفية الجديدة.
 - نوعية الحاجات المطلوب إشباعها من قبل الخدمة.
- ٢- معايير فنية:
 - مدى توفر إمكانية الإنتاج.
 - مدى توفر المعرفة الفنية اللازمة.
- ٣- معايير اقتصادية:
 - تكلفة إنتاج الخدمة.
 - العائد من إنتاج الخدمة.
 - القدرة المالية.
- ٤- معايير تتعلق بالتكامل مع الخدمات الأخرى.
 - مدى قدرة الخدمة الجديدة على تدعيم خطوط الخدمة الحالية.
 - مدى قدرة الخدمة الجديدة على استمالة وتشجيع الطلب على الخدمة المصرفية الحالية.
 - مدى العلاقة التلازمية والتبادلية مع الخدمات الأخرى.

أثر عملية إعادة الهندسة على تطور الخدمة المصرفية:

- ١- مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة:

الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering)، ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

تعريف إعادة الهندسة :

هي " إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة والسرعة"⁽¹⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف يتضمن أربع كلمات مفتاحية [٢] أساسية، يمكن تفسيرها على النحو التالي:

١- أساسية (Fundamental):

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بالمنظمة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة فأثناء إعادة الهندسة يجب أن تعرف المنظمة ما الذي تود فعله قبل أن تعرف كيف يجب فعله وأن تعرف كيف يجب أن تكون وليس كيف هي الآن⁽²⁾.

٢- جذرية (Radical):

تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميزت به إعادة الهندسة عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولاً عاجلةً وسطحيةً لمشكلات العمل ومعوقاته. وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية وظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

٣- هائلة (Dramatic):

إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. ولقد حققت الشركات التي طبقتها بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل

(1) Hammer Michael et Champy James, Le reengineering: reinventer l'entreprise pour une amelioration.

(2) Ibid., PP. 42-46.

وتقديم خدمات أفضل للزبائن فمن أجل تحسينات نسبية نقوم بتعديلات سطحية أما من أجل نتائج هائلة نقوم بإعادة هندسة جذرية .

٤- العمليات (Processes):

سيرورة العمليات هو مجموعة من الأنشطة التي من خلال مدخلة أو مجموعة مدخلات (Inputs) تنتج مخرجات (output) لها قيمة بالنسبة للزبون . ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة لأنه كنتيجة لثقافة تقسيم المهام إلى عمليات بسيطة ومحددة جعل مسيري المنظمات يتبعون هاته العمليات وينسون الهدف الأساسي من هاته السيرورة ككل، إذ يتم دراسة وإعادة هندسة سيرورة العمليات بكاملها مما يساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

أهداف عملية إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:

أ- تحقيق تغيير جذري في الأداء:

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة.

ب- التركيز على الزبائن:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

ج- السرعة:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

د- الجودة:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

هـ - تخفيض التكلفة:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

خصائص إعادة الهندسة^(١):

تعتبر عملية إعادة الهندسة الحل للمشاكل التي تولدت عن عدم موافقة تطبيقات نظرية تقسيم العمل لأدم سميث لمتطلبات السوق الحديث حيث يؤكد (هامر) أنها تتميز بمجموعة من الخصائص المناقضة تماما لتلك التي قدمت منذ مائتي سنة.

- إعادة التفكير في الأساسيات.
- إعادة التصميم الجذري.
- تحقيق تحسينات متميزة.
- الطموح والثورة على القديم.
- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية.
- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة.
- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

مبادئ إعادة الهندسة^(٢):

من أجل القيام بإعادة التفكير في السيرورات العملية اقترح كل من (هامر وتشامبي) مجموعة من المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- التركيز على الزبون وإعادة التنظيم حوله.
- تغيير وحدات العمل من وظيفية إلى عملية.
- الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة.

(1) Ibid., P. 57.

- جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال "التحديات الراهنة"، غير معلومة، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٠، ص ٤٣٧.

(٢) بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ٢٠٠٧، العدد الخامس ٢٠٠٧/٥، ص ١٣٨ - ١٣٩.

- Balle Michael, Reengineering des processus: guide pratique, inconnue, France: Edition Dunod, Institut Renault de la qualite et du management, les realites de l'entreprise, 2000, pp. 18-23.

- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون.
- الرفع من لا مركزية القرار وهامش الاستقلالية.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.
- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة بالعدد المناسب.
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.
- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.
- الاستغناء عن القيود الرقابية.
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل.
- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.
- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.
- الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأرائهم.

مراحل عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمنظمات^(١):

تمر بخمسة مراحل هي التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول وسوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل:-

أ- المرحلة الأولى: التحضير:

- ١- الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.
- ٢- الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.
- ٣- إعداد خطة العمل التفصيلية وعرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من خلال شرح:-

(١) توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، طبعة غير معلومة، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢، ص ٢١١.
عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل الخصخصة ومخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٢٢-٢٦.

- أسباب إعادة هندسة العمليات والحاجة إليها.
 - النتائج المستهدفة من هذه العملية.
 - دور العاملين في هذه العملية ومدى فعاليتهم في التنفيذ.
- ب- المرحلة الثانية : التحديد:
- ويتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة ومستوى الأداء والقيمة المضافة.

- ١- تصميم استطلاع رأي وتوزيعه على عملاء المؤسسة للتعرف على آرائهم ودرجة رضائهم عن الخدمات المعروضة ومدى ولائهم لها.
- ٢- قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة، جودتها وتكاليفها.
- ٣- تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب.
- ٤- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية .
- ٥- تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة.
- ٦- الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط وحدود المسؤوليات المرتبطة به .
- ٧- تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة والاستفادة السريعة من نتائجها.

ج- المرحلة الثالثة: الرؤية:

- تهدف هذه المرحلة إلى توافق تصميمات العمليات وإمكانية تطبيقها بالواقع العملي.
- ١- لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوى على خطوات ولا بد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة.
 - ٢- تحديد التوقيتات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، وقت انتظار المخرجات والنتائج.
 - ٣- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية.
 - ٤- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه.
 - ٥- تقدير حجم التغيير وإعداد موازنة مالية وأهداف محددة والمخاطر المرتبطة بها.

٦- وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة وعمالها وأيضا وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.

٧- محاولة التوافق بين التصور السابق والواقع العملي .

٨- الرؤيا اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل عملية وربما لكل نشاط على حدة.

د- المرحلة الرابعة: الحل:

١- التصميم الفني:

تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة

٢- التصميم الاجتماعي:

يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي ونظام الترقيات والتكوينات.

هـ- المرحلة الخامسة : التحول

مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي.

١- ملء استمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ

توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب.

٢- إعادة تأهيل العاملين وتكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى

الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال والتطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.

٣- التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على

صلاحية النظام ويكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة

قبل التشغيل النهائي وفتح النظام مع العملاء والموردين للمؤسسة.

٤- محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى مع متابعة

كل أجزاء النظام وخاصة الوظائف المدمجة.

وأخيرا لتحقيق هدف إعادة هندسة الأعمال الإدارية الشاملة بكفاءة وفعالية

يجب إدخال عنصر المرونة على النظام لتصحيح الأخطاء وأن يتم ربط العمليات بها

أثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة

واللاحقة لها.

نتائج عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمنظمات :

أ- اختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة:

بعد عمليات إعادة هندسة الأعمال الإدارية نجد أن بعض الوظائف قد اختفت من الهيكل التنظيمي حيث نجد أن الموظفين المختصين بكل عملية يحتاجون إلى عدد قليل من المشرفين نظراً لمسؤوليتهم الكاملة عن الأعمال وذلك من خلال الصلاحيات والتفويض بشكل أكبر الذي يؤدي إلى إبداع وتخفيض في الوقت وتكاليف العمل وأيضاً تحسين مستوى الرقابة والمتابعة .

ب- العمل من خلال مجموعات:

توجد بعض الوظائف لا يمكن أن يقوم بها موظف واحد مما يحتم على الشركة إسناد هذه المهمة لأكثر من موظف ولكن من خلال مفهوم جديد ألا وهو فريق العملية والذي يضم مجموعة من الموظفين يملكون المهارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح واحدة دون النظر إلى الفرد.

ج- صلاحيات أكبر للموظفين:

إن فصل عملية اتخاذ القرار عن العمل الفعلي كان في الماضي بعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط حيث أصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون بأنفسهم أي أن عملية إعادة الهندسة لا تتبنى مفهوم دمج العمليات بشكل أفقي بإسناد العمليات المتعددة إلى شخص واحد وإنما دمجها رأسياً أيضاً بمعنى عدم لجوء الموظف في إحدى مراحل عمله إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل بل أصبح الأمر في يد الموظف المسؤول عن تنفيذ العملية، و يأتي دور المديرين من خلال الإشراف عليهم ومعالجة وتذليل المشكلات الأمر الذي أدى إلى خفض تكاليف العمل بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وسرعتها.

د- سهولة انسياب العمليات:

نلاحظ إن بعض المؤسسات قد تقوم برسم وتصميم العملية الإدارية بشكل يؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة الجهد والتكلفة على الرغم من أن التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لأي خطوط عمل مصنعة وتساعد هذه الطريقة على تقادي حدوث الاختناقات في إجراءات سير العمل والتغلب على أية تأثيرات تطرأ على بيئة العمل من شأنها التأثير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

هـ ظهور أفراد جدد من داخل المؤسسة:

قد تكون هناك عملية متعددة وموزعة على إدارات كثيرة داخل المؤسسة مما يجعل قيام موظف أو فريق عمل واحد بها أمر غير ممكن تحقيقه بكفاءة وعليه ظهر مفهوم مدير الخدمة الذي يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل ويحتاج للقيام بهذا الدور إلى معرفة معظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون عن تنفيذ خطوات العملية وكذلك سهولة الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة للرد على استفسارات العملاء .

و- العمل من خلال أسس اقتصادية:

من مفاهيم إعادة هندسة العمليات استخدام الضوابط الرقابية في حدود جدواها الاقتصادية فقط بمعنى أن يتم أسلوب المراقبة والمتابعة بطريقة متوازنة من خلال استبدال الخطوات الرقابية المتعددة والطويلة بأساليب الرقابة الكلية وذلك بهدف تخفيض التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.

ز- اختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق:

إن قيام المؤسسة بتحليل النظم الإدارية لديها واكتشاف أوجه القصور ونقاط الضعف في التنظيم الحالي يعتبر أمر جيد ولكن اقتراح الحلول المناسبة التي تتوافق مع الموظفين بالمؤسسة والعمل على تغيير ثقافتهم تعتبر خطوة ذات أهمية أكبر.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج فوائد ونتائج أخرى لعملية إعادة الهندسة:

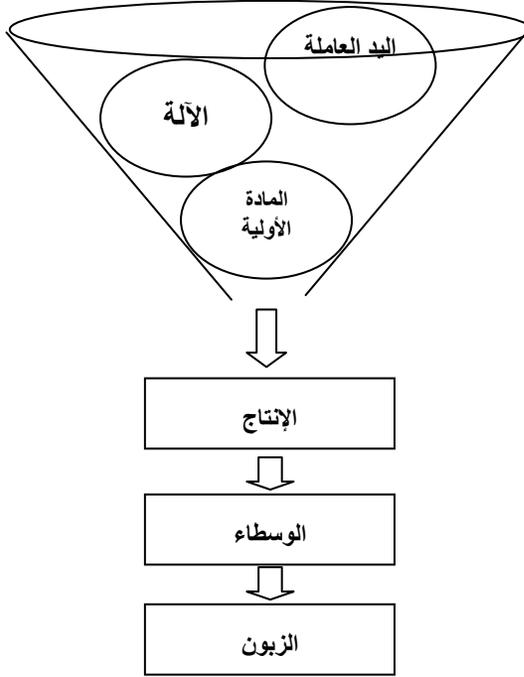
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى منسطين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي.
- تغيير المدراء من محكمين إلى قادة.

استمرارية إنتاج الخدمات:

هي التنظيم المتناسق والمنطقي لكل العناصر المادية والبشرية المكونة لمساحة التقاطع

بين المنظمة والزيون والضرورية لتقديم خدمة قد تم تحديد خصائصها التجارية والنوعية مسبقاً.

يمكن التفرقة بين عملية إنتاج السلع واستدامة إنتاج الخدمات من خلال الشكلين "١" و"٢" حيث:

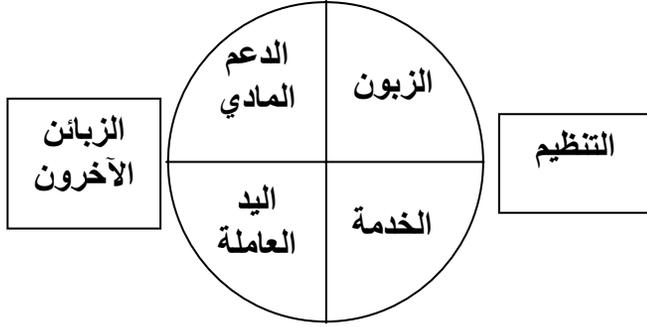


شكل رقم (١)

العناصر الأساسية لعملية إنتاج السلع حسب (E Eiglier . P et Langeard.)^(١)

من أجل إنتاج السلعة معينة، يتم التحديد بدرجة دقيقة جداً لجميع عناصر التوليفة المكونة لها مسبقاً ثم يتم الإنتاج فالبيع عن طريق وسطاء إلى الزبائن، هاته العلاقات تكون دقيقة ومحددة أما في استمرارية إنتاج الخدمات فأهم عنصر من هذه المقاربة هو مشاركة الزبون في كل من عمليتي الإنتاج والاستهلاك معا وتنتج خدمة ناتجة عن تفاعل مستمر بين مقدمها ومستهلكها.

(1) Billon Dominique et AL : Sous la direction de Tardeau Jean-Michel, Marketing et gestion des services, 1ère Edition, France : Edition Chiron, 2004, P20.



الشكل رقم (٢)

العناصر الأساسية لاستمرارية إنتاج الخدمة حسب (E Eiglier . P et Langeard.)^(١)

عناصر استدامة إنتاج الخدمة:

- أ- زبون المصرف: هو عنصر أساسي في صيرورة إنتاج الخدمة المصرفية، حضوره ضروري لأنه بدون طلبه للخدمة لا تنتج.
- ب- المورد المادي الداعم: هو المورد المادي الضروري لإنتاج الخدمة يستعمله سواء مقدم الخدمة مثل آلات السكائير من أجل خدمة استحقاق الشيكات في المصارف أو الزبون مثل آلات الصرف أو الآتين معا مثل آلات توزيع المشروبات. يمكن أن تكون هاته الموارد المادية الداعمة جزءا من عملية إنتاج الخدمة في حد ذاتها أو جزء من المحيط القريب لها.
- ج- مقدم الخدمة المباشر: يقصد به المستخدم الذي له علاقة مباشرة مع زبون المصرف أثناء صيرورة إنتاج الخدمة، تجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات لا تتطلب حضور مقدم الخدمة كخدمة الصراف الآلي.
- د- الخدمة: تنتج عن العلاقة بين الزبون، مقدم الخدمة والموارد المادية الداعمة من أجل إرضاء الزبون.

ولكي تكون صيرورة إنتاج الخدمات المصرفية أقرب للواقع تتم إضافة العنصرين:

- هـ- التنظيم: لأن مقدمي الخدمة المصرفية المباشرين والموارد المادية الداعمة ليست سوى الجزء الظاهر من المنظمة " المكتب الأمامي " أو « Front office », فهناك تنظيم داخلي لا يراه الزبون كجزء من صيرورة إنتاج الخدمة هو المكتب الخلفي أو « Back-office », فعالية هذه المكاتب الخلفية أساسية في تقديم المكاتب الأمامية للخدمة على أكمل وجه.

(1) Ibid, P21.

- الزبائن الآخرون: في معظم الحالات لا يتم تقديم الخدمة المصرفية إلى زبون وحيد في نفس الوقت بل يتواجد عدة زبائن سواء في قاعة الانتظار أو في المكتب مما يولد علاقات بينهم تؤثر مباشرة في خبرتهم الشخصية وبالتالي طريقة إدراكهم لجودة الخدمة ومدى الرضا عنها.

تطبيقات إعادة الهندسة في البنوك:

تم إعادة الهندسة في البنك على مرحلتين^(١):

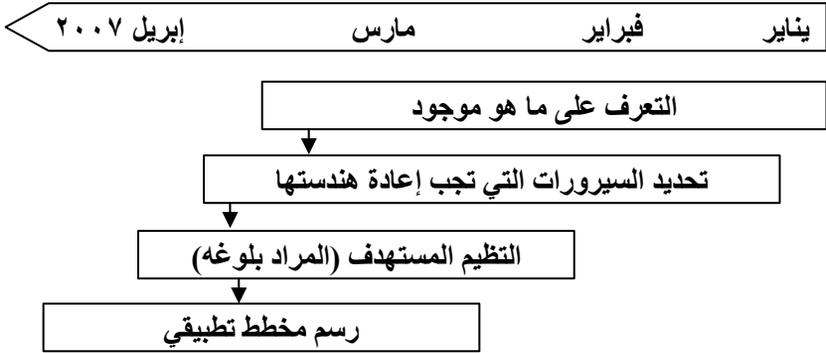
أ- المرحلة الأولى : اختار البنك الذي سيتم إعادة هندسة كل من التنظيم التجاري للوكالة، طرق الدفع ومديرية الإعلام الآلي. هذا الاختيار تم بناءً على اجتماعات عمل متواصلة بين البنك ومكاتب الدراسات التي قدمت مجموعة من الملاحظات، التقارير والاقتراحات بعد مرحلة مراقبة تعدت الستة أشهر.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق وجزأت إلى ثلاث مراحل ثانوية :

- مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات (الشكل رقم ٣).

- مرحلة التطبيق التجريبي في بعض الوكالات (الوكالة النموذج) والتغذية العكسية (الشكل رقم ٤).

- مرحلة التعميم على أجهزة البنك. (الشكل رقم ٥).



الشكل رقم (٣)

مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات^(٢)

(1) Ineum consulting, training on line, Ariaconsult, Reunion de restitution de retour d'experience & Plane de generalization sure CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne a la B NA, P 4.

(2) INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne à la BNA, P5 .

استمرت هذه المرحلة من شهر يناير وإلى غاية شهر أبريل، حيث خصص أول شهر للتعرف على التنظيم، سير العمليات وأنظمة المعلومات من خلال الوثائق الرسمية، الزيارات ميدانية، دراسة معمقة، قياس أدائها من أجل تحديد العمليات الأساسية التي ستعاد هندستها.

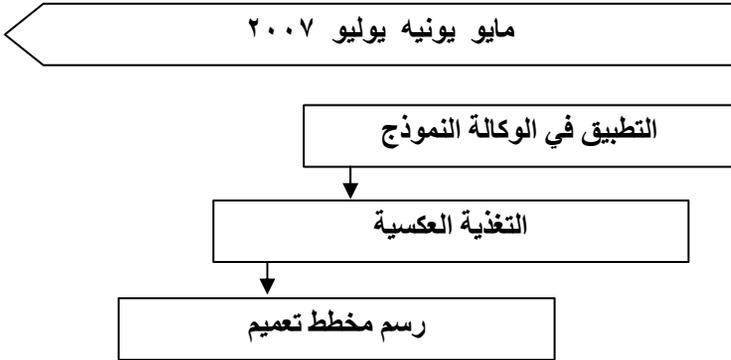
في الشهر الثاني من هذه المرحلة تم تحديد ٢٦ عملية مستمرة تدور حول الخدمات التي يقدمها البنك، تحليل هذه العمليات وتفكيكها لتحديد العمليات الأساسية والمهمة ثم إعادة تركيبها وتحليل وقعها على السرعة، التكاليف، الجودة، امن العمليات ورضا الزبون.

في الشهر الثالث من هذه المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع، المراكز والمهام حيث حددت صلاحيات ومهام كل منصب عمل على حدى سواء في المكاتب الأمامية التجارية أو في المكاتب الخلفية الإنتاجية. ثم تمت محورتها حول مركز واحد هو خدمة الزبون وإرضائه. أعطيت كذلك استقلالية أكبر للعمال وقللت من المسويات الهرمية.

في آخر شهر من هذه المرحلة تم رسم مخطط تطبيقي يحوي تنظيمًا جديدًا للوكالات التجارية للبنك حتى يمكن تطبيقه في الوكالة النموذج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات لتسهيل عملية الانتقال مثل تكوين العمال، توفير الدعم القانوني، الحصول على التكنولوجيا اللازمة، طريقة تموقع المكاتب لتنفيذ انسياب التدفقات المادية وغير المادية وتحفيز الاتصال لداخلي.

الشكل رقم (٤)

مرحلة التطبيق التجريبي^(١)



(1) Ibid, P 5.

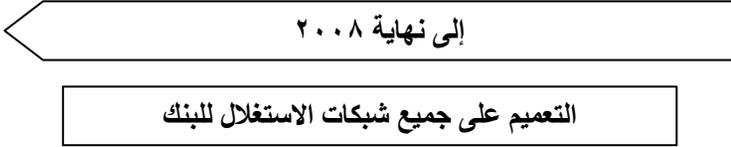
إلى غاية يوم ٢٣ من شهر مايو تم إعطاء مهلة لوكالة المختارة من أجل إتباع التنظيم الجديد ثم ابتداء من هذا التاريخ بدأت الوكالة في التطبيق الفعلي للتنظيم الجديد بجميع حذافيره تحت إشراف كل من مكاتب الدراسات الأجنبية وفريق العمل التابع للبنك.

بعدها تم الانتقال إلى مرحلة المتابعة والتغذية العكسية حيث أعدت الجهات المشرفة جداول قيادة، ميزانيات العمليات، استبيانات حول رضى عمال الوكالة لنموذج واستبيانات حول رضى زبائنها، التحليل بناء على نتائجها وتحديد نقاط القوة والضعف سواء للتنظيم الجديد أو طريقة تطبيقه.

وفي الأخير رسم فريق ميدا مع فريق العمل التابع للبنك مخططا لتعميم التنظيم الجديد على جميع شبكات الاستغلال مع تعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها ومعالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة.

الشكل رقم (٥)

المرحلة الحالية : مرحلة التعميم^(١)



بناء على توقعات فريق ميدا وفريق عمل البنك الوطني الجزائري ومن خلال معايير أداء الوكالة النموذج فإنه بنهاية سنة ٢٠٠٨ سوف يتحصل الزبون على خدمة ذات جودة عالية، سريعة وقليلة التكلفة بالنسبة للبنك^(٢).

دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية :

يعيش عالمنا المعاصر تقدما مذهلا في مختلف المجالات، ويعد التقدم التكنولوجي من أهم هذه المجالات التي شهدت تطورا هائلا ما كان لأحد من البشر أن يتصوره، فقد تغيرت الطريقة التي نعيش بها ونتعلم منها ونعمل بها^(٣)، كما أن التقدم في التكنولوجيا

(1) Ibid, P. 5.

(٢) د. الشيخ الدواي - أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية - دار سرجالة البنك الوطني الجزائري - جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر ٢٠٠٧.

(٣) عبد الله فرغلي علي موسى - تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني - إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٧، ص ١٥.

الحاسبات والإتصالات خلق بنية تحتية لمنظمات الأعمال، هذه البنية التحتية المتسعة وفرت لنا أدوات للإتصال عبر العالم.

ففي مجال المصارف فقد أدى التطور التكنولوجي إلى التوسيع الكبير في إستخدام الكمبيوتر، حيث أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات، وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في المصارف، وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع المصرف في أي منطقة من المناطق داخل الدولة دون الحاجة إلى الإتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح حساب فيه^(١).

و من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم مراحل التطور التكنولوجي الذي شهده العمل المصرفي وكذا أهم الخدمات المصرفية التي تجسدت بفصل هذا التقدم.

مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي:

حصل في العمل المصرفي بين عام ١٩٥٠ وعام ١٩٧٠ ثلاثة تطورات مهمة، إبتدأت بإدخال المحترفين (Professional) إلى العمل المصرفي أعقاب نهاية الحرب العالمية الأولى في عام ١٩١٤، ومن ثم دخول ثقافة التسويق والبيع، ثم مرحلة تنامي دور التكنولوجيا المتقدمة، ولقد مر إستخدام التكنولوجيا من قبل المصارف بست مراحل وهي:

أ- مرحلة الدخول :

وهي مرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال المصارف بغرض إيجاد حلول للأعمال المكتبية الخلفية، حيث بدأ الأخصائيون في شؤون التكنولوجيا يدخلون إلى المصارف لإيجاد الحلول التكنولوجية لمشاكل الأعمال المصرفية الخلفية، مثل مشكلات التأخير في إعداد التقارير المالية، والتقارير المحاسبية، ولم يكن هناك تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى والعليا التنفيذية سواء في الحلول المقترحة أو في كلفتها، فكان المهم هو حل المشاكل المتعلقة بالعمل المصرفي.

ب- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا:

وهي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على كافة العاملين بالمصرف من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال وكانت مرحلة تحضير

(١) سامر جلدة - البنوك التجارية والتسويق المصرفي - دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

أوسع لدخول التكنولوجيا، وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى والعليا.

ج- مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء:

و تميزت هذه المرحلة بالتكاليف العالية، حيث بدأ الإهتمام الإدارات العليا بالتكنولوجيا.

د- مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف:

و هي مرحلة ضبط الإستثمار في التكنولوجيا، وعمدت الإدارات إلى الإستعانة بأخصائيين وإستشاريين في شؤون التكنولوجيا لمساعدتهم في ضبط التكاليف.

هـ- مرحلة إعتبار التكنولوجيا أصلا كباقي أصول المصرف:

و بالتالي يجب أن يجني هذا الأصل مردودا كباقي الأصول، وهنا إبتدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا.

و- مرحلة إعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال المصرف:

و هي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا، والتي إرتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي، وتحسين الضبط على الصعيد العملي، وتسويق التكنولوجيا على الصعيد الخارجي^(١).

و من أهم الخدمات المصرفية التي تجسدت نتيجة التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا ما يلي:

وسائل الدفع الإلكترونية :

ويقصد بالدفع الإلكتروني على أنه مجموعة الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدره المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع، وتتمثل في البطاقات البنكية، والنقود الإلكترونية والشيكات الإلكترونية، والبطاقات الذكية.

١- البطاقات البنكية^(٢):

الأداة تكون بإسم بطاقة إقراض، أو بطاقة خدمات مصرفية، أو بطاقة شيك مضمون،

(١) ناظم محمد نوي الشمري، عبد الفتاح زهير عبد اللات - الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع - دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ٢٠٠٨، ص ص ٢٥ - ٢٦.

(٢) عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان - البطاقات البنكية الإقراضية والسحب المباشر من الرصيد - دار القلم، دمشق ٢٠٠٣، ص ٣٩.

أو بطاقة سحب مباشر، أو أي إسم أو عنوان آخر، تصدر برسم أو بغير رسم من مصدره، لإستعمال حاملها للأغراض التالية:

- الحصول على النقود، السلع، الخدمات، أو أي شيء آخر له قيمة على أساس القرض.
- ضمان لشخص أو مؤسسة، ليتمكن صاحبها من الحصول على قرض تحت الطلب، يكون مساويا أو أكثر من المقدار الضروري لتسديد سندات شراء حاملها أو شيكاته، فردا أو مؤسسة.
- ما يمكن حامل البطاقة من صلاحية الحصول على ما يريده من فتح حساب قرض، أو قرض مؤقت.

و تنقسم البطاقات الإلكترونية إلى ثلاث أنواع هي:

- ا - بطاقات الدفع : تصدرها المصارف أو الشركات التمويل الدولية بناء على وجود أرصدة فعلية للعميل في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة له.
- ب -بطاقات الإئتمانية: وهي البطاقات التي تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة، تمكن حاملها من الشراء الفوري لإحتياجاته مع دفع أجل لقيمتها، مع إحتساب فائدة معينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل نهاية كل شهر.

ج - بطاقات الصرف الشهري : تختلف هذه البطاقات عن البطاقات الإئتمانية كونها تسدد بالكامل من

قبل العميل للمصرف خلال الشهر الذي تم فيه السحب (أي الإئتمان في هذه البطاقة لا يتجاوز شهر).

٢- النقود الإلكترونية:

بعد ظهور البطاقات البنكية ظهرت النقود الإلكترونية أو النقود الرقمية والتي هي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات إلكترونية تخزن في مكان أمن على الهارد ديسك لجهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف بإسم المحفظة الإلكترونية، ويمكن للعميل إستخدام هذه المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء أو التحويل^(١).

(١) فريد النجار، وليد النجار وآخرون - وسائل المدفوعات الإلكترونية، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة - الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١١٨.

و على ذلك يمكن تجسيد النقد الإلكتروني في صورتين:

- حامل النقد الإلكتروني Le Porte – Monnaie Electronique: يحتوي على برنامج نقدي مخزن في البطاقة يسمح بإجراء الدفع للمشتريات الصغيرة.
- النقد الافتراضي La Monnaie Virtuelle: عبارة عن برنامج يسمح بإجراء الدفع عبر شبكات الإنترنت.
- ٣- الشبكات الإلكترونية:

هو مثل الشيك التقليدي، تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص والممثل في المصرف الذي يشترك لديه البائع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما مع تحديد التوقيع الإلكتروني لكل منهما وتسجيله في قاعدة البيانات لدى المصرف الإلكتروني^(١).

٤- البطاقات الذكية:

تماشياً مع التطورات التكنولوجية، ظهرت البطاقات الذكية وهي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي على خلية إلكترونية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل الاسم، العنوان، المصرف المصدر، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف وتاريخه، تاريخ العميل المصرفية^(٢).

إن هذا النوع من البطاقات الجديدة يسمح للعميل بإختيار طريقة التعامل سواء كان إئتماني أو دفع فوري.

و من أهم مزايا وسائل الدفع الإلكتروني:

- بالنسبة لحاملها: تحقق له مزايا عديدة أهمها سهولة ويسر الإستخدام، كما تمنحه الأمان بدل حمل النقود الورقية وتفادي السرقة والضياع، كما أن لحاملها فرصة الحصول على الإئتمان المجاني لفترات محددة، كذلك تمكنه من إتمام صفقاته فوراً بمجرد ذكر رقم البطاقة.

(١) معطي الله خير الدين - وسائل المدفوعات الإلكترونية المتكاملة - مداخلة مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر يومي ١٥/١٤ ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١٩٩.

(٢) طارق عبد العال حماد - التجارة الإلكترونية، المفاهيم، التجارب، التحديات - الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٤٠.

- بالنسبة للتاجر: تعد أقوى ضمان لحقوق البائع، تساهم في زيادة المبيعات كما أنها أزاحت عبء متابعة ديون الزبائن طالما أن العبء يقع على عاتق المصرف والشركات المصدرة.
- بالنسبة لمصدرها: تعتبر الفوائد والرسوم والغرامات من الأرباح التي تحققها المصارف والمؤسسات المالية.

الفصل السادس

توزيع الخدمات المصرفية

تكتسب إستراتيجية التوزيع- كأحد عناصر المزيج التسويقي -مكانة خاصة نظرا لأهمية إتاحة الخدمات المصرفية في مكان ووقت ملائمين للعملاء. فلقد أدى اتجاه معظم المستهلكين في مجال التسويق المصرفي إلى تحقيق عنصر الملائمة (convenience) للحصول على خدماتهم، إلى قيام البنوك بالتنوع في الخدمات وإتاحتها بشكل مناسب لهم. لقد ترتب على هذا زيادة أهمية القرارات المتعلقة بالتوزيع، بالإضافة إلى تبني العديد من البنوك مداخل أكثر ابتكارية في النظر إلى قرارات التوزيع المصرفي بحيث لم يصبح اختيار موقع البنك أو فروعه هو القرار الوحيد الذي يتخذ في هذا المجال، بل أصبح هناك العديد من الوسائل التي تزيد من إتاحة الخدمات المصرفية ويمكن النظر إليها كقنوات لتوزيع هذه الخدمات.

تعريف التوزيع المصرفي:

يعرف التوزيع المصرفي بأنه يمثل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في متناول يد المستفيدين ومن خلال قنوات التوزيع. فتوزيع الخدمة المصرفية يعني توصيل الخدمة للعملاء وضمان توفرها في المكان المناسب لهم وبالطريقة المناسبة. من ناحية أخرى يشير (Bomms) إلى أن التوزيع المصرفي يقصد به مجموعة النشاطات المخططة التي ستؤدي بدورها على انتقال الخدمة من نقطة الإنتاج (المصرف) إلى نقطة البيع (الزبون).

أهمية التوزيع المصرفي:

يمكن إيجاز أهمية التوزيع المصرفي فيما يلي:

تحقيق عملية الاتصال المستمرة بالمستفيدين من الخدمة المصرفية وجمهور المستهلكين.

تحقيق الإشباع والرضا المستفيدين من الخدمة المصرفية.
الثقة والاستقرار النفسي لدى المستفيدين وإدانة صلتهم بالمصرف وذلك من خلال المعاملة
الحسنة والتسهيلات الممنوحة.
تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى المستفيدين.
إكساب الشهرة للمصرف.
تقديم الخدمات بالجودة والميزة والمكان والزمان المناسبين.
المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة.
تزويد المصرف بجميع المعلومات عن المستفيدين وردود أفعالهم.
اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف:

اختيار موقع شبكة توزيع فروع المصرف يعتبر مهماً جداً إذ من خلال شبكة الفروع
يقوم المصرف بتقديم وتوزيع خدماته على زبائنه الحاليين والمرتبين، لذلك فإن نجاح
المصرف في اختيار موقع فروعه يعد عملاً مهماً في تحقيق ربحية المصرف واستمراره،
ويرتبط اختيار مكان فرع المصرف بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية
والسكانية والمالية والتسهيلات والخدمات المتوفرة في المنطقة مثل تسهيلات النقل
والمواصلات والاتصالات.

ونتناول فيما يلي طرق اختيار موقع فروع البنك حيث تستخدم في هذا المجال مجموعة
من الطرق والأساليب من أهمها ما يلي^(١):

أولاً: الأسلوب الجغرافي الاقتصادي:

يعتمد هذا الأسلوب على المبادئ العامة للجغرافيا الاقتصادية في تقييم قرار اختيار
مكان ما لإقامة فرع من فروع البنك، فبعد إجراء الدراسة التسويقية الأولية للتأكد من
الملائمة العامة للمكان المزمع إنشاء فرع فيه من حيث: توافر عدد مناسب من السكان
ذوي النشاط الاقتصادي المختلف، والذي يمكن تمويله أو التعامل معه مصرفياً بشكل
مريح، ومن توافر وسائل النقل والمواصلات والاتصالات، يتم المفاضلة بني مجموعة من
العناصر الجغرافية الأساسية التي تحكم التعامل في المنطقة المزمع إقامة الفرع فيها
ومقارنتها بالعناصر الجغرافية المماثلة القائمة فعلاً في المنطقة القريبة التي يمارس البنك
فيها نشاطه أو تتواجد له فيها فروع أو بين الأماكن المختارة وفقاً للمعادلة الآتية:

(١) د. محسن أحمد الخضيرى - التسويقي المصرفي مدل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا
التنافسية في عالم ما بعد الجات - غير مبين الناشر أو سنة النشر، ص ١٥٠ وما بعدها.

$$\frac{\text{ب أ} / \text{و ج}}{\text{د ب} / \text{أ}} = \frac{\text{ب أ}}{\text{ب ج}}$$

حيث أن:

ب أ = حجم العمل الذي تستقطبه المدينة "أ" من المدينة "ع".

ب ج = حجم العمل الذي تستقطبه المدينة "ج" من المدينة "ع".

و أ = عدد سكان المدينة "أ".

و ج = عدد سكان المدينة "ج".

د أ = المسافة من المدينة "ع" إلى المدينة "أ".

د ب = المسافة من المدينة "ج" إلى المدينة "ع".

وفقاً لهذه المعادلة يتم تحديد واتخاذ قرار بإنشاء فرع في مدينة ما حيث أنه في المدينة "أ"

والمدينة "ج" يملك البنك فيها فرعين ويعتزم إنشاء فرع في المدينة "ع"، ويقوم المحلل

التسويقي بحساب الفروق الموضحة أعلاه ليشكل منها المعادلة سالفة الذكر، ومن خلالها

يصل إلى دراسة حجم المنطقة الجغرافية، وإمكانيات معاملاتها الاقتصادية سواء الحال

أو المحتمل مستقبلاً ووفقاً لهذا يتم اتخاذ قرار.

ثانياً: الأسلوب التحليلي الوصفي:

يقوم هذا الأسلوب على التعرف على المنطقة المزمع افتتاح فرع فيها والتنبؤ بإجمالي

النشاط المتوقع للمنطقة، وحجم أو نصيب الفرع المزمع افتتاحه من هذا النشاط، ويتم

اختيار أفضل الأماكن، ووفقاً للخطوات الثلاثة الآتية:

١- تعريف المنطقة المزمع ممارسة النشاط فيها تعريفاً دقيقاً واضحاً، يحدد أبعادها

الجغرافية، ويوضح معالمها: شمالاً وجنوباً، وشرقاً، وغرباً.

٢- تجميع البيانات الخام الخاصة بالمنطقة، وترتيبها إلى بيانات واقعية واحتمالية،

وأيضاً من حيث: العملاء الحاليين؛ والمرتبين، ومراكز النشاط الحيوي، وكذا

المناطق الفاعلة، والفجوات الخاملة، وإمكانيات تشييطها.

٣- التنبؤ بحجم التدفقات النقدية الداخلة إلى البنك والتدفقات النقدية الخارجة

منه، وباعتبار أن التدفق النقدي يعبر عن حركة النشاط واتجاهاته، وحساب

معدل العائد الداخلي (معدل العائد على الاستثمار) واتخاذ القرار النهائي لإنشاء

الفرع من عدمه.

فبالنسبة لتعريف المنطقة تعريفاً دقيقاً وتفصيلاً يتم دراسة الموقع المزمع إقامة الفرع فيه

من حيث: قربه من مراكز النشاط التجاري والمالي في المنطقة، وبالتالي يفضل أن يقع الفرع في قلب هذه المراكز، وفي الوقت نفسه دراسة المحددات الجغرافية المتصلة به التي قد تحد من اتصاله بالعملاء مثل: الحواجز الطبيعية: كالأنهار، أو الجبال، أو الحواجز الصناعية مثل: الطرق السريعة، ومدى توافر الكباري، والأنفاق، وأماكن مناسبة لانتظار السيارات... إلخ، ومقارنة هذا الموقع بالأماكن البديلة من حيث مدى قدرتها على تدعيم عملية تقديم الفرع لخدماته المصرفية، فضلاً عن العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنطقة، وفي الوقت نفسه يتم حساب معامل المكان المقترح باعتباره دالة لكل من عامل السكان والمسافة للمنطقة المحيطة.

أما بالنسبة للخطوة الثانية وهي تجميع البيانات وتحليلها فتستخدم في هذا المجال الفنون الإحصائية وتحليل معامل الارتباط والانحدار كوسيلة استرشادية لاتخاذ القرار، ويتم تجميع بيانات عن سكان المنطقة، ووفقاً لهذه البيانات يتم تحليل السوق في المنطقة، وتصنيفه وفقاً لأنواع الخدمات التي يمكن تقديمها، فبالنسبة لأنواع الودائع (على سبيل المثال سوق ودائع الأفراد، سوق ودائع الشركات، سوق ودائع الأجهزة الحكومية)، ومن ثم يمكن إيجاد توليفة ومزيج الخدمات التي يمكن أن يقدمها الفرع إذا ما اتخذ قرار إنشائه.

وبالنسبة للخطوة الثالثة وهي خطوة حساب معدل العائد على الاستثمار فإنها تعتمد على إيجاد صافي القيمة الحالية للعوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً من إنشاء الفرع المقترح، أو بمعنى آخر حساب التدفقات النقدية الداخلة التي سيولدها الفرع ثم مقارنتها بالتدفقات النقدية الخارجة شاملة تكاليف الودائع والتشغيل المتوقع حدوثها، والحصول على الصافي، فإذا كان موجباً يتخذ قرار بإنشاء الفرع، أما الزمن فيتتم أخذه في الحساب من خلال إيجاد القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي السنوي خلال سنوات تشغيل الفرع أو الوحدة المصرفية في المستقبل، خاصة وأن إنشاء فرع لبنك ما لا يتصل فقط باللحظة الحاضرة، بل ينصرف ويشكل أكثر ضرورة إلى المستقبل.

ثالثاً: طريقة الاعتماد المكاني:

تقوم هذه الطريقة على دراسة: كافة المؤهلات، والمزايا، والعيوب، وتوصيف دقيق للمنطقة المزمع افتتاح الفرع فيها، وتستخدم فيها مجموعة من الاعتبارات الخاصة بعوامل: الزمن، والحركة، والمسافة، التي يقطعها العميل في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية.

ولهذه الطريقة عدة خطوات أهمها:

- ١- الحصول على عينة ممثلة من العملاء المتوقعين المزمع خدمة الفرع لهم، ووضع أفراد هذه العينة وفقاً لعناوينهم على خريطة موقع الفرع، وقياس المسافة الاقتصادية والجغرافية بين كل فرد منهم وبين موقع الفرع المقترح.
 - ٢- رسم خط سواء وفقاً لتلك البيانات يظهر احتمالات قيام كل منهم بالتعامل مع فرع البنك وفقاً لاعتبار أن المسافة دالة لاتخاذ القرار.
- ويستخدم خط السواء (منحنى السواء) لقياس احتمالات التنافس في المنطقة مع البنوك المحيطة والمنافسة وفقاً لاعتبارات المسافة الخاصة بعميل الفرع المرتقب.
- وقد بني هذا التحليل على أساس اعتبار أن المسافة الاقتصادية التي يقطعها العميل في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية تؤثر كثيراً في قراره بالتعامل مع فرع البنك، ويفضل أن تستخدم مع هذا التحليل مجموعة من العناصر المرجحة التي تضيف أوزان إلى القرار أهمها:

- ١- الخدمات المصرفية التي سيقدمها الفرع بالقياس لخدمات الفروع المجاورة، سواء التابعة لذات البنك أو للبنوك الأخرى.
 - ٢- نوعية وعدد الأفراد الذين سيعملون بالفرع.
 - ٣- البيئة المحيطة بالفرع، وهل هي سريعة النمو واعدة، أم هي خامدة آفلة.
 - ٤- قابلية الفرع للتطوير والنمو وفقاً لاحتياجات المنطقة.
 - ٥- التسهيلات المادية والمعنوية الخاصة بالفرع (مثل حجم الفرع، مظهر الفرع، عدد ساعات عمل الفرع، هل يقوم بعمل وردية إضافية على سبيل المثال).
 - ٦- تسهيلات انتظار السيارات وسهولة التعامل معه وجدواه.
- وتعتمد هذه الطريقة على وضع الأوزان التي تتم بشكل شخصي قد يخضع المتحيز من جانب رجل التسويق المصرفي.

رابعاً: الطريقة القياسية:

تعتمد هذه الطريقة على نظريات الاقتصاد القياسي وأدواته المختلفة في تحليل أوجه النشاط المزمع ممارستها في منطقة ما، وحجم ونوع النشاط المتوقع في تلك المنطقة، واتخاذ قرار وفقاً لهذه المعطيات وبشكل سليم.

فعلى سبيل المثال يتم دراسة خدمة أو نشاط الادخار المتوقع في منطقة جغرافية معينة يزمع البنك افتتاح وحدة مصرفية بها، وتحليل هذا النشاط إلى عناصر أساسية مستقلة

تؤثر على هذا النشاط ، ويطلق عليها بالمتغيرات المستقلة وعناصر تابعة تتأثر بتلك المتغيرات السابقة ، ويطلق عليها بالمتغيرات التابعة وقياس العلاقة بينهما.

وتستخدم في هذه الطريقة معادلات خط الاتجاه العام وحساب العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة (متغيرين تابعين أو أكثر) للوصول إلى إمكانات واحتمالات النشاط مستقبلاً ، والصورة العامة لهذه المعادلة تأخذ الشكل التالي:

$$ص = أ + ب س_١ + ب س_٢ + ب س_٣ + + ب س_n$$

ومن هذه المعادلة يتبين أن العامل التابع " ص " يمثل حجم الادخار المتوقع أو المستحق وأن " س " هي المتغير المستقل وأن أ + ب هي مجموعة من العناصر الأخرى الثابتة التي تؤثر أثرها في تكوين الادخار أي " ص " .

وبحساب هذه القيمة وخط الاتجاه العام للادخار الحالي والمتوقع في المنطقة وكذا حجم التشغيل أو الاستثمار أو الائتمان المتوقع فيها وباقي الخدمات المصرفية الأخرى يمكن الحصول على مؤشر هام يفيد في عملية اتخاذ القرار الخاص بإنشاء فرع من فروع البنك في منطقة معينة بذاتها.

قنوات توزيع الخدمات المصرفية :

أ - قنوات التوزيع التقليدية:

حيث يعرف ميكفر ونايلور (Mciver, Naylor) هذه القنوات بأنها شبكة الأعمال المصممة لتسليم الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستهلك النهائي وهذه القنوات تشمل:

وتشمل مباني المصرف وفروعه التي عن طريقها يتم إيصال الخدمات والمنتجات المصرفية من المصرف إلى المستفيدين بكفاءة تامة. ويعتبر كل فرع من فروع البنك صورة مصغرة من البنك حيث تمارس فيه كافة الأنشطة المصرفية التي تؤدي بواسطة الإدارات المركزية في المركز الرئيسي للبنك. وأكثر من ذلك فإن الفرع يمثل صورة البنك في أذهان العملاء ، على أساس أن كثيراً منهم لا يعرف سوى الفرع الذي يتعامل معه منذ سنوات ، وقد لا تربطه بالمركز الرئيسي أو الفروع الأخرى أي علاقة.

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لفروع المصرف:

فروع الدرجة الأولى:

وهي الفروع التي تقدم كافة الخدمات المصرفية التي يحتاجها الزبائن من الأفراد والمؤسسات وهذه الفروع غالباً ما تكون في مراكز النشاط الاقتصادي.

فروع الدرجة الثانية:

وهي الفروع التي تقدم خدمات مصرفية أساسية مثل خدمات الودائع بأنواعها وخدمات الإئتمان. توجد هذه الفروع في الأقاليم ومراكز المحافظات والمناطق الريفية النائية.

فروع الدرجة الثالثة:

الشركات والفروع المتحركة التي تخدم تجمعات سكانية معينة كالأندية ، الجامعات ، الفنادق... الخ.

ويتوقف نجاح الفروع في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن الحاليين والمرتقبين على مدى نجاح المصرف في اختيار مواقع الفروع وحسن توزيع تلك الفروع على الأماكن التي يتركز فيها زبائنه.

ب- قنوات التوزيع وفقاً للمفهوم الحديث^(١):

وفق المنظور التقليدي لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية، فإن البنك هو أصلاً مؤسسة خدمية تقدم خدمات مصرفية محددة للعملاء الذين يذهبون إلى مبنى البنك لإشباع احتياجاتهم المصرفية، حيث كانت تنحصر النظرة التقليدية للبنوك في قيامها بوظيفتين أساسيتين هما: قبول جميع أنواع الودائع وتقديم كافة أنواع القروض. وبناء على هذا عرف (Naylor & Mclever) قنوات توزيع الخدمات المصرفية على أنها "شبكة الأعمال المصممة لتسليم الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستخدم النهائي".

نظراً للتغيرات التي طرأت في نمط سلوك الزبائن من خلال اهتمامهم المتزايد بكل من الزمان والمكان الذي تقدم به الخدم المصرفية، حيث أشار Boundris استناداً إلى تقرير جمعية المصرفيين الأمريكيين (A.B.A) إلى أن ٦٠٪ من العملاء الأفراد للبنوك التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية يعتبرون أن نظم تسليم الخدمات المصرفية بالوسائل الالكترونية) التي تعتمد على الحاسوب الالكتروني (تعد من المعايير الهامة في انتقائهم للبنوك التي يتعاملون معها، إضافة إلى ذلك استياء الزبائن من الانتظار في صفوف أو طوابير طويلة ولمدة طويلة من أجل الحصول على الخدمات التي يحتاجونها من المصرف أو من فروعه، جعل المصارف المعاصرة تستجيب تدريجياً للتبادلات في أنماط المستهلكين . فالمستهلك تحول من الفروع التقليدية نحو النظم البديلة للحصول على الخدمات وذلك بسبب اعتبارات الوقت والموقع التي تتناسب مع ظروفه.

(١) أ. وهاب نعمون - النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية بالإشارة إلى حالة الجزائر - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السابع - ديسمبر ٢٠٠٨.

لهذا شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي وبداية القرن الحالي انتشار العديد من قنوات توزيع الخدمات المصرفية مثل استخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية، الصراف الآلي، التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع، الهاتف المصرفي، العمليات المصرفية المنزلية، الخدمة البنكية عبر الهاتف المحمول، والانترنت البنكي.

ينظر المفهوم الحديث لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية إلى عملية التوزيع نظرة أوسع وأكثر شمولية أساسها التوجه بالمستهلك. فقد أعيد تعريف المجال الذي تعمل فيه البنوك التجارية على أساس أنها تعمل في سوق الخدمات المالية بصفة عامة وليس فقط الخدمات المصرفية، حيث يتم تقسيم هذا السوق إلى قطاعات سوقية مختلفة بهدف الوصول إلى تحديد دقيق لرغبات كل قطاع بهدف تقديم الخدمة المصرفية بالوسيلة التي تتلاءم معه، وللوصول بالخدمة المصرفية إلى هذه القطاعات المستهدفة من الزبائن يتبنى المفهوم الحديث مدخل الوصول إلى المستهلك إلى أقصى حد ممكن سواء كان ذلك في مكان عمله أو محل إقامته أو في أي مكان، خلافاً لما كان مطبقاً في الماضي وفقاً للفكر التقليدي لإستراتيجية التوزيع المصرفية الذي يتبنى مدخل انتظار العميل لأن يأتي إلى مبنى البنك للحصول على احتياجاته المصرفية وفقاً لشروط البنك.

يمكن القول أن أهم المحاور التي أركز عليها المفهوم الحديث لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية هو إعادته تعريف قنوات التوزيع بهدف تحقيق أقصى درجة من التوافر والملائمة الزمنية والمكانية للخدمة المصرفية، حيث أعتبر أي وسيلة تزيد من درجة ملائمة وتوافر الخدمة بمثابة قناة لتوزيع الخدمة المصرفية وهو ما يطلق عليه بعملية تمديد المفهوم.

فالمعيار الأساسي في تحديد المفهوم الحديث لقنوات التوزيع المصرفية هو تحقيق الإتاحة والملائمة الزمنية والمكانية للخدمة، وطبقاً لهذا المعيار عرف Podolski قنوات التوزيع المصرفية بأنها "أي وسائل تزيد من إتاحة و(أو) ملائمة الخدمة بحيث تؤدي إلى زيادة استخدامها أو العائد من استخدامها يمكن أن تعتبر كمنفذ لتوزيع هذه الخدمة". طبقاً لهذا المعيار هناك العديد من الوسائل المعاصرة التي تعتبر بمثابة قنوات حديثة لتوزيع الخدمات المصرفية منها:

أ- البطاقات Cards:

تمثل البطاقات المصرفية أكثر القنوات غير التقليدية في توزيع الخدمات المصرفية انتشاراً في الوقت الحالي، حيث نشأت الحاجة إلى وجود وسيلة لا تتطلب السداد النقدي عند كل عملية تعامل. وتتقسم البطاقات المصرفية إلى نوعين هما:

- بطاقة الدفع/الخصم Debit Cards: وهي البطاقات التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة للعميل صاحب البطاقة. يقتصر استخدامها خصماً على حسابات دائنة للعملاء.

- البطاقات الائتمانية Credit Cards: تشترك البطاقات الائتمانية في فكرة واحدة أساسية يمكن تلخيصها في أنها تمنح حد ائتماني متفق عليه مسبقاً (Pre-set Credit Limit) بين البنك والعميل بحيث يمكنه أن يسحب نقداً من أي فرع من فروع البنك المصدر للبطاقة أو من البنوك الأخرى التي تتعامل في هذه البطاقة مبالغ مالية في حدود حد الائتمان المسموح به أو يشتري من أي محال (تقبل هذا النوع من البطاقات) دون الحاجة لدفع قيمة مشترياته نقداً وفوراً. ومن أمثلة هذا النوع من البطاقات بطاقة فيزا (VISA). بطاقة ماستركارد (Master Card) وبطاقة أمريكيان أكسبريس (American Express).

ب- الموزعات الآليات للأوراق النقدية وأجهزة الصرف الآلي (C.D & A.T.M):

تعتبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية وأجهزة الصراف الآلي قنوات غير تقليدية لتوزيع الخدمات المصرفية، فهي وسائل آلية يتمكن البنك من خلالها تقديم خدماته المصرفية إلى المستهلكين 24 ساعة في اليوم. وتوجد في الغالب في الواجهات الأمامية لمبنى المصرف أو في مواقع بعيدة عنه مثل المطارات، الأندية، الجامعات، المراكز التجارية وغيرها من الأماكن التي يراها المصرف ملائمة. هذه الأجهزة تعمل بنظام الوقت الحقيقي (On-line) بين مكان تواجدها، والمركز الرئيسي للشبكة الذي يوجد به الحاسوب الإلكتروني الرئيسي للبنك. هذه الأجهزة تسمح للمستهلكين الحصول على بعض الخدمات المصرفية في الأوقات والأماكن التي تناسبهم. ومن هذه الخدمات السحب النقدي والإيداع، الاستعلام عن رصيد الحساب، طلب كشف حساب مفصل، تحويل الأموال إلكترونياً.. الخ.

ج- التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع (E.F.T.P.O.S):

يعتمد التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع على وجود اتصال عن بعد بين الحاسوب الإلكتروني الرئيسي الموجود في مبنى البنك وبين شاشات طرفية (Terminals) موجودة في محال الشراء وتعمل كأجهزة إدخال وعرض للبيانات من وإلى الحاسوب الإلكتروني، وذلك باستخدام شبكة الهاتف كخطوط ربط بين الحاسوب الإلكتروني والشاشات الطرفية. يمكن هذا النظام المستهلكين من شراء احتياجاتهم من المحال المشتركة في هذا النظام، وبدلاً من الدفع نقداً أو بواسطة شيك فإنه يستخدم بطاقة دفع

يتم إدخالها في جهاز إلكتروني معد لهذه الغاية ومن خلاله يتم تحويل المبلغ المطلوب إلكترونيا من حساب الزبون إلى حساب البائع. هذا النظام أكثر شيوعا في المصارف الأمريكية والأوروبية وذلك لما يتميز به من سرعة في إنجاز معاملات الزبائن.

د - الهاتف المصرفي (Phone Banking):

هذه القناة مهمة في المزيج التوزيعي للبنك حيث تمثل جسرا للتفاعل الشخصي عالي المستوى بين البنك ومستهلكيه، فهي تتيح اتصال سريع بين المستهلك ورجال البنك، مما يمكن المصرف الوقوف على بعض احتياجات ومتطلبات المستهلكين بصورة أكثر دقة. وتتعدد الخدمات التي يقدمها الهاتف المصرفي للمستهلكين مثل طلب كشف الحساب ودفتر شيكات، الاستفسار عن الرصيد، تحويل الأموال بين الحسابات، دفع الفواتير... الخ.

هـ - الصيرفة المنزلية (Home Banking):

تعد هذه القناة من أحدث القنوات التي تم تطبيقها مؤخرا في توزيع الخدمات المصرفية. تمكن هذه القناة المستهلك من التحكم الأحسن في جدول توقيته وذلك من خلال تحريره من ضغوط الوقت والمسافة. فعن طريق الاتصال عن بعد بين الحاسوب الإلكتروني الرئيسي الموجود بمبنى البنك من ناحية وبين الحاسوب الإلكتروني الشخصي للزبون المتصل بمودم وخط اتصال هاتفي، يستطيع المستهلك الحصول على بعض الخدمات المصرفية كالاستفسار عن الأرصدة، وطلب كشوف الحسابات، وبعض الخدمات المالية كدفع الفواتير والتحويل بين حسابات العميل أو إلى حساب عميل آخر... الخ.

و - الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking):

تعتمد خدمة البنك المحمول على إقامة قناة اتصال مباشر بين البنك والعميل، وهو النظام الذي يتيح استخدام الانترنت من خلال الهاتف المحمول حيث يستطيع البنك عرض خدمات مصرفية ومعلوماتية على عملائه مثل إيداع الأموال والاستفسار عن رصيد الحساب أو تحويل مبالغ نقدية من حسابات العميل إلى حساب آخر وغير ذلك من العمليات المصرفية. وتعتبر ألمانيا أول دولة تقوم بإدخال هذه الخدمة في العالم، حيث قدم أحد البنوك الألمانية في بداية سنة ٢٠٠٠ هذه الخدمة ليحقق لعملائه الاتصال من خلال الهاتف المحمول بالبنك عن طريق موقع Yahoo على الإنترنت من أي مكان من العالم.

ز - بنوك الإنترنت (Internet Banking):

أصبحت بنوك الانترنت هي الأعم والأشمل والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات

توزيع الخدمات المصرفية الكترونيا .يتم أداء الخدمات المصرفية من خلال شبكة الانترنت وذلك من خلال ربط البنوك لحاسباتها الالكترونية على هذه الشبكة، فيتمكن العميل من أي مكان وفي أي وقت الدخول إلى موقع البنك على شبكة الانترنت، ومن خلال استخدام رقم سري شخصي (P.I.N) يمكنه الدخول إلى الحاسوب الإلكتروني الرئيسي للبنك لتنفيذ تعليماته المصرفية وفقا للقواعد المسموح بها والشروط المحددة. ووفقا للعديد من الدراسات العالمية (الأمريكية والأوروبية) هناك ثلاث صور أساسية للبنوك الالكترونية على شبكة الانترنت وهي:

- الموقع المعلومات (Informational Web Site): وهو المستوى الأول أو الأساسي للبنوك الإلكترونية والذي عن طريقه يقوم البنك بالإعلان عن منتجاته وخدماته ونشاطه بصورة عامة.
- الموقع التفاعلي أو الاتصالي (Communicative Web Site): وهو المستوى الثاني، والذي يسمح بنوع ما من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه.
- الموقع التبادلي (Transactional Web Site): وهو المستوى الثالث، والذي يمكن القول فيه بأن البنك يمارس أنشطته في بيئة الكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للعميل بالتعامل مع البنك في نطاق عريض من الخدمات المصرفية عن بعد ومن خلال شبكة الانترنت، وبالتالي يصبح موقع خدمات مصرفية فورية.

يصل الاعتماد على الانترنت في التوزيع المصرفي إلى مدى متقدم في حالة ما يعرف بالبنوك الافتراضية (Virtual Banks)، وهي التي تقدم خدماتها المصرفية عن طريق الإنترنت فقط، فلا وجود لمبنى البنك.

العوامل المؤثرة على اختيار منافذ التوزيع:

هناك عوامل تؤثر على اختيار منفذ توزيع دون آخر بالنسبة للمصرف وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة:

يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها هذا الفرع، فبعض الفروع تتخصص في الخدمات الشركات فقط في حين أن البعض الآخر يجمع بين خدمة الشركات وخدمة العملاء من الأفراد خاصة وأن بعض الخدمات المصرفية تتطلب مستوى فني خاص لا بد أن يتوفر في الفرع الذي سيقدم هذه الخدمة.

٢- طبيعة السوق المصرفي الذي سيخدمه الفرع:

ويقصد بطبيعة السوق المصرفي مدى تركيز علماء الفرع المرتقبين، أو مقدار تشتتهم في السوق، فكلما كان السوق متمسكاً بالتركز كان مشجع لفتح وحدة مصرفية.

٣- قدرة المصرف المالية:

كلما زادت قدرات المصرف المالية والمخصصات التي وضعها لفتح فروع له كلما استطاع اختيار أماكن أكثر مناسبة ومباني أكثر ملائمة للتعامل المصرفي الحالي وللتعامل في المستقبل.

٤- المنافسة من قبل المصارف الأخرى:

تؤثر حدة المنافسة في المنطقة المزمع افتتاح وحدة مصرفية بها على اختيار حجم ونوع هذه الوحدة، لأنه لا يجب أن تقل هذه الوحدة عن وحدات المصرف المنافس سواء من حيث الحجم أو مستوى تقديم الخدمة.

٥- الاعتبارات القانونية:

قد يتطلب قانون المصارف توفير الخدمات المصرفية بطريقة معينة وبشروط معينة، كما قد يتطلب القانون أن تكون وحدات المصرف أو فروعها تتميز ببعض الشروط كالأمن أو التجهيزات، ومن ثم فإنه من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية عند إنشاء هذه الوحدات.

٦- طبيعة السوق المصرفية التي يعمل في إطارها البنك:

يقصد بذلك المعلومات المتعلقة بالتحليل العام للمنطقة وأهم ما يشمله هذا التحليل من مختلف البيانات والخاصة بالسكان من حيث العدد ومتوسط الدخل ونمط الاستهلاك والادخار والاستثمار.

استراتيجيات التوزيع المصرفي:

ويقصد بها مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع السوقي أو المنطقة الجغرافية، وكذلك كثافة عملية التوزيع في السوق أو هذه المنطقة أو في القطاع السوقي المختار.

١- التوزيع المكثف: ويقصد به توزيع الخدمات المصرفية في أكبر عدد ممكن من الفروع التابعة للمصرف.

٢- التوزيع الانتقائي: ويتم فيه تقديم الخدمات المصرفية من خلال عدد مختار ومحدد من الفروع التابعة للمصرف مثلاً محدودية منح القروض لمن تتوفر فيها شروط معينة يحددها المصرف.

٣- التوزيع المطلق: وهو تقديم الخدمات المصرفية من قبل أحد الفروع فقط، هذا النوع من الخدمات قد لا تقوم بها المصارف الأخرى مثل منح كارت فيزا.

العوامل التي تؤثر على صياغة الاستراتيجية التوزيعية المصرفية:

إن صياغة الاستراتيجية التوزيعية واختيار القنوات التوزيعية الفعالة يعتمد على ما يلي:

- ما هي الخدمة المصرفية التي يجب إيصالها إلى المستفيدين؟
- من هم المستفيدين الذين يرغبون بطلب هذه الخدمة؟
- ما هي مواقع الطلب الحقيقية للخدمة المصرفية؟
- ما هي طبيعة المنافسة في السوق؟
- ما هي القنوات التوزيعية المعتمدة من قبل المنافسين؟
- ما هي القنوات التوزيعية الفعالة التي تحقق اتصال فعال للمصرف بالسوق والبيئة المحيطة.

وخلاصة ما سبق ونظراً لأن الخدمات المصرفية تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة لذا فإن البيع الشخصي يلعب دوراً بالغ الأهمية في عملية تسويق الخدمة المصرفية بسبب العلاقة الوثيقة التي تربط الزبون بالبنك وأثر تلك العلاقة على عملية تقديم الخدمة، وذلك كما يتضح في الصفحات التالية

الفصل السابع

تسعير الخدمات المصرفية

السعر سواء كان في شكل عمولة أو فائدة أو خصم له تأثير مباشر على الزبائن في اختيار البنك الذي يتعاملون معه، لذلك يعتبر التسعير من الانشغالات الرئيسية التي تواجه إدارة البنوك، خاصة عند تسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية أو ظروف المنافسة القيام بتغيير الأسعار بصفة مؤقتة أو دائمة أو عندما يقوم البنك بتقديم عدداً كبيراً من الخدمات المصرفية.

يمكن أن يكون السعر أحد المكونات الداخلة في بناء رضا الزبون، فعادة ما يكون البنك المتسم بارتفاع أسعار خدماته في نظر الأفراد بنكاً متسماً بالجودة في خدماته مقارنة بالبنوك الأخرى، هذه النظرة قد لا تكون كذلك في نظر البعض الآخر منهم. فالشراء لدى الزبائن يكون ضمن تحقيق قيمة مدركة لديهم، هذه القيمة تظهر من خلال افرق بين الفوائد الإجمالية لديهم وإجمالي التكاليف، يكون الهدف الأساسي للبنك فيها إيجاد قيمة في نظر الزبائن والاهتمام بهم أكثر من المنافسين.

ويعتبر السعر من أهم الوسائل التنافسية، إذ أن اختيار الزبون للمنتج لا يتوقف فقط على نوعية أو العلامة التجارية فقط، حيث له موقف خاص اتجاه سعر المنتج، إن التسعير في المصارف يتطلب تحديداً دقيقاً للمنتجات المصرفية لأن هذه الأخيرة لها مظهران:

١- إن المنتجات المصرفية عبارة عن نقود (أشكال نقود)، وإنشاءها وتداولها يعتبر جزءاً من الشرعية الاقتصادية للمصرف ويشكلان الأساس الذي قوم عليه المصرف.

٢- خدمات لها مكانة متزايدة في النشاط المصرفي والتي يتم إدماجها مع المنتج المصرفي (النقود)، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق التجارية.

- إن محدودية سياسة الأسعار في التسويق المصرفي تعود لأسباب معينة هي:
- إن السلطات النقدية (البنك المركزي) هي التي تقوم بتحديد سعر بعض المنتجات مثل ادخار السكن.
 - الأسعار الأخرى تحدد على مستوى المهنة المصرفية، وهذا يعد تفاهم أهم مؤسسات الاقتراض على سعر معين مثل: معدل فائدة الديون.
- إن المصارف تعتمد في تأسيس سياسة سعرية على أربع نقاط هي:
- ١- حساب التكاليف: ويتم تقييمها باستعمال الطرق المحاسبية المعروفة.
 - ٢- قابلية السعر: أي معرفة درجة قابلية السعر لدى الزبائن وهذا عن طريق تقنيات سبر الآراء.
 - ٣- تحسين النوعية: كلما كانت نوعية وجودة الخدمات والمنتجات المصرفية أحسن دفع بالزبائن قبول الزيادة في السعر.
 - ٤- الاتصال المباشر: وهذا بالقيام بحملات تحسيسية لدى الزبائن وتوضيح التطور والتغيير الذي فرضته القوانين الجديدة والذي أدى إلى ارتفاع التكاليف الخاصة بالمنتجات المصرفية.

والتسعير في العمل المصرفي لا ينصرف فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط، بل إنه يرتبط بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها من ممارسة هذا النشاط، وتلعب قرارات التسعير دوراً كبيراً في استراتيجية التسويق حيث يجب أن يوضع السعر بالعلاقة مع عناصر أخرى مثل دورة حياة السلعة، أهداف البيع والحصة من السوق وهناك عدة أنواع من الأسعار مثل الفوائد، والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى. وتشكل العناصر التالية الخطوات الرئيسية في المعادلة من أجل تحقيق أكبر ربح ممكن:

(إيرادات من الفوائد المدينة + إيرادات أخرى من غير الفوائد - الدائنة - مصروفات مختلفة قبل الضرائب)

ويوجد نوعان من التكاليف في المصرف هما:

- أ- التكاليف المباشرة: وهي من أجل توفير خدمات الصرف مثل الإيجارات، المعدات، رواتب الموظفين المثبتين الأجهزة والكمبيوتر، وهي المصاريف التي لا تتغير مع الحجم في المدى القصير.
- ب- المصاريف الإدارية والعامة: وهي تتفق لتأمين سير عمل المصرف مثل المصاريف الإدارية.

تعريف التسعير المصرفي :

إن مفهوم السعر في التسويق المصرفي يشير إلى معدل الفوائد على الودائع، القروض، الرسوم، العملات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمة^(١).

فالزبون عند شرائه للخدمة المصرفية يقوم بعملية مطابقة سعر الخدمة مع المنافع أو العوائد التي تحققها تلك الخدمة في حالة شرائها. وعليه فإن المصرف الناجح هو الذي يضع السعر الذي يعكس قيمة الخدمة الحقيقية لدى الزبون.

وعليه فإن سعر الخدمة المصرفية ومن وجهة نظر الزبون يمثل إجمال المنافع التي يتوقع حصوله عليها عند استخدامه للخدمة المصرفية.

على ضوء ذلك فإن على المصرف الجيد أن يضع أسعار خدماته المصرفية بالشكل الذي يتم خلق التوازن المنطقي والسليم بين قيمة هذه الخدمة ما يتوقعه الزبون من فوائد ومنافع يمكن أن يحصل عليها عند شرائه للخدمة المصرفية، إن عدم خلق مثل هذا التوازن يؤدي إلى فجوة لهم بين ما يتوقع الزبون الحصول عليها من الخدمة المصرفية المقدمة والواقع الفعلي لمستوى الخدمة وأسلوب تقديمها.

إن رضا الزبون لا يمكن أن يتحقق ما لم يحصل قناعة لديه بالمنافع التي يحصل عليها من استخدام أو الاستفادة من الخدمة المصرفية ما يتوقعه منها.

من ناحية أخرى فإن السعر يعتبر محدداً أساسياً لربحية المصرف لكونه السعر الذي يدفعه الزبون مقابل الخدمة المصرفية المقدمة والتي يحصل عليها وبالتالي يمثل المصدر الرئيسي لدخل المصرف.

أهداف تسعير الخدمة المصرفية :

يجب أن تكون أهداف المصرف واضحة بالنسبة لعمله ككل ولاستراتيجية التسويق المتبعة لديه، بحيث تكون هذه الأهداف متمشية مع أسعار خدماته لأن السعر له نتائج على الأرباح، وزيادة أو نقص حصة المصرف من السوق لذلك يجب أن يتخذ قرار التسعير على بينة من أهداف المصرف الاستراتيجية العامة كما يجب على المصرف أن يخطط لردود فعل المنافسين لكل استراتيجية تسعير يقوم بها وعموماً فإن للمصارف أهدافاً

(١) د. طلعت أسحق عبد الحميد - إدارة خدمات البنوك التجارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٤،

تسمى إلى تحقيقها من عملية التسعير يمكن تقسيمها وفقاً لكل من إلى ثلاثة مجموعات هي⁽¹⁾:

أ- الأهداف المرتبطة بالتعامل:

وتشمل هذه المجموعة تحقيق عدة أهداف وهي:

- ١- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- ٢- تحقيق أكبر حصة سوقية داخل السوق من خلال طرح خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي من الجودة وبأسعار منخفضة في البداية بهدف استقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن.

ب- الأهداف المرتبطة بالأرباح:

وتمثل هذه المجموعة تحقيق عدة أهداف وهي:

- ١- تحقيق قدر مناسب من الربح على المدى القصير.
- ٢- تعظيم الربح على المدى الطويل.
- ٣- تعظيم العائد على الاستثمار.

ج- أهداف لمواجهة مواقف معينة:

وهي تشمل الأهداف التالية:

- ١- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التمييز المناسب للخدمة المصرفية في أذهان الزبائن والذي يمكن أن يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما يقدمه المصرف من خدمات والمصارف الأخرى المنافسة.
- ٢- مواجهة المنافسة من قبل المصارف الأخرى العاملة في السوق المصرفية وهذا لا يمكن أن يتم دون أن تكون الخدمة المصرفية المقدمة على الأقل بمستوى ما تقدمه المصارف المنافسة أو أكثر جودة.
- ٣- المحافظة على الحصة السوقية للمصرف في السوق المصرفية.

(١) د. عبد الخالق أحمد بالعلي - مبادئ التسويق - دار العلا - دمشق - الجمهورية العربية السورية ١٩٩٦، ص ١٢٨.

قرارات تسعير الخدمات المصرفية :

يتم اتخاذ قرارات التسعير عندما يكون من المطلوب تحديد أسعار لخدمات جديدة، أو تغيير أسعار الخدمات الحالية، وعند تسعير خدمة جديدة يجب أن يأخذ المصرف ثلاثة أهداف بعين الاعتبار:

- جعل الخدمة مقبولة ومرغوبة من قبل الزبائن.
- المحافظة على قوة المصرف تجاه المنافسين.
- خلق أرباح.

مداخل قرارات التسعير⁽¹⁾ :

وفي هذا المدخل يتم دراسة العرض والطلب للخدمة المصرفية ومرونتها السعرية. فإذا قام البنك بزيادة أسعار خدماته فإن هذا سيؤدي إلى انخفاض مبيعاته منها ولهذا يجب الموازنة عند وضع السعر بحيث يتم الاستفادة من زيادة الإيراد للوحدة الواحدة (الإيراد الحدي) مقابل انخفاض حجم المبيعات الناتج عن زيادة السعر.

هذه الحساسية في المبيعات الناتجة عن تقلب السعر يطلق عليها مرونة الطلب السعرية ويمكن تعريف مرونة الطلب السعرية بأنها مقدار استجابة الكمية المطلوبة من الخدمة المصرفية للتغير في السعر. فإذا كانت استجابة الكمية المطلوبة للتغير في السعر كبيرة فإن الطلب على الخدمة المصرفية يكون مرناً. والعكس صحيح فإذا كانت استجابة الكمية المطلوبة للتغير في السعر ضئيلة فإن الطلب على الخدمة يكون قليل المرونة.

وعليه فإنه حسب هذا المدخل يتم الاعتماد على مرونة الطلب السعرية في تحديد السعر فإذا كان الطلب غير مرن فإنه من الممكن وضع نسبة ربح عالية تضاف إلى التكاليف، في حين أنه لا يمكن وضع نسبة ربح عالية في حال كان الطلب مرناً وذلك لما يقابل ارتفاع السعر من انخفاض أكبر من الكمية المطلوبة.

مدخل التكلفة في التسعير Cost-Based Pricing Approach :

تلعب التكاليف دوراً مهماً في تسعير الخدمات حيث أن اعتبارات التكاليف تزود الإدارة بحدود دنيا لا تستطيع تحقيق عوائد مقبولة بأقل منه. ويتفرع هذا المدخل إلى مدخلين فرعيين هما:

(1) محمد راجح خليل أبو عواد - أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - يناير ٢٠٠٨.

١- المدخل التقليدي في التسعير:

وهذا المدخل - على عكس المدخل الاقتصادي - يعتمد على كلفة الخدمة في تحديد السعر وذلك بوضع هامش ربح تحدده الإدارة يضاف إلى التكلفة الكلية للخدمة ليشكل السعر الذي يتم طرحها به.

والطرق التي تدرج تحت هذا المدخل متعددة منها على سبيل المثال:

أ- طريقة الامتصاص:

وفي هذه الطريقة يتم تحديد التكاليف بحيث تشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة ويستثنى منها المصاريف الإدارية والعمومية ومن ثم يتم تحديد هامش أو علاوة (mark-up) بحيث يغطي هذه المصاريف إضافة إلى هامش الربح المطلوب.

وهنا يتم الاعتماد على التكاليف إضافة إلى نسبة العائد المطلوبة ونسبة العائد المطلوب في تحديد العلاوة أو الهامش ودون إعطاء الأولوية لما يستطيع أن يدفعه العميل. ويتم احتساب العلاوة كما يلي:

$$\text{الهامش أو العلاوة المضافة} = \frac{\text{معدل العائد على الاستثمار المطلوب} + \text{المصاريف الإدارية والعمومية}}{\text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{تكلفة الوحدة الواحدة}}$$

ب- طريقة المساهمة:

ويعتمد هذا الأسلوب على تقسيم التكاليف إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة وعند احتساب هامش الربح فإنه يتم اعتماد الكلفة المتغيرة للخدمة المصرفية وبحيث يغطي هامش الربح المطلوب نسبة العائد على الاستثمار المطلوب تحقيقها إضافة إلى التكاليف الثابتة، ويستخدم هذا الأسلوب نظراً لصعوبة تخصيص التكاليف الثابتة حسب الخدمات المصرفية.

ويتم احتساب الهامش وفق المعادلة التالي:

$$\text{نسبة الهامش المطلوب على التكلفة} = \frac{\text{معدل العائد المطلوب على الاستثمار} + \text{التكاليف الثابتة}}{\text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{التكلفة المتغيرة للخدمة المصرفية}}$$

نواحي القصور في المدخل التقليدي:

- إغفال الطلب على الخدمة فكل ما يتوجب على البنك فعله هو تحديد التكاليف للمنتج أو الخدمة ومن ثم تحديد هامش الربح الذي يرغب به حيث تفترض هذه الطريقة بأن العميل يحتاج ويطلب بالكمية المتوقعة وبغض النظر عن السعر.

- السعر يتم تحديده اعتماداً على أرقام تقديرية لكل من التكاليف وبافتراض أن كمية معينة من المبيعات قد لا تحقق.
- استخدام التكاليف وحدها عند حساب الأسعار قدي نخفض الدافع الحقيقي من المراقبة على التكاليف.

العوامل المؤثرة على قرارات التسعير للخدمات المصرفية:

إن العوامل التي تؤثر في قرارات تسعير الخدمات المصرفية هي عوامل معقدة ومتشابكة يصعب أحياناً تحديد أثرها مسبقاً، وذلك لما تتضمنه الخدمات المصرفية من خصائص فريدة من ناحية ولتدخل جهات أخرى في قرارات تسعير بعض الخدمات من جهة أخرى.

وعموماً فإن هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند وضع السياسة السعرية للخدمات المصرفية ومنها^(١):

- ١- مدى توفر بدائل للخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف ويعرضها المنافسون.
- ٢- درجة أهمية السعر بالنسبة للزبون وتأثيره على قراره بالتعامل مع المصرف.
- ٣- درجة تمييز الخدمات وإدراك الزبائن للعلاقة بين السعر.
- ٤- مدى انتشار الخدمة وإمكان المصرف في توزيع المخاطر الناتجة عن ذلك.
- ٥- عناصر المزيج التسويقي الأخرى غير السعر والتي يتعامل مع السعر لرسم سياسة تسويقية معينة ولتحقيق هدف معين.
- ٦- كفاءة الإدارة وتعني قدرة المصرف على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة إذ أنه كلما كانت لإدارة المصرف القدرة للاستفادة من إمكانات المصرف المتاحة كلما انخفضت تكاليف التشغيل واتساع المدى الذي يمكن التحرك فيه لتسعير الخدمة المصرفية.
- ٧- الظروف الاقتصادية التي تعيشها البلاد فضلاً عن الاعتبارات القانونية المتمثلة بالضرائب والتشريعات البنكية الأخرى وكذا الاعتبارات الدينية.
- ٨- مراعاة دور حياة الخدمة عند تحديد السعر الواجب فرضه على صنف من الخدمة^(٢).

(١) د. محمد إبراهيم عبيدات - استراتيجيات التسويق - مدخل سلوكي - عمان - الأردن ١٩٩٧، ص ١١.

(٢) أ. عبد الكريم الديمسي - تقييم السياسات التسويقية للخدمة المصرفية في اليمن بالتطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير - رسالة ماجستير - مكتبة عين شمس - ١٩٩٤، ص ٩٧.

طرق تحديد سعر الخدمة المصرفية :

يتم تحديد سعر الخدمة المصرفية بعدة طرق نذكر منها ما يلي:

١- نقطة التعادل:

وهي النقطة التي يصل عندها مستوى نشاط المصرف في دون أن يحقق لا خسارة ولا ربح أي نقطة تقاطع الهامش الكلي مع التكاليف المتغيرة والثابتة. ويمكن تحديد وضعية نقطة بطريقتين وهما:

$$Se = \frac{Cf \times ca}{m / cv} \quad (\text{وحدة نقدية})$$

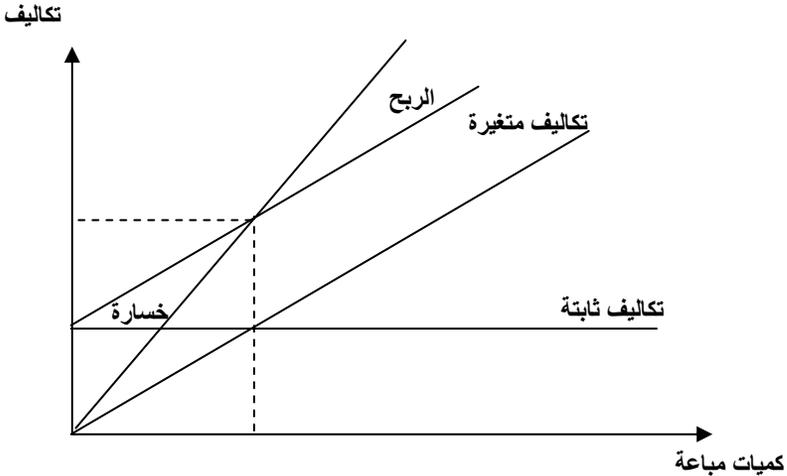
$$Se = \frac{Cf}{pvu - m / cv} \quad (\text{عدد الوحدات})$$

Se : نقطة التعادل ca : رقم الأعمال

Cv : التكاليف المتغيرة cvu : تكاليف متغيرة وحدوية

Cf : التكاليف الثابتة pvu : سعر بيع الوحدوي

m/cv : الهامش على التكلفة المتغيرة (m/cv = ca - cv)



تحديد السعر بطريقة نقطة التعادل

٢- التسعير حسب سعر السوق:

في هذه الطريقة يترك السعر يتحدد في السوق على أساس المنافسة بين المصارف، حيث تكون فيها المبادرة للمصارف الكبرى ذات القيادة وهذا بالطبع قد يؤثر سلباً على تسعير

بالنسبة للمصارف الصغيرة وهذه الطريقة شائعة بين المصارف لعدم المعرفة الدقيقة للتكاليف تغير أسعار الخدمات الحالية، يتم تغير أسعار الخدمات الحالية للمصارف وذلك كما يلي:

أ- تغير أسعار بناء على مبادرة المصرف نفسه.

ب- التجاوب مع تغير أسعار المنافسين.

ج- التجاوب مع الأنظمة والقوانين التي تؤثر على التسعير، إذ أن التجاوب مع قرارات التسعير عند اتخاذه يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من ردادات الفعل لهذه القرارات الصادرة من مجموعات مختلفة كالزبائن، الموظفين والمنافسين.

٣- التسعير على أسس العلاقة مع العميل:

تقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء عروض خاصة في الأسعار الخدمة المصرفية لبعض فئات العملاء، فهناك عدد من العملاء الذين يتمتعون برعاية خاصة من جانب إدارة المصرف وبناء عليه فإن السعر يتحدد على أساس تقييم العلاقة الإجمالية مع العميل، وبالتالي فإن إدارة المصرف تكون على استعداد لقبول هوامش ربح منخفضة مقابل الاحتفاظ على العميل.

٤- التسعير حسب الحجم:

يتم وضع السعر بشكل منخفض وتنافسي جداً بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن لشراء هذه الخدمة، على افتراض أن التكلفة الكلية للمصرف لا تتغير بتغير حجم الخدمة، وأن اقتصاديات الحجم سوف تؤدي إلى الربحية.

٥- طريقة الإضافة إلى التكلفة:

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربحية معين ليؤدي إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على افتراض أن المصرف قادر على تحديد كلفة كل خدمة بشكل دقيق ومن مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير إذ كان هيكل التكلفة معروفاً وإذا استعملت جميع المصارف الأسلوب نفسه فإن المنافسة على الأسعار تخف قليلاً إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم أخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار ولا سياسة السعر لدى العميل، كما أن هناك عدم دقة في تحديد التكاليف.

وبشكل عام فإن في تسعير الخدمات المصرفية: ويمكن أن يكون من خلال الأخذ

بالاعتبار كل من التكاليف، والمنافسة، والطلب، ومن طرق تسعير الخدمات تقدم ما يأتي^(١):

١- التسعير وفقاً لمنافع الزبائن: إذ يتم تقدير قيمة المنافع التي يحصل عليها الزبائن أو ممن يرغبون الحصول عليها وأخذها في الاعتبار عند تحديد سعر الخدمة المصرفية ومن تلك المنافع (السرعة، والجودة النسبية والأمان، والثقة، والمكان) وتكون أسعار الخدمات وفقاً لهذه الطريقة أعلى من متوسط السعر السائد في السوق.

٢- التسعير طبقاً لمجموعة الخدمات المقدمة: وهنا يتم تحديد سعر الخدمة طبقاً لحجم التعامل للزبون ومعدل استخدامه للخدمات ونوعية عملياته. إذ يحصل الزبون على أسعار خاصة على شكل تسعير متكامل لمجموعة الخدمات المقدمة وليس بشكل انفرادي لكل خدمة مصرفية على حدة.

٣- التسعير وفقاً لتمييز الخدمات: وقد يقوم المصرف بتقديم خدمات خاصة ومتميزة لبعض الزبائن مقابل أسعار عالية مثل (خدمات الوصاية، وأمانة الاستثمار)^(٢).

هذا ويلاحظ أن الحديث السابق يتناول سعر الخدمات المصرفية أما فيما يتعلق بتحديد سعر الفائدة والعمولات المصرفية فإنه يجب الإشارة إلى أن سعر الفائدة ظاهرة نقدية ويتحدد في السوق النقدي على أساس تفاعل العوامل النقدية وهي عرض النقود والطلب عليها، وسعر الفائدة يدفع لمن لديه النقود ومستعدة للتخلي عنها لفترة معينة من الزمن وأن سعر الفائدة ظاهرة نقدية يعني بأن الأفراد لا يطلبون النقود من أجل استخدامها في عملية التبادل فقط وإنما هنالك طلب عليها لذاتها ولكي تتمكن من حيث إقناع الأفراد إلى الاستغناء عن النقود لفترة معينة يجب أن يحصل على مكافأة مقابل ذلك إضافة إلى احتفاظه في شكل أصل كامل السيولة. لذلك فإن الفائدة تدفع مقابل التخلي عن السيولة أو عدم الاكتناز ويجد (كينز) أن سعر الفائدة يتحدد في السوق الحرة عند ذلك المستوى الذي يتعادل فيه العرض والطلب. فإذا كان الأفراد ليس لديهم الاستعداد للتخلي عن النقود لفترة معينة مقابل الحصول على فائدة أي الرغبة في السيولة أو التعتيل النقدي للأفراد قوياً فإن على المصارف أن تقم بدفع فوائد مغرية كي تشكل عامل إرغاء لدفع الأفراد نحو إيداع النقود. أما فيما يتعلق بالعمولات فإن المصارف تقوم بقبول الودائع الجارية وتقيدها في حسابات

(١) د. ناظم الشمري - النقود والمصارف - دار الكتب للطباعة والنشر - بغداد ١٩٩٧، ص ١٢١.

(٢) د. صبحي نادر قويسنة - النقود والبنوك - دار النهضة العربية - بيروت ٢٠٠٥، ص ٨٢.

المودعين وتحصل الحقوق والتوكيل في الوفاء والخدمات المصرفية المتعلقة بالأوراق المالية وغيرها، إن المصارف تتقاضى على هذه الخدمات أحوار تسمى عمولة في العرف المصري^(١).

استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية :

يتوافر لكل بنك استراتيجية التسعير الخاصة به، التي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق، وتتبع البنوك ثلاث استراتيجيات تسعيرية تسمى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن.
 - المحافظة على مركز البنك في السوق وبالتالي على حصته البيعية.
 - تحقيق الربحية والمحافظة على صورة جيدة وانطباع حسن من قبل الزبائن.
- ١- استراتيجية كشط السوق:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم الخدمات المصرفية على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح، ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من البنك تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وضمن منافذ توزيع قصيرة، إلى جانب قيامه بتقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات على أساس الدخل^(٢).

فالمصارف التي تعتمد هذه الاستراتيجيات تقوم بتقديم الخدمات المصرفية بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القدرين حالياً على شراء هذه الخدمات والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية أي الدخول إلى أجزاء سوقية أخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار، وهذه الاستراتيجية تكون ملائمة في حالة:

- وجود عدد من الزبائن من ذوي الطلب غير المرن نسبياً.
- في حالة الإنتاج مرن التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير تكون غير عالية جداً بحيث أن فائدة تحديد السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون الزبون قد استعد لدفعه في السوق.

(١) د. حسن عبد الله الأمين - الودائع المصرفية النقدية واستثمارها في الإسلام - بغداد ١٩٩٧، ص ٩٨.

(٢) د. محمد زيدان - دور التسويق في القطاع المصرفي - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر ٢٠٠٥، ص ١٤١.

- في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد الخدمة أو لدخول القطاع السوقي على عكس السعر المنخفض لا يشجع المنافسين سوى على التقليد أو دخول القطاع السوقي.

٢- استراتيجية التسعير للاختراق:

وهي عكس الاستراتيجية السابقة، حيث يتم اللجوء إلى سعر أولي متدن كوسيلة لاستقطاب حصة كبيرة من السوق بأسر وقت ممكن، ويجب أن تراعي هذه السياسة أحد أو أكثر من هذه الظروف:

أ- أن كمية الخدمة المقدمة شديدة التأثير بالسعر.

ب- يمكن التوفير لدرجة كبيرة من تكاليف إنتاج الخدمة أو توزيعها إذا كان الطلب على هذه الخدمة كبيراً.

ج- ستواجه الخدمة الجديدة منافسة حادة بعد إدخالها إلى السوق.

وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.

عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

٣- استراتيجية قيادة السعر:

تتجسد هذه الحالة عندما يكون هنالك مصرف أو فرع معين مقبول بشكل عام من قبل بقية المصارف أو الفروع باعتبار القائد للأسعار حيث أنه هو الذي يحدد السعر. وبشكل عام هنالك نوعين في قيادة السعر:

أ- النوع الأول يحدث عندما تقوم المؤسسة المصرفية القائمة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المصارف مستعدة لإتباعه على أن يحقق هذا التغيير ربح كافي.

ب- المؤسسة المصرفية صغيرة ولكن معتمدة كقائد للسعر بعد أن تكون قد أثبتت أنها قادرة على تحليل أو تشخيص التغيرات في السوق. وأن المؤسسة المصرفية القائمة يجب أن تكون قادرة على وضع هيكل السعر في السوق وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل من المنافسة السعرية وتتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار (تكون إما مقصودة أو صدفة).

المدخل الحديث في تسعير الخدمات المصرفية^(١) :

١- منهج التكلفة المستهدفة:

وهو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من الخدمات المصرفية، ويقوم على أساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للخدمة ومن ثم بناء لذلك تحديد هامش الربح الذي يرغب بتحقيقه البنك لي طرح هذا الهامش بعد ذلك من السعر المستهدف ل يتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة وبعبارة أخرى يسير هذا المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير أي يبدأ من السعر المستهدف وصولاً إلى التكلفة المستهدفة.

وتعرف التكلفة المستهدفة للوحدة من الخدمة المصرفية بأنها التكلفة المقدرة على المدى الطويل للخدمة والتي إذا ما تم بيعها بالسعر المستهدف فإنها تمكن البنك من تحقيق هامش الربح المستهدف ويمكن احتسابها بطرح هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف.

بناء على التعريف السابق فإن التكلفة المستهدفة يتم احتسابها وفق المعادلة التالية:
التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف

ويعرف السعر المستهدف بأنه السعر المقدر للسلعة أو الخدمة والذي يرغبه الزبون أو العميل ويكون قادراً على دفعه.

وعليه فإن السعر المستهدف هو السعر الذي يكون العميل راغباً وقادراً على دفعه لوحدة المنتج من الخدمة المصرفية ويمثل نقطة البداية لتحديد التكلفة المستهدفة ويتميز بأنه يحقق التوازن بين الاعتبارات التالية:

أ- لا يزيد بأي حال من الأحوال عن أسعار المنافسين لا بل يمكن أن يقل عنها.

ب- يقبله العميل ويمكن المصرف من تحقيق حصة سوقية مرغوب بها من قبل الإدارة.

ج- يحقق الربح المستهدف والذي يمثل أدنى هامش ربح تقبله الإدارة.

وقد عرفت التكلفة المستهدفة بأنها عبارة عن أداة من أدوات التكاليف الإدارية والتي يستخدمها المخططون خلال مرحلة تصميم المنتجات بهدف تطويرها مع تخفيض

(١) محمد راجح خليل أبو عواد - أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدف في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم المالية والإدارية - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الجزائر - يناير ٢٠٠٨.

التكاليف، ويتم ذلك من خلال تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق المسئول عن التصميم وهذه الأداة موجهة من قبل الزبون أي تبدأ من السعر، الجودة، الوظائف المطلوبة من قبل الزبون وانتهاء بالتكلفة التي تحقق الربح المستهدف.

كما عرفت بأنها أسلوب لإدارة التكلفة أثناء مراحل التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج، هدفه الأساسي مساعدة المديرين في إيجاد طرق لتخفيض تكاليف المنتج على مدى دورة حياته لزيادة الربحية، فالركيزة الأساسية هي تصميم المنتج الذي يرضي العلماء ويمكن تصنيعه بتكلفته المستهدفة.

وحيث أن مدل التكلفة المستهدفة قد ظهر أولاً في اليابان فإن من المناسب عرض تعريف جمعية المحاسبين اليابانيين للتكلفة المستهدفة، إذ تم تعريفها "بأنها عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج وسعره وشروط توزيعه وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالمنتج والتي تمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيتها للربح على أن يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنتج وكذلك تطويره للمستوى الذي يقابل تطلعات واحتياجات العملاء.

بناء عليه فإن مسؤولية تحقيق الربح المستهدف تقع على عاتق قسم التصميم والتطوير الذي يكون مسئولاً عن إعادة تصميم المنتج بحيث لا تتجاوز تكلفته المستهدفة عليه فإنه يعتبر المحرك الأساسي لتخفيض التكلفة من خلال استخدام الأدوات المساعدة في ذلك.

دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:

هناك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع البنوك على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية ومنها:

عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان البنك متلقياً للسعر (كأن يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال إعادة التصميم، وتطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة.. إلخ، الأمر الذي يمكن البنك من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الأسعار السائدة في السوق.

معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية البنك.

٨٠٪ من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم هي تكاليف مقفلة لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة.

انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء وولاء العملاء تجاه بنك معين أو خدمة معينة فأصبح المتحكم الأساسي في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل ويغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة.

الفصل الثامن

الترويج للخدمات المصرفية

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي مصرف من المصارف، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج من تعريف الزبائن بخدمات المصرف وإقناعهم بمزايا التعامل معه، والإشباع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع المصرف أو استمرار التعامل معه في المستقبل.

تعريف الترويج المصرفي:

يعرف على أنه: "مجموعة من الوسائل والأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة المؤسسة (البنك) إلى الأفراد"^(١). وتهدف هذه السياسة إلى جذب انتباه الزبون وإعلامه بخدمات البنك، بعرض مميزات وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة للزبائن وإقناعه بالخدمة، ومن ثمة حثه على التعامل مع البنك بشكل دائم.

كما يعرف الترويج على أنه جميع الجهود التسويقية والأساليب الشخصية والغير شخصية لإخبار الزبون بالمعلومات الخاصة بالخدمة الشخصية والغير الشخصية لإخبار الزبون بالمعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية، وشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها ومحاولة إقناعهم بالتعامل مع المصرف وطبقاً لهذا فإن عملية الترويج تقوم على ما يلي^(٢):

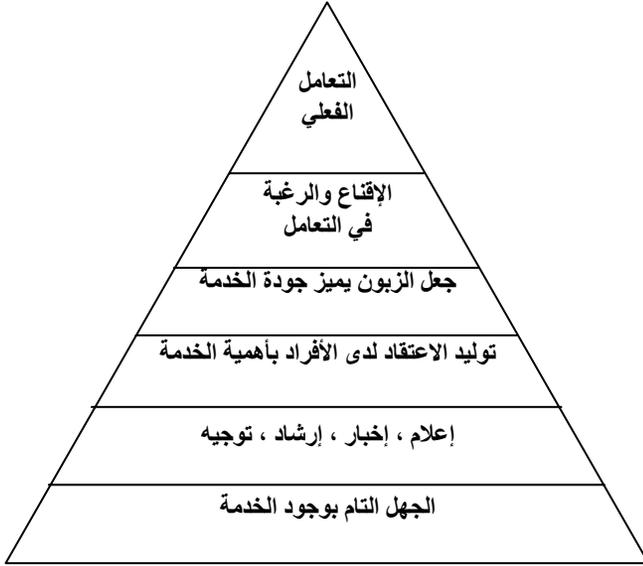
عملية اتصال بين المصرف وعملائه حيث يقوم الترويج بنقل المعلومات عن الخدمة. يهدف إلى التأثير على العلماء لتكوين اتجاه إيجابي نحو المصرف والخدمات التي يقدمها وبالتالي إقبالهم لشراء الخدمات المقدمة.

(١) د. طلعت أسعد عبد الحميد - التسويق الفعال (الأساسيات والتنظيمات)، مسكن الشترى، مصر ١٩٩٩، ص ٢٥.

(٢) د. بديع حداد - تسويق الخدمات المصرفية - البيان للطباعة والنشر - القاهرة ١٩٩٣، ص ٢٥١.

يتناول الترويج جانبين هما الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، بالإضافة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عن المصرف.

إذن فالترويج الفعال يكون له أثر فعال على دفع الزبائن المرتقبين إلى التعامل مع المصرف عبر مراحل مختلفة يطلق عليها الهرم الترويجي والشكل التالي تلك المراحل^(١).



الهرم الترويجي (مراحل التعامل)

ويتضح من الشكل أن دور الترويج والجهود المكثفة تنطلق من قاعدة الهرم باتجاه القمة فنجد في قاعدة الهرم الزبائن المرتقبين الذين يجهلون وجود خدمات مصرفية ثم يبدأون بالاستجابة لجهود الترويج تدريجياً إلى أن يصل إلى قمة الهرم، وعندما تكون جهود الترويج قد حققت هدفها بإيصال الزبائن إلى مرحلة اتخاذ قرار التعامل الفعلي من الخدمة.

أي أن عملية الترويج تقوم على شيئين رئيسيين:

مجموعة مناسبة من الحقائق والمعلومات عن المصرف وخدماته المصرفية بحيث يتم نقلها إلى العميل بالصورة والشكل المناسبين.

إقناع هذا العميل بأهمية وضرورة التعامل مع المصرف والاستفادة من خدماته وإشباع حاجاته.

(١) د. محمود الصميدعي - مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٢.

المزيج الترويجي للخدمة المصرفية :

تتضمن سياسة الترويج مجموعة من العناصر التي يتم استخدامها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المطلوبة ويطلق عليها مجتمعة بعناصر المزيج الترويجي وهي الإعلان والبيع الشخصي والنشر وتنشيط المبيعات (المعاملات) والعلاقات العامة، ولكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي خصائصه المميزة والتي ينبغي على المسوقين فهمها جيداً في حالة اختيار عناصر المزيج الترويجي.

أولاً: الإعلان:

هو أحد الأدوات الهامة التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف السياسة الترويجية للخدمات المصرفية، من خلال توصيل الرسالة الإعلانية ورفع وحث العميل على التعامل مع المصرف وسبيل الإعلان من ذلك هو التأثير على تفكير وإدراك ودوافع واتجاهات وسلوك العميل.

والإعلان يقوم على مجموعة من الأسس أهمها القيام بدراسات وبحوث تسويقية واستخلاص النتائج بما يفيد في إعداد وتنفيذ البرنامج الإعلاني، ثم التخطيط السليم للحملات الإعلانية، وبعد ذلك اختيار وسيلة الإعلان السليمة، وأيضاً تصميم الرسالة الإعلانية بالشكل المناسب، وتحديد الأسلوب الإعلاني الذي سيتم الاعتماد عليه في صياغة الرسالة الإعلانية إلى جانب توفير المتخصصين من ذوي الكفاءة في مجالات الإعلان مع مراعاة الصدق والأمانة في التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية^(١).

أنواع الإعلان:

يمكن تقسيم الإعلان إلى ما يلي^(٢):

- الإعلان المكثف: يتميز بالطابع الإلحاحي والذي يلح ويضغط بشدة وكثافة زمنية بالتكرار والانتشار في كافة وسائل الإعلان، ومن ثم لا يترك العميل أو الزبون فرصة للنسيان أو لتجاهله بل لا يجد مفرّاً إلا الاستجابة والتعامل مع المصرف.
- الإعلان الانتقائي: وهو إعلان شديد الفعالية في توصيل الرسالة الإعلانية حيث يقوم بمخاطبة شريحة معينة من العملاء، ثم انتقائهم واختيارهم ودراسة خصائصهم

(١) عبد المطلب عبد الحميد - البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها - الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠، ص ٢٠٦.

(٢) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ١٧٦ - ١٧٨.

ومواصفاتهم التي يتميزون بها، ومن ثم تصميم الرسالة واختيار الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية.

- الإعلان الحي المتقل: وهو إعلان قائم على عملية المخالطة والمعايشة الكامل للعميل الحالي والمرتبب واستخدام فعال للمحيطين به من الأفراد والمتعاملين معه، ويتم ذلك بالتعاقد مع عدد مناسب منهم لإيصال الرسالة الإعلانية بشكل غير مباشر، ومثال على ذلك وضع شعار المصرف على ملابس أعضاء فريق رياضي سيشجعه العميل.

- الإعلان الواعد: وهو إعلان ذو طبيعة يستمد خصوصيته من كونه محرك وباعث للتفاؤل والأمل وللحلم الجميل الارتقائي الذي يسعى إليه العميل ويصبو إلى تحقيق في المستقبل، ويعجز بمفرده عن تحقيقه فيتحول المصرف إلى وسيلة لتحقيق هذا الهدف أو أداة مساعدة على جعل ذلك ممكناً.

- الإعلان الشامل: وهو إعلان عام تجميعي عن المصرف يشمل كافة ما يقدمه من خدمات وأنشطة، وقد يكون الإعلان الشامل أيضاً لتقرير مالي عن المصرف يتم الإعلان عنه بصورة دورية متكررة، وأهم صورة الإعلان الشامل الكتاب الدوري الذي يصدره المصرف عن أعماله وخدماته وفروعه ومركزه المالي ونتائج أنشطته. كما يمكن تقسيم الإعلان إلى الأنواع التالية:

١- الإعلان الإعلامي وهو إمداد الزبون بالمعلومات والبيانات عن المصرف وخدماته .

٢- الإعلان التعليمي: تعريف الزبائن بالخدمات التي يقدمها المصرف وخصائصها .

٣- الإعلان الإرشادي: تعريف الزبائن بأماكن التحصل على الخدمة المصرفية وتكلفتها .

٤- الإعلان التنافسي: وهو يعنى إظهار الخدمات التي يقدمها المصرف تجاه المصارف المنافسة .

٥- الإعلان التذكيري: وهو يتعلق بتذكير الزبائن بالخدمات التي يقدمها المصرف ومميزاتها حتى يكون الزبائن على صلة بالمصرف .

وسائل الإعلان :

يمكن الإعلان عن الخدمات المصرفية من خلال عدة وسائل منها :

١- الصحف والمجلات .

٢- الخيالة والإذاعة المرئية .

- ٣- الإذاعة .
- ٤- البريد المباشر .
- ٥- الملصقات فى الشوارع .
- ٦- اللوحات المضئيةة .

أهداف الإعلان وعلاقته بأهداف المصرف :

الإعلان السليم يقتضى دراسة جيدة وواعية للزبائن والسوق المصرفية التى يعمل فيها المصرف، والظروف المحيطة به، وأنواع الخدمات التى يقدمها، ومستوى تقديمها، سواء بالنسبة للمصرف نفسه أو المصارف المنافسة وتصميم الحملة الإعلانية، واختيار وسيلة الإعلان المناسبة، بحيث تتجح فى تحقيق أهدافها التى خطط لها المصرف وهى توصيل الرسالة الإعلانية، وحث العميل على التعامل مع المصرف، أو زيادة استخدامه لخدماته، بالإضافة إلى التثقيف وزيادة الوعي لدى الزبائن.

ثانياً: البيع الشخصي :

البيع الشخصي هو عملية اتصال مباشرة وإقناع شخص لآخر وهو الطريقة التى تحافظ على التواصل بين البشر.

مميزات البيع الشخصي:

- القدرة الكبيرة على الأقتناع.
- العلاقة المباشرة بين رجل البيع والمستهلك (يوطد العلاقة).
- المرونة فى التعامل من خلال عملية التفاوض.
- توصيل رسالة البيع باللغة التى يفهمها المستهلك.

عيوب البيع الشخصي:

- القدرة المحدودة على تغطية عدد كبير من العملاء
- ارتفاع تكاليفه {رجل البيع}.
- الاسراف فى الجهود المرتبط بالعملية البيعة.

دور رجل البيع:

- إستجذاب العملاء{البحث عن عميل جيد عنده القدرة على الشراء}
- تصريف المنتجات.
- توزيع المنتجات على التجار {المحلات التجارية}

طبيعة وظيفة البيع الشخصي :

- ١- هو عبارة عن وسيلة لترويج المنتجات بطريقة شخصية.
- ٢- البحث عن المشتريين أو العملاء المرتقبين.
- ٣- اختيار المنهج البيعي {منهج المؤثر والاستجابة، منهج الخطوات المنهجية، منهج إشباع احتياجات العملاء}.
- ٤- جذب الانتباه.
- ٥- الاهتمام بالعميل.
- ٦- إثارة الرغبة.
- ٧- قرار الشراء.
- ٨- المتابعة.

وظائف البيع الشخصي :

- ١- البحث عن العملاء أو المشتريين المرتقبين:
هو الشخص لا يستهلك منتجات الشركة حالياً ولكن يتوقع أن يستهلكها مستقبلاً.
- ٢- اختيار المنهج البيعي:
- منهج المؤثر والاستجابة: بأن يقوم رجل البيع بإعطاء المستهلك بعض المغريات ثم النظر في ردت الفعل من المستهلك.
- منهج الخطوات المنهجية: قيام العميل بشراء ثم الاستهلاك.
- منهج إشباع احتياجات العملاء: من حيث أن تكون السلع متوافقة مع احتياجات ورغبات المستهلك من حيث شكله المادة الخام التي صنعت منه لونه ماركتة الخ...
- ٣- جذب الانتباه:
محاولة تشويق العميل بتصميم السلعة بمواصفات وشكل السلعة ويتم التركيز بالمواصفات الخارجية لسلعة وهذا أهم ما يدور بهذه المرحلة.
- ٤- الاهتمام بالعميل: مُراعاة العميل في أموره الخاصة من حيث دخله.
- ٥- إثارة الرغبة: لدى العميل وتحفيزه وحثه لهذه السلعة.
- ٦- قرار الشراء: هو قيام العميل بالشراء واستهلاك السلعة.

٧- المتابعة:

وهو قيام رجل البيع بالقيام بزيارات للعملاء الذين قاموا بشراء السلعة وصيانة السلع التي تم شرائها وخاصة المشتري الصناعي.

وظائف رجل البيع، يقوم رجل البيع بالعديد من الوظائف منها:

- البحث عن المشتريين المرتقبين.

- الاتصال بالعملاء.

- البيع.

- تقديم خدمات للعملاء.

- جميع المعلومات عن السوق.

صفات رجل البيع:

١- الثقة بالنفس.

٢- الرغبة في الكسب وربح المال.

٣- القدرة العالية على الإنتاج.

٤- القدرة على التغلب على اعتراضات العملاء.

وظائف ومهام رجل البيع :

١- بيع السلع والخدمات.

٢- تقديم النصائح والخدمات للعملاء.

٣- كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات.

٤- زيادة العلاقات العامة مع الجمهور.

صفات رجل البيع الناجح :

- الاستعداد الذهني بالأمر الهامة التي تمكنه من مواولة نشاط البيع بكفاءة.

- المعرفة التامة بالسلعة وخصائصها.

- الإخلاص في العمل.

- تنظيم الذات أي ترتيب الأمور البيعية.

مراحل عملية البيع الشخصي :

اكتشاف العملاء المرتقبين: وهذه المرحلة تميز بين رجل البيع الناجح، وغير الناجح.

ولتسهيل مهمة رجل البيع في هذا الشأن، عليه أن يجتهد في البحث عن العديد من

المعلومات التي تساعده في التعرف على العملاء، ويمكن أن يحصل على هذه المعلومات من الغرف التجارية، وسجلات الصناعة، ودليل التليفونات، والموردين وغيرهم.

بدء العلاقة مع العملاء :

ولبدء العلاقة مع العملاء، فعلى رجل البيع إنجاز ما يلي:

- تحديد من الأفراد الأساسيين المؤثرين على قرارات الشراء.

- محاولة إقناع العميل وجذب اهتمامه إلى كيفية تهيئة العميل لشراء السلعة.

تحديد مدى أهمية العميل المرتقب :

وفى هذه الخطوة يهتم رجل البيع بالتعرف على درجة أهمية العميل المستهدف، بمعنى

هل يمثل هذا العميل بالنسبة للمنشأة فرصة جيدة أم لا ؟

وتتطلب هذه المرحلة من رجل البيع، أن يكون جديرا بالقدرة على جمع الحقائق

الموضوعية والمعلومات الدقيقة عن العملاء، ولا يعتمد على آرائه الشخصية فقط.

عرض أو تقديم الرسالة البيعية :

وانطلاقا من كون أن العرض أو التقديم البيعى، هو جوهر العميلة البيعية، فعلى رجل

البيع إقناع العملاء المستهدفين لكي يكونوا عملاء حقيقيين.

إتمام عملية البيع :

أى الحصول على موافقة العميل النهائية، وتوقيع العقد، وتنفيذ الصفقة البيعية.

خدمات ما بعد البيع :

حيث لا تنتهى وظيفة البيع بمجرد إتمام الصفقة، فما زال هناك العديد من الخدمات

المطلوبة من رجل البيع للعملاء، مثل تسهيل تسليم الطلبية، والتأكيد على جودة السلعة،

والإشراف على عمليات التركيب، والصيانة، والتدريب ... الخ. وتعتبر هذه الخدمات هامة

لإرضاء العملاء، وضمان استمرار تعاملهم مع المنشأة.

والأطراف الذين يتعامل معهم مندوب البيع تتمثل فيما يلي:

- المصرف: من حيث سياساته وأهدافه وخططه البيعية.

- الزبائن: حيث يقوم بتنفيذ وظيفة البيع ولترويج للزبائن الحاليين والمرتقبين.

- المنافسون: حيث يتعرف على سياساتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

- المحيط العام في السوق: حيث أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تؤثر في

قيام رجل البيع بوظيفته ويجب عليه أن يدرك هذه الظروف.

ويتميز البيع الشخصي بالخصائص التالية :

المواجهة الشخصية بين مندوب البيع والعميل المحتمل تجعل الجهود البيعية أكثر فعالية حيث يمكن الحصول على استجابة مباشرة وسريعة. ويمكن لمندوب البيع استخدام التغذية العكسية من العميل المحتمل في تكيف الحديث البيعي لمواجهة المواقف المختلفة والرد على استفساراتهم. ومن جهة يعاني من بعض العيوب منها :

ارتفاع تكلفة الوصول للوحدة الواحدة من الجمهور المستهدف وذلك عكس الإعلان. يصعب في بعض الأحيان الحصول على مندوبي بيع مهرة تتوفر لديهم الخبرة المطلوبة.

ثالثاً: الإعلام:

يستخدم الإعلام كوسيلة لترويج الخدمات المصرفية باستخدام وسائل الإعلام ووسائل النشر كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزة التي من خلالها تتم إذاعة معلومات تأخذ الطابع الإخباري عن المصرف وأوعيته وقدرته دون مقابل مادي مدفوع من المصرف بطريقة مباشرة، وينظر الزبون المصرفي للمعلومات والأخبار المنشورة على أنها حقيقة كاملة الصدق، وليس على أنها إعلان مدفوع الأجر، خاصة أن الإعلام لا يتحكم المصرف في صياغته أو محتواه، بل يقوم بصياغته محرر الخبر في وسيلة الإعلام، وإن من أساليب توجيه الإعلام:

- اختيار وسيلة الإعلان، ومن ثم اختيار الجمهور الذي ستتم مخاطبته وتسريب المعلومات والأخبار إليه.
- اختيار الوقت المناسب للقيام بالنشاط الإعلامي.
- إثارة الاهتمام لدى أجهزة الإعلام المختلفة عن طريق تصميم مزيج خدمات مصرفية يلاقي اهتماماً كبيراً من جانب الجمهور.
- إن مستلزمات النجاح في الإعلام تتطلب توفر ما يلي:
 - المعلومات والتي يشترط أن تكون حقيقية وحديثة.
 - الإقناع بأن يقنع رجل التسويق رجل الإعلام، بأهمية الخبر الذي قام بتزويده به، ويمكن القول إن للإعلام أهمية خاصة بالنسبة لعملية ترويج الخدمات المصرفية، حيث تكون المعلومات التي تم إرسالها للزبون المصرفي عن طريق وسائل الإعلام مصوغة في شكل خبر إعلامي، ومن ثم يكون قابلاً أكثر للتأثير.

الإعلام الإلكتروني :

ويعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات لاستخدام واعتماد حلول إدارة علاقات العملاء لكونه يتسم بحدة التفاضل إلى حد بعيد، لذا تعتمد البنوك على التوفير بالنفقات من خلال الاعتماد على قنوات جديدة للتواصل مع عملائها، إذ أن كلفة الاتصال مع العميل بشكل مباشر وجهاً لوجه أعلى بكثير من التواصل معه عبر الأجهزة الإلكترونية كالصرف الآلي والهاتف المصرفي والبريد الإلكتروني والإنترنت، علاوة على ذلك تتيح قنوات الاتصال الجديدة هذه الكثير من المرونة والراحة للعملاء في الحصول على الخدمات البنكية خارج أوقات الدوام الرسمي للمصرف وفروعه، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن ٦٠٪ من العملاء في العالم يستخدمون أجهزة الصرف الآلي، وحلول CRM الجديدة ستركز على جعل أجهزة الصرف الآلي المرتبطة بالإنترنت وكذلك الأجهزة الداعمة لبروتوكول التطبيقات اللاسلكية "الواب"، لإتاحة العديد من الخيارات وتوفير المزيد من الحرية لعملاء البنك، وهو ما سيوفر الكثير من الجهد والتكلفة التشغيلية للبنوك في الوقت ذاته، وأيضاً سيوفر أدوات متكاملة لإدارة فريق المبيعات والتسويق.

أساليب توجيه الإعلام :

- ١- اختيار وسيلة الإعلان، ومن ثم اختيار الجمهور الذي ستتم مخاطبته وتسريب المعلومات والأخبار إليه.
- ٢- اختيار الوقت المناسب للقيام بالنشاط الإعلامي.
- ٣- إثارة الاهتمام لدى أجهزة الإعلام المختلفة عن طريق تصميم مزيج خدمات مصرفية يلاقي اهتماماً كبيراً من جانب الجمهور.

مستلزمات النجاح في الإعلام

- ١- المعلومات: ويشترط أن تكون حقيقية وحديثة.
- ٢- الإقناع: أن يقنع رجل التسويق رجل الإعلام، بأهمية الخبر الذي قام بتزويده به، ويمكن القول إن للإعلام أهمية خاصة بالنسبة لعملية ترويج الخدمات المصرفية، حيث تكون المعلومات التي تم إرسالها للزبون المصرفي عن طريق وسائل الإعلام مصوغة في شكل خبر إعلامي، ومن ثم يكون قابلاً أكثر للتأثير.

رابعاً: النشر:

يعتبر النشر وسيلة اتصالية ناجحة لما يحدثه من تأثير على الزبائن فهو يمثل دعاية غير مباشرة للمصرف تولد إيضاح جيد وتكون صورة ذهنية للمصرف لدى الجمهور.

ومن أهم خصائصه^(١):

- إن النشر وسيلة تتمتع بثقة عالية من الجمهور فالمتعاملين مع المصرف ينظرون للمعلومات والأخبار المنشورة بأنها على درجة عالية من المصداقية وأنها حقائق وليست دعاية لمصرف ما أو لجهة معينة.
- إن صياغة تلك الأخبار لا يتدخل فيها المصرف، وإنما يقوم في الغالب بصياغتها وتنفيذها المحرر الإعلامي أو محدّدو الأخبار في الوسيلة الإعلامية.
- إن النشر يمتاز عن الإعلان بأنه يصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وأنه يترك أثراً كبيراً وأعمق من الإعلان.
- إن نجاح المصرف في الاستفادة من نشاط النشر كأداة ترويجية يتطلب توافر الآتي^(٢):
 - المعلومات: يشترط أن تكون المعلومات المراد نشرها حقيقة صادقة وحديثة بحيث تلقى اهتمام جماهيري الوسيلة الإعلامية.
 - الإقناع: ويقصد به اقتناع رجل الإعلام سواء أكان محرراً في صحيفة أم مذيعاً في الإذاعة أو التلفزيون بأهمية الخبر والمعلومات التي يتلقاها من المصرف، والتي تتضمن إعلماً عن المزيج الخدمي الذي يقدمه المصرف.

خامساً: تنشيط التعاقدات والعمليات المصرفية:

يعتمد تنشيط التعاقدات والعمليات المصرفية على فن صناعة الأحداث، وخلق الحوادث التي من خلالها يتم الترويج لنشاط البنك، بل وخلق وتحسين الصورة الذهنية المتولدة عن البنك لدى جمهور المتعاملين والزبائن الحاليين والمرتبطين، ويتم ذلك وفق مسلسل منطقي على النحو التالي^(٣):

١- تصميم الحدث التثبيطي:

وهي عملية أساسية تعتمد على فكرة ابتكارية جديدة، وذات قواعد ارتكازية، وقائمة لدى وعلى ضمير وفكر وعاطفة قاعدة واسعة من جماهير الأفراد، والذين يمكن تحويلهم إلى عملاء البنك، وهذه الفكرة الابتكارية تكون متسقة، ومرتبطة أيضاً بنسق العادات والتقاليد الراسخة والمتماسكة لدى المجتمع، وفي الوقت ذاته تسد فراغاً قائماً في

(١) جمعي عماري، ملقّى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات، جماعة محمد بوضياف المسيلة ٢٠٠٤.

(٢) محمود جاسم الصميدعي، المرجع السابق، ص ٣٠٨.

(٣) د. محسن أحمد الخضيرى - مرجع سبق ذكره، ص ١٩٩.

بنيان الأحداث الترويجية، والتي من بينها صناعة الأعياد الإنسانية والاجتماعية والقومية، أو صناعة المناسبات التسويقية في إطار المواسم الشرائية والتعاقدية (مقدم الصيف، الخريف، أو الشتاء، أو الربيع).

٢- حشد المؤثرات البيعية الجاذبة:

حيث لا يكفي وجود حدث ترويجي لجذب كافة العلماء المرتقبين، بل يتعين أن يتوافر كم مناسب من الأدوات والمؤثرات البيعية المصاحبة، والتي تقوم بدور الملاحقة الترويجية للعميل المرتقب، وجذب انتباهه، وإثارة فضوله، وإعلاء درجة اهتمامه، وزيادة الوعي والإدراك لديه، ودفعه وحثه على التعامل مع البنك.

٣- وضع وتصميم السيناريو الخاص بالتنفيذ:

وهو بمثابة البرنامج التنفيذي الذي يحدد مراحل التنفيذ، وتتابعات كل منها، وما يتعين القيام به في كل مرحلة، والدور والمهام والوظائف والأعمال الخاصة بالمرحلة المتتابعة.

٤- توفير مؤكدات النجاح واحتياجات تنفيذ السيناريو:

حيث يصعب على أي بنك من البنوك أن لا يحقق أهدافه من صناعة الحدث الترويجي، بل يتعين أن يوفر له كل مقومات ومؤكدات النجاح، ولا يترك أي مجال لحدوث أي قصور أو خطأ في عملية التنفيذ، وبصفة خاصة ما يحتاج إليه تنفيذ الحادث الترويجي من موارد مادية وغير مادية.

٥- التنفيذ الدقيق المحكم للحادث الترويجي:

أي أن يتم التنفيذ في نطاق متابعة فعالة عن قرب، متابعة ذاتية ضميرية نابعة من ذات العاملين في البنك المسند إليهم مهمة تنفيذ الحادث، ومتابعة نظامية من نظام العمل ذاته، ومتابعة إشرافية من جانب المسؤولين عن التسويق في البنك، حتى يأتي التنفيذ ناجحاً، وفي الوقت ذاته لضمان تحقيق الهدف، وهو خلق حادث ترويجي يكون دافعاً لتنشيط التعامل على العمليات المصرفية وزيادة الطلب على خدمات البنك.

سادساً: العلاقات العامة:

ويقصد بالعلاقات العامة الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة والتي تستهدف إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المصرف وجمهوره.

وللعلاقات العامة طريقتين أحدهما يعني الاتصال بين المصرف وجمهوره لغرض جمع المعلومات والأفكار من الجمهور عن المصرف وخدماته.

والطريقة الثانية تتمثل في كونها أداة لنشر المعلومات والأفكار عن المصرف وشرحها بطريقة تمكن الجمهور من فهمها.

وللعلاقات العامة دوراً مهماً في ترويج الخدمات المصرفية، فهي شريان الاتصال بين المصرف وجمهوره الواسع، ويشمل جمهور المصرف كلا من الجمهور الداخلي والذي يضم كلا من الموظفين، والزيائن الحاليين، والمساهمين، والموردين والجمهور الخارجي، وهم العامة الأفراد وجماعات، والذين لا تربطهم بالمصرف أية صلة مباشرة مثل الصحافة، ووسائل الإعلام، وبعض مؤسسات الأعمال وبعض الأجهزة والدوائر الحكومية. وتكون مهمة العلاقات العامة المحافظة على هذا الجمهور من خلال إقامة علاقات قوية و متميزة معهم.

ولكي يحقق برنامج العلاقات العامة أهدافه يتعين على المصرف امتلاك أشخاص كفوعين ومؤهلين ومدربين في مجال، ويمتعون بلباقة عالية وقوة تأثير في مخاطبة الجمهور.

الفصل التاسع

عناصر المزيج التسويقي المصرفي المضافة إلى المزيج التسويقي الاعتيادي

إن الخدمة المصرفية تتطوي على مضامين غير ملموسة والتي تتطلب اتصالاً أكثر كثافة لتوصيل هذه المضامين إلى تفضيلات الزبائن ولأن العملية التسويقية للمصارف تتطلب جهود إضافية في توفير الخدمات المصرفية وتقديمها لكي تستطيع من خلالها تلبية حاجات ورغبات الجمهور المستهدف من الزبائن.

وعلى ضوء ذلك فإن المطالبة بتوسيع المزيج التسويقي للخدمات ومن ضمنها الخدمات المصرفية أمر ضروري ومهم من أجل أن يلي هذا المزيج ما يتطلبه تسويقها بشكل فعال ومؤثر لمبى لمتطلبات تسويقي الخدمة المصرفية. هذا وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أولاً: المكونات المادية:

وتشتمل على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة، بمعنى أنها تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق لها التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي البنك والزبون⁽¹⁾، وتؤثر على العلاقة بنك - زبون. وتتمثل هذه التسهيلات المادية في:

- أ- التجهيزات الخارجية: تمتد عناصرها إلى: الهندسة المعمارية للبنك، مكان توقف السيارات، التهئية والمحيط وغيرها.
- ب- التجهيزات الداخلية: تتمثل عناصرها في: الشكل الداخلي للبنك، التجهيزات المستعملة في خدمة الزبون، أماكن الانتظار وغيرها. فالزبون يفضل التعامل مع بنك تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة كاتساع مبنى

(1) أ. محمد زيدان - دور التسويق في القطاع المصرفي - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية - الجزائر ٢٠٠٥، ص ١٧٤.

البنك، وجود أماكن مريحة للانتظار، التكييف، توفر الأمن، وجود مساعد إذا كان مكاتب البنك في طوابق بعيدة إلى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات الزبائن وغيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم بها الزبائن ويفضلون توفرها في البنك الذي يرغبون في التعامل معه.

بالإضافة إلى وجود بعض العناصر المادية الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات المصرفية في الأوقات والأماكن المناسبة مثل: الحاسبات، وبرامج التشغيل لتقديم الخدمة في أسرع وقت وبدون أخطاء، كشوفات الحسابات، مظهر العمال، وغيرها.

يوجد للعنصر المادي عدة أكوار يتجلى أهمها في:

أ- يعتبر أداة مشروطة في تقديم الخدمات لكن دوره ثانوي، ذلك أن الخدمات المصرفية تتصف بعدم ملموسيتها، كما قد يعتبر العنصر المادي مؤشراً للجودة لدى الزبائن.

ب- أداة تحسين عمليات تقديم الخدمات، ذلك أن دوره مهم في هذه العمليات. فقد يمكن الزبائن من إعطاء معلومات عن العمليات الخدمية وكيفيات تقديمها، ومنه توجيه وتنظيم عمليات الطلب، تسيير صفوف الانتظار والتحكم أكثر في ظروف تقديم الخدمات.

ج- تكييف أدوار العمال والزبائن في عمليات إنتاج الخدمات.

د- أداة تميز البنك عن منافسيه.

ثانياً: العنصر البشري:

من أهم العناصر المؤثرة على المكونات الخدمات المصرفية والتي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم هو العنصر البشري، ويتعلق هذا الأخير بالأفراد العاملين بالمصرف والذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر خاصة فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء وكيفية استقبالهم، ونركز في النقاط التالية على النقاط التي توضح أهمية ذلك العنصر^(١).

١- دور العنصر البشري في المزيج التسويقي للخدمات المصرفية:

لقد تم التركيز على العنصر البشري ليس لدعم المزيج التسويقي المصرفي والعمل على

(١) د. محمد زيدان - مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.

تكامله وتناسقه فقط، بل حتى في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف المصرف بدون تعبئة لموارده البشرية، فالمصارف تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم.

ويتفرع دور العنصر البشري إلى جانبين، ففي مجال التسويق بوجه عام يتمثل دوره في:

توفير المعلومات التسويقية، والقيام ببحوث التسويق.

يعتبر كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية، ودوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات المصرفية من خلال:

- ◆ إنتاج الخدمة المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها المصرف.
- ◆ تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملان بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، خاصة تلك التي تمر بمرحلة الانحدار، وذلك من خلال بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل.

٢- المواصفات النموذجية لموظف المصرف:

من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي المصرف ما يلي:

- الاتصال: ويعني القدرة على التغيير بوضوح عند الاتصال بالعلماء والتعامل معهم.
- الحساسية اتجاه العميل: إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء.
- المرونة: القدرة على تغيير نمط وأسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو تكييف مع احتياجات وميول كل عميل على حدى.
- المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع المصرف.
- المظهر: حسن المظهر وترك انطباع إيجابي ومحيب لدى العملاء.
- الكرامة والنزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسئول عن تقديم الخدمة، وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم^(١).

(١) وليام ج. روثويل - أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري - ترجمة علاء أحمد - مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة ١٩٩٩، ص ٧١.

ثالثاً: عمليات تقديم الخدمة :

يقصد بها الأساليب والطرق التي يتم بموجبها تقديم الخدمة إلى الزبائن، وهذه العمليات لها جودتها التي قد ترضي الزبون أو لا ترضيه، حيث يبدو ذلك واضحاً إذ أنه لا يكفي أن يقتنع الزبون بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضاً بالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء الزبون بالخدمات المصرفية المقدمة.

فالعميل يجب أن لا يقتنع بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل أن يقتنع أيضاً بالأسلوب التي أدت به هذه الخدمة وعليه يجب على إدارة المصرف أن تأخذ في الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

لذا فقد أكد الباحثين على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلاً من العمليات المتتابعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس ٢٠٠٧.
- ٢- توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديدة"، طبعة غير معلومة، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢.
- ٣- جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال "التحديات الراهنة"، غير معلومة، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٠.
- ٤- الرويس محمد، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة للحصول على الدكتوراه، إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ٥- الزيني حنان، قياس إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمدينة الإسكندرية، درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة الإسكندرية، ١٩٩٧.
- ٦- عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل الخصخصة ومخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ٧- العلاق بشير عباس والطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى، الأردن: دار زهران للنشر، ١٩٩٩.
- ٨- ثائر طارق حامد محمد الملا حسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.

- ٩- رافعة إبراهيم عبد الله الحمداني، بيئة المهمة وأثرها في مخاطرة وربحية المصارف، دراسة تحليلية لعين من المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ٢٠٠٣.
- ١٠- علاء عبد السلام يحيى حسين اليماني، المفهوم التعاوني كمدخل لإدارة متاجر المفرد الكبيرة دراسة تحليلية لآراء عينة من المستهلكين في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ٢٠٠٢.
- ١١- مرعي حسن محمد بن خالد، دور التحليل الائتماني في الحد من تعثر القروض المصرفية دراسة ميدانية للبنوك التجارية في الأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ٢٠٠٣.
- ١٢- ميسر زهير إلياس الطائي، العوامل المؤثرة في استقرار العاملين بالتطبيق على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٣- السيد أحمد عبد الخالق، البنوك والتجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٥.
- ١٤- جمعة سعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح، عمان ٢٠٠٦.
- ١٥- رسمية محمود خلف الله محمود وآخرون، تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة، مؤتمر الاستثمار والتنمية، المجلد ١، الإسكندرية ٢٠٠٣.
- ١٦- رشدي صالح عبد الفتاح، البنوك الشاملة، الدار الجامعية للطباعة والنشر ٢٠٠٢.
- ١٧- إبراهيم المسيري، تقنيات البنوك الإلكترونية، ندوة الخدمات البنكية الإلكترونية الشاملة رؤية مستقبلية، مصر ٢٠٠٧.
- ١٨- إبراهيم مختار، دراسة عن بنوك مصر في ظل عالم متغير ومتنامي، الإدارة المركزية لمركز وزارة المالية قطاع مكتب الوزير، مصر ٢٠٠٥.
- ١٩- أحمد عبد الخالق، البنوك الشاملة، الدليل الإلكتروني للقانون العربي www.arablawn.com ٢٠٠٠.
- ٢٠- تام رالبكري، الخدمة المصرفية والبيئة التكنولوجية، مجلة الرشيد المصرفي، العدد الثاني، السنة الثانية، مصر الرشيد، العراق ٢٠٠١.
- ٢١- حيدر حمزة جود ونغم علي الصائغ، أثر استراتيجيات استهداف السوق ٢٠٠٨.
- ٢٢- درمان سلميان صادق، دور المصارف التجارية في الاحتفاظ بالزبون المصرفي دراسة

- على بعض المصارف التجارية العاملة في محافظة نينوى، مجرة تنمية الرافدين، مجلد ٢٢، العدد ٦١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ٢٠٠٠.
- ٢٣- رعوف عمر وعواد حمود، تحليل مقياس أثر سعر الفائدة والمتغيرات الأخرى على كفاءة الأداء المصرفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٦، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق ٢٠٠٨.
- ٢٤- رمضان على الشراخ ومحمد سعيد الشريف، العولمة والبنوك الإسلامية دراسة حالي بيت التمويل الكويتي وبنك دبي الإسلامي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٩٠، مجلد ٢٣، اتحاد غرفة التجارة والصناعة مركز البحوث والتسويق، الإمارات ٢٠٠٢.
- ٢٥- سرمد كوكب الجميل، تقويم كفاءة العملية المصرفية، تعبئة الموارد توزيعها في مصرف الرافدين للمدة ١٩٦٥ - ١٩٨٣، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٢٦، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ١٩٨٩.
- ٢٦- شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "المصارف ديناصورات تواجه الانقراض"، المؤتمر العلمي الخامس، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن ٢٠٠٧.
- ٢٧- صلاح الدين محمد أمين الإمام، خدمات وحدات الثقة بين الوساطة المصرفية التقليدية واستراتيجيات التغيير الحديثة، (دراسة تحليلية)، المؤتمر العلمي الرابع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن ٢٠٠٥.
- ٢٨- صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، اتجاهات إدارات البنوك التجارية نحو تأجيل العلاقة مع العميل (دراسة تحليلية ميدانية) بحث مقدم إلى الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٢.
- ٢٩- صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية www.kantakik.com ٢٠٠٥.
- ٣٠- سلوى العنزلي: "الاتجاهات الحالية للصناعة المصرفية في إطار التقسيم الجديد للعمل"، قضايا التنمية، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، العدد ٢، القاهرة ١٩٩٨.
- ٣١- صادق راشد الشمري: "أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية"، دار اليازوري للنشر، عمان.
- ٣٢- عبد الغفار حنفي، إدارة البنوك، الدار الجامعية لطباعة والنشر، بيروت ٢٠٠١.

- ٣٣- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٣.
- ٣٤- عامر عبد الرحمن الشيخ، الاستخدامات الإلكترونية في القطاع المصرفي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد ١٩، عمان، الأردن ٢٠٠٢.
- ٣٥- عمر غزالي، الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات وأثارها على القطاع المالي، ملتقى دولي بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية - الأردن ٢٠٠٨.
- ٣٦- محمود محمد الداغر، الأسواق المالية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠٠٧.
- ٣٧- هشام البساط، صيرفة التأمين الجديد في أعمال المصارف، أعمال المؤتمر السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت، لبنان ٢٠٠٢.
- ٣٨- نادر ألفرد قاحوش، العمل المصرفي عبر الإنترنت، الدار العربية للعلوم، ط٣، ٢٠٠٦.
- ٣٩- تميمي أرشيد وإمام، صلاح، العولمة وانعكاساتها على إمكانيات تطوير القطاع المالي والمصرفي العربي، دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المناخ المالي والاستثماري، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٩- ٣١ تشرين الأول.
- ٤٠- جنيبهي، منير وجنيبهي ممدوح، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ٢٠٠٥.
- ٤١- سلمان، عماد صفر، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات والاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية ٢٠٠٥.
- ٤٢- صيام، وليد، قياس معدلات النمو في مؤشرات أداء بورصة عمان بعد تحديثها وإدخال نظام التداول الإلكتروني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المناخ المالي والاستثماري، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٩- ٣١ تشرين الأول، ٢٠٠٢.
- ٤٣- الضمور، هاني، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٣.
- ٤٤- طراد، إسماعيل، البنوك الإلكترونية المستقبل الذي أصبح واقعاً ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المناخ المالي والاستثماري، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٩- ٣١ تشرين الأول.
- ٤٥- عقل، مفلح، وجهات نظر مصرفية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٦.
- ٤٦- كشت، إبراهيم، وآخرون، دليل القانونيين إلى الأعمال المصرفية، البنك الأردني الكويتي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان ٢٠٠٥.

- ٤٧- معلا، ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان ٢٠٠٧.
- ٤٨- معلا، ناجي، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية، دائرة المكتبة الوطنية، عمان ٢٠٠١.
- ٤٩- عبد الكريم هادي شعبان، نمو رأس المال في المصارف من خلال الودائع المحلية والخارجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد (٣)، السنة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٥٠- فلاح حسن ثويني ووحيد جبر خلف، الصيرفة الإلكترونية المبررات والمخاطر ومتطلبات النجاح، مجلة الاقتصاد، السنة ٢٨، العدد ٥٤، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد ٢٠٠٥.
- ٥١- لطيف زيود وماهر الأمين ومنيعة المهندس، تقييم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل املائي دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد ٢٧، العدد ٤، جامعة تشرين، سوريا.
- ٥٢- محمد فاضل ملح، هيكل أسعار الفائدة المصرفية، مجلة البنوك في الأردن، المجلد ١٢، العدد ٤، جمعية البنوك بالأردن، الأردن ١٩٩٩.
- ٥٣- معلا وأحمد ظاهر، العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة في الخدمة المصرفية (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٠، العدد ٦٩، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد ١٩٩٩.
- ٥٤- مفلح محمد عقل، دور البنوك التجارية في تمويل التنمية الاقتصادية www.muflehake.com ٢٠٠٢.
- ٥٥- مهدي عطية، أثر تغيرات أسعار الفائدة في النشاط المصرفي، مجلة القادسية المجلد ١٠، العدد ٢، كلية الإدارة والاقتصاد، القادسية ٢٠٠٨.
- ٥٦- ناجي في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات للعلوم الإدارية المجلد ٢٦، العدد ٢، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٥٧- ناهد الخراشي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية www.ishraqa.com ٢٠٠٤.
- ٥٨- بشير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠٠٥.

- ٥٩- جمال خريس وأيمن أبو خضر وعماد خصاونة، النقود والبنوك، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط١، بيروت، لبنان ٢٠٠٥.
- ٦٠- رشاد العصار ورياض حلبي، النقود والبنوك، ط١، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٠.
- ٦١- رضا صاحب أبو حمد وفائق مشعل قدوري، إدارة المصارف، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل، العراق ٢٠٠٥.
- ٦٢- زكريا زكي أثناسيوس وعبد الجبار وتوفيق البياتي، المدخل إلى التحليل العملي، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد ١٩٧٧.
- ٦٣- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٠، تنظيم وإدارة البنوك أساسيات المصرفية تحليل القوائم المالية وقياس الفعاليات الجوانب التنظيمية والإدارة، المكتب العربي، الإسكندرية، مصر ٢٠٠٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ballé Michael, Reengineering des processus : guide pratique, inconnue, France : Edition Dunod, Institut Renault de la qualité et du management, les réalités de l'entreprise, 2000.
- 2- Billon Dominique et AL : Sous la direction de Tardeau Jean-Michel, Marketing et gestion des services, 1ère Edition, France : Edition Chiron, 2004.
- 3- Hammer Michael et Champy James, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, N° d'édition inconnu, France : Edition Dunod, 1993.
- 4- INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne à la BNA.
- 5- Awad Elias., Electronic Commerce: from vision to fulfillment, Person Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2002.
- 6- Cox, Barbara, G. and Koelzer, Internet Marketing, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
- 7- Joseph, P.T., E-commerce: A managerial Perspective, Prentice Hall of India, Private Limited, New Delhi 2004.
- 8- Kotler, Ph. And Keller, K.L, Marketing Management, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- 9- Kotler, Ph. And Armstrong, G., Principle of Marketing, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2004.
- 10- Mack, Tim, USA Today, The Growth of Electronic Marketing, USA Today (Magazine), 2002.
- 11- Strauss J., Ansary A., Frost R., E-Marketing, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006.
- 12- Turban, E. Lee, J. Viehland, Electronic Commerce: A managerial Perspective, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- 13- Cox, Barbara G. and Koelzer Internet Marketing Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2004.
- 14- Cronin J. J. Jr and Tay Lors. A measuring service quality: areexamination and extension journal of Marketing, vol. 56 joly 1992.
- 15- Gron roos C. Service Management and Marketing Lexington: Lexington Book 1995.
- 16- Kotler, ph, and Armstrong G, principle of marketing Pearson Prentice Hall, upper saddle River, New Jersey 2004.
- 17- Weston J, Fred, et al. Essentials of managerial Finance, USA, the Drydn Press.
- 18- Cronbach, L. J., Essentials of psychological testing, NY, Harper & Row. 1984.
- 19- Uma Sekaran, Research Methods for Mangers: A Skill Bulding Approach, Wiley & Sons. P. 227.
- 20- Prasal, V. Kanti: Ramamurthy, K. and Naidu, G. M. "The Influence of Internet – Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance". Journal of International Marketing, 2001, vol. 9, Issue 4, P. 82.
- 21- The Economist, A Jurrey of Business and the Internet, June 26, pp. 1 – 40. 1999.
- 22- Bank Marketing, RBS to pioneer online Banking, Bank Marketing, January 1997. P. 37.
- 23- Lian, Tanja, "Huntington Adds Another piece to the delivery channel puzzle" Bank Marketing, April 1996.
- 24- Gaddy, Gordon, and John McGraw, Insurance Industry / Uniting on The internet, Javrnal of retail banking services, vol. 18, No. 1, spring 1996.
- 25- Brock, Robert G, Bank United Decentralizes its Branches, Database Marketing, Jaurnal of Retail Banking services, Volume 18, spring 1996.
- 26- Porter, Jenniter, Handheld Device Gives portability to Remote Banking and Internet, Bank Marketing, July 1996.

- 27- Bankston, Karen, Caught up in web, Credit Union Mgt. set. 1996.
- 28- Ducoffe, Robert H, Advertising Value and advertising on the web, Journal of advertising research, sept / October 1996.
- 29- Berthon, Pirre, Leyland F. Pitt and Richard T. Watson, The world wide web as an advertising medium: Toward and understanding of conversion efficiency", Journal of Advertising Research, January / Feb. 1996.

الفهرست

٧	تقديم
٩	الفصل الأول: ماهية البنك ووظائفه وأهدافه
٩	- ماهية البنك
١١	- نشأة المصارف
١٣	- أهمية البنوك
١٣	- أهداف البنوك
١٤	- وظائف البنوك
٢٠	- المبادئ التي تحكم أعمال البنوك
٢١	- أنواع البنوك
٢٥	١- البنوك التجارية
٢٥	الأنواع
٢٧	الخصائص
٢٨	مصادر التمويل
٤٨	أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك
٥١	٢- البنوك الشاملة
٥١	مفهوم البنك الشامل
٥١	أسباب ظهور البنوك الشاملة
٥٣	وظائف البنوك الشاملة ومزاياها
٥٤	خصائص المصارف الشاملة

٥٨	الانتقادات الموجهة إلى البنوك الشاملة
٦١	٣- البنوك الإسلامية
٦١	مفهوم البنوك الإسلامية
٦١	خصائص البنوك الإسلامية
٦٢	أهداف البنوك الإسلامية
٦٥	أنواع البنوك الإسلامية
٦٧	الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الإسلامي
٦٩	مشكلات تواجه البنوك الإسلامية
٦٩	٤- البنوك الإلكترونية
٧٠	مفهوم البنوك الإلكترونية
٧١	أنماط البنوك الإلكترونية
٧٣	مزايا البنوك الإلكترونية
٧٣	خصائص البنوك الإلكترونية
٧٤	متطلبات نجاح البنوك الإلكترونية
٧٤	مزايا وعيوب البنوك الإلكترونية
٧٧	الفصل الثاني: التسويق المصرفي مفهوم وأهميته وأهدافه
٧٧	مفهوم التسويق المصرفي
٧٩	نشأة التسويق المصرفي
٨٠	مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي
٨١	مداخل تطبيق التسويق المصرفي
٨٤	أهداف التسويق المصرفي
٨٥	أهمية التسويق المصرفي
٨٦	خصائص التسويق المصرفي
٨٧	مبررات الحاجة إلى تطبيق التسويق في البنوك
٨٨	ضرورات وجود إدارة تسويق على مستوى البنوك
٨٩	مستلزمات تطبيق مفهوم التسويق في البنوك

٨٩	العناصر المميزة للتسويق المصرفي
٩٠	وظائف التسويق المصرفي
٩٠	إدارة التسويق في المصارف
٩٤	سياسات التسويق المصرفي
٩٦	الاستراتيجية التسويقية المصرفية
١٠١	الفصل الثالث: الخدمات التسويقية المصرفية
١٠١	مفهوم الخدمة المصرفية
١٠٣	أنواع الخدمات المصرفية
١٠٥	مراحل تطور الخدمات المصرفية
١١٠	جودة الخدمات المصرفية
١١٢	إدارة تميز الخدمات المصرفية
١١٢	التسويق المصرفي الإلكتروني عبر النت
١١٤	العمليات المصرفية الإلكترونية
١١٧	الفصل الرابع: البيئة التسويقية المصرفية
١١٧	مفهوم البيئة التسويقية المصرفية
١١٧	مداخل دراسة البيئة
١١٩	مكونات البيئة التسويقية المصرفية
١٣٤	الزيائن المصرفية
١٣٨	تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف
١٣٩	الفرص التسويقية المصرفية وأهمية البحث عنها
١٥٢	الفرص والمخاطر التي تواجه البنوك في ظل التغيرات البيئية
١٥٥	الفصل الخامس: المزيج التسويقي المصرفي
١٥٦	أولاً سياسة المنتج
١٥٩	خصائص الخدمات المصرفية
١٦٢	أنواع الخدمات المصرفية
١٦٥	مزيج الخدمة المصرفية

١٦٧	دورة حياة المنتج المصرفي
١٧٤	تطوير الخدمة المصرفية
١٧٤	العوامل المؤثرة على الخدمات المصرفية
١٧٨	المدخل الرئيسية إلى تطوير الخدمات المصرفية
١٨٠	العوامل المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية
١٨١	استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية
١٩٠	أثر عملية إعادة الهندسة على تطوير الخدمة المصرفية
٢٠١	تطبيقات إعادة الهندسة في البنوك
٢٠٣	دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية
٢٠٩	الفصل السادس: توزيع الخدمات المصرفية
٢٠٩	تعريف التوزيع المصرفي
٢٠٩	أهمية التوزيع المصرفي
٢١٠	اختيار موقع شبكة توزيع فروع المصرف
٢١٤	قنوات توزيع الخدمات المصرفية
٢١٩	العوامل المؤثرة على اختيار منافذ التوزيع
٢٢٠	استراتيجيات التوزيع المصرفي
٢٢٣	الفصل السابع: تسعير الخدمات المصرفية
٢٢٥	تعريف التسعير المصرفي
٢٢٥	أهداف تسعير الخدمة المصرفية
٢٢٧	قرارات تسعير الخدمات المصرفية
٢٢٧	مداخل قرارات التسعير
٢٢٩	العوامل المؤثرة على قرارات التسعير للخدمات المصرفية
٢٣٠	طرق تحديد سعر الخدمة المصرفية
٢٣٣	استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية
٢٣٥	المدخل الحديث في تسعير الخدمات المصرفية

٢٣٩

الفصل الثامن: الترويج للخدمات المصرفية

٢٣٩

تعريف الترويج المصرفي

٢٤١

المزيج الترويجي للخدمات المصرفية

٢٤١

الإعلان

٢٤٣

البيع الشخصي

٢٤٧

الإعلام

٢٤٨

النشر

٢٤٩

تنشيط التعاقدات والعمليات المصرفية

٢٥٠

العلاقات العامة

٢٥٣

الفصل التاسع: عناصر المزيج التسويقي المضافة إلى المزيج

٢٥٣

التسويق الاعتيادي

٢٥٣

المكونات المادية

٢٥٤

العنصر البشري

٢٥٦

عمليات تقديم الخدمة

٢٥٧

المراجع

٢٥٧

أ- المراجع العربية

٢٦٢

ب- المراجع الأجنبية