

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تقرير تربص يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

قسم: علوم تجارية

تخصص: تسويق

بـعـنـوان :

دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك
الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** وكالة المسيلة

تحت إشراف الأستاذ:

- بن اعمارة نصر الدين

من إعداد الطلبة:

- حمديني علي

- يحوي عصام

- بزاف سليم

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
﴿وَأَذِّنْ رَبُّكُمْ لئنْ شكرْتُمْ لأزِيدَنَّكُمْ...﴾ الآية رقم: (07) سورة
إبراهيم

نتقدم بخالص الشكر الجزيل و العرفان بالجميل و الاحترام و التقدير لمن
غمرنا بالفضل و اختصنا بالنصح و تفضل علينا بقبول الإشراف على
رسالة اللسانس أستاذتنا و معلمنا الفاضل الأستاذ "بن عمارة نصر
الدين" الذي سهل علينا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيّمة ،
فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان قبس الضياء في عتمة
البحث وكان نعم الناصح ومنحنا الثقة و غرس في نفسنا قوة العزيمة ولم
يدّخر جهدا ولم يبخل علينا من وقته الثمين
أبقاه الله ذخرا لطلبة العلم و جعل ذلك في ميزان حسناته و أرضاه بما قسم
له

وفي الأخير نشكر كل طاقم مكتبة المنتدى

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى الرحمت الملهدة والنعمت المسداة والسراج المنير : نبي الله عليه أفضل الصلاة والتسليم.

اللهم إنني أسألك بأنك الأحد الصمد الذي لم يلد ولم يولد رب العالمين أن تقبل مني هذا

العمل وتجريني له خير الثواب

إلى سيدة الدنيا ينبوع أكنان وسر الاطمئنان إلى منبع وجودي وأمل حياتي وبلسم نفسي إلى

التي أودعتني بين حنايا القلب إلى من أشواق إليها في كظت وحين "أمي أكنونت"

إلى شمعت دربي وإلى الذي منحي الأمان ولم يبخل علي يوما بالود وأكنان "أبي أكنون" أهديته

ثمرة جهدي .

جراهما الله عني كل خير وأرجو منه أن يوفقني برد القليل من جميلهما أطال الله في عمرهما .

إلى الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علي بمعلوماته القيمة .

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي

إلى من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

عصام



الإهداء

. اللهم إني أسألك بأنك الأحد الصمد الذي لم يلد ولم يولد
رب العالمين أن تقبل مني هذا العمل وتجزيني له خير
الثواب

إلى سيدة الدنيا ينبوع الحنان وسر الاطمئنان إلى منبع
وجودي وأمل حياتي وبلسم نفسي إلى التي أودعتني
بين حنايا القلب إلى من أشتاق إليها في لحظة وحين
□ لله أمي الحنونة لله

إلى شمعة دربي وإلى الذي منحني الأمان ولم يبخل
علي يوما بالود والحنان لله أبي الحنون لله أهديه ثمرة
جهدي

□ إلى الأستاذان المشرف الذي لم يبخل علي بمعلوماته القيمة .
□ إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي
إلى من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي إليهم جميعا
أهدي هذا العمل المتواضع

على

دروس

الحمد لله الذي هداني وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله.
شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه والأجمل أن نذكر من
كان السبب في ذلك وبقوله تعالى في محكم تنزيله : ((وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا
إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)).

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود أمي وأبي اللذان انتظرا هذه
اللحظة بفارغ الصبر أطال الله في عمرهما أمي الغالية التي غمرتني بحبها
وعطفها وحنانها ودعوتها ووقوفها بجانبني طوال هذا المشوار، أمي الحبيبة
أدعو الله أن يحفظها ويطيل في عمرها
إلى أغلى كلمة في الوجود وأروع هبة من المعبود إلى من دفعني إلى مواكبة درب
الكفاح والوصول إلى سبيل النجاح وسعى إلى تعليمي فانحنى من أجل استقامتي،
وهانت له نفسه لعزتي، إلى أعظم رجال الكون وأصدق كلمة يهتف بها اللسان
أبي العزيز حفظك الله ورعاك

بزاف سليم



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
2 - 1	مقدمة
11-04	المبحث الأول: أساسيات الخدمة المصرفية ومزيجها التسويقي.
04	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.
04	المطلب الثاني: أنواع الخدمة المصرفية وخصائصها.
06	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات المصرفية.
07	المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.
19-12	المبحث الثاني: التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.
12	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهدافه.
13	المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي.
14	المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمات المصرفية.
17	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية.
34-20	المبحث الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
20	المطلب الأول: تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
23	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
25	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
29	المطلب الرابع: المزيج التسويقي الداخلي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
38-37	الخاتمة
39	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مثلث تسويق الخدمات	01
22	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية	02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أبعاد قياس الجودة	01

المقدمة:

لقد برزت في السنوات الأخيرة توجهات نحو تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية ، وقد واكب هذه التوجهات تحول موازي في الكثير من مجالات الخدمة المصرفية استطاع ان يفرز انماطا ومنهجيات جديدة في عمليات النشاط المصرفي بحيث اصبح ضرورة تقتضيها الطبيعية التنافسية التي آلت اليها الاسواق التي تعمل فيها المصارف والمؤسسات المالية والائتمانية الاخرى .

خاصة اذا علمنا ان الخدمات المصرفية تتميز بدرجة عالية من النمطية في مضمونها ومحتواها ، لذا فقد كان لزاما على الادارة المصرفية ان تبحث عن وسائل وأساليب اخرى تستطيع من خلالها تتنافس للحصول على نتائج افضل ، وذلك عن طريق وضع ما يسمى بالمزيج التسويقي المناسب .

كما يقوم التسويق بدور حيوي في المصرف الحديث على مستوى دعم كيانه ، واستمراره وعليه قد بدأت الادارة في البنك تعي اهمية هذا الدور خاصة لما تتسم به الخدمات المصرفية

من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الاخرى ، فاضحى التوجه التسويقي في المصارف ردا استراتيجيا استجابت من خلاله المؤسسات المصرفية لمتطلبات التعبير ودعمت به بقائها ، قد ينطوي تطبيق التسويق في البنوك على جملة من المضامين العلمية التي من شأنها ان تسهم في تطوير اداء النشاطات المصرفية ويساعد على دعم مساهمات القطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية وعليه كان لزاما على البنوك العمومية الجزائرية الالتحاق بالركب ، والتوجه نحو المفهوم التسويقي الحديث بغرض البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية الشرسة .



طرح الإشكالية :

استناد الى السابق تتجلى معالم اشكالية هذا البحث فيما يلي :

**ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك
الفاحة والتنمية الريفية ؟**

وينطوي تحت الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي نوجزها فيما يلي:

✓ ما مفهوم التسويق الداخلي وأهدافه ؟

✓ ما مفهوم الخدمة المصرفية ؟

فرضيات الدراسة:

✓ لتسويق الداخلي دور في جودة الخدمات المصرفية .

✓ يطبق البنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق الداخلي في الخدمات المصرفية .

المبحث الأول :

المؤسسات الخدمية

المصرفية ومزيجها

التسويق

المبحث الأول: أساسيات الخدمة المصرفية ومزيجها التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.

هناك العديد من التعريفات للخدمة، فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة." وهذا التعريف لا يحدد الفرق بين السلعة والخدمة بصورة واضحة، وقد عرفها (Kotler 1987) بأنها "نشاط أو منفعة يسديها طرف لآخر، وتتسم بأنها غير ملموسة ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية."¹

أما (Zeitnal & Bister) فقد عرفا الخدمات بأنها "كل الأنشطة الاقتصادية التي ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضاعفة (مثل الراحة، الصحة، التسلية) وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول."²

فالخدمة المصرفية "هي نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وقد يرتبط تقديم هذه الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط

المطلب الثاني : أنواع الخدمة المصرفية وخصائصها.

أولاً: أنواع الخدمات المصرفية: هناك ثلاثة أنواع للخدمات المصرفية وهي³:

1. **خدمات ميسرة:** وهي تلك الخدمات التي تكون في متناول الزبون حتى احتاج إليها، بحيث تكون ميسرة وسهلة المنال كخدمات السحب والإيداع.
2. **خدمات التسوق:** غالباً ما يبذل الزبون جهداً في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبياً فقد يبذل الزبون جهداً للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة ، لأن القروض لا تمنح بشكل عشوائي وبدون شروط معينة كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

1 محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 51.
2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2004 ، ص17.
3 تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص136.

3. **خدمات خاصة:** هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، لها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح حسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة.¹

ثانيا: خصائص الخدمات المصرفية:

1. **عدم الملموسية:** فالخدمات ليست أشياء مادية، ولا نستطيع رؤيتها أو لمسها مثل السلع.
2. **التلازم:** توصف هذه الخاصية بعقدة المشاكل، فالخدمة يكون أثناء إنتاجها وبيعها واستهلاكها في زمن واحد، فلا يوجد هناك مخلفات، ولا يمكن إرجاع الخدمة إلى المصنع من أجل استبدالها.
3. **نقص التماثل الخاص:** الخدمات المقدمة للجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق، وترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
4. **المدى الواسع للخدمات المصرفية:** تعمل المصارف على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لمقابلة الحاجات المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، مثل تقديم خدمة خاصة لزبون صناعي، ومن جهة أخرى تقديم خدمة عادية لزبون عادي.
5. **التشتت الجغرافي:** أي أن المصرف يمتلك فروع وبشكل واسع لملاقة حاجات الزبائن على المستوى المحلي والوطني والدولي.
6. **تقلبات الطلب:** قد يحدث الطلب على بعض الخدمات المصرفية لأسباب طارئة أو موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف.²
7. **المسؤولية الائتمانية:** وتعتبر أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق المصارف والتي هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه.
8. **كثافة العمل:** يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عالية في العمل الأمر الذي يزيد من كلفة الإنتاج، وبالتالي الزيادة في سعر المنتجات.

1 تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص136.

2 مرجع نفسه، ص137.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات المصرفية.

1. **التغير في سلوك الزبائن:** وهذا التغير جاء نتيجة ظهور حاجات جديدة للأفراد مثل التوجه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، وزيادة عدد الأفراد الراغبين في امتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط وغيرها كلها عوامل تؤثر على سلوك الزبائن.
2. **قلة القوانين والتدخلات الحكومية:** بما أن التعامل في قطاع الخدمات المصرفية يتميز بصفة الوضوح، فإنه غالبا ما يصدر من قوانين وتشريعات يكون محدودا نسبيا لإعطاء الوحدات المصرفية الحرية في استخدام ما تراه مناسبا لمعالجة أي ظواهر.
3. **المنافسة:** نظرا للتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة، ما يفرض ديناميكية ومرونة في التعامل أمام أية ظواهر تصدر من المصارف المنافسة الأخرى، وما اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها إلا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة بحيث ينتج عن ذلك تنوع في الخدمة وتطويرها بمرور الوقت.
4. **الإبداع التكنولوجي:** وتعتبر ميزة تنافسية تسهم في توسيع الموارد وقدرة المصارف على المنافسة في هذه الصناعة المتقلبة.
5. **علاقات الزبون والجودة:** إن المهمة الأساسية للتسويق هو جذب الزبون، وبناء علاقة مستمرة معه على المدى الطويل وتحصيل رضاه ومن ثمة ولاءه للمصرف وخدماته¹، فهو لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل، بل العكس فهو يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإيداع والسحب والتحويل مثلا أمور كلها ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة والدقة والكفاءة في العمل، ومن هنا يستوجب على إدارة المصرف التركيز على العلاقات الشخصية مع الزبائن لكونها ذات أهمية مستقبلية بالغة.

1 تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

أولاً: تعريف المزيج التسويقي للخدمة المصرفية: ويطلق مصطلح المزيج التسويقي للخدمة المصرفية على "مجموعة العناصر المكونة للنشاط التسويقي للخدمة المصرفية"¹. ومنه فالمزيج التسويقي للخدمة المصرفية هو مجموعة من العناصر المتناسقة والمتكاملة فيما بينها والتي تعكس إستراتيجية المصرف في تحقيق أهدافه.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية: حاول الكثير من الباحثين إعطاء مزيج تسويقي للخدمات يختلف عن المزيج التسويقي للسلع معتمدين على العناصر الأربعة 4Ps (السعر، الترويج، التوزيع، الخدمة) مع إضافة ثلاثة عناصر مهمة في قطاع الخدمات وهي:

1. الدليل المادي. 2. الأفراد. 3. العملية.

على اعتبار أن المزيج التسويقي للسلع لا يلبي رغبات الزبائن في قطاع الخدمات.

1. **الخدمة المصرفية:** تعتبر الخدمة المصرفية أهم عنصر في المزيج التسويقي المصرفي، والخدمات المصرفية كغيرها من أنواع الخدمات تتميز بأنها غير ملموسة (intangible) الأمر الذي يعكس على الطريقة والأسلوب اللذين يتم بهما ترويج وتوزيع هذه الخدمات، وتتميز كذلك ببعدها الشخصي الذي يؤثر على أسلوب بيعها فيجعله متميزاً نسبياً، وهذا ما يساعد على الترويج للخدمة رغم ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية وتمائل. أما بالنسبة لتطوير الخدمات المصرفية مثل التمويلات النقدية والقروض فإنها إما أن ترتبط بمجموعة من الخدمات، وإما أن ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة المصرفية، فبنسبة للمجموعة الأولى فإنها تشمل توسيع مزيج الخدمة أو تطوير خدمات مصرفية جديدة مما يتيح تغيير آلية الاختيار لدر أفراد الجمهور، أما فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بدورة الحياة فإنها في الواقع ترتبط بكل مرحلة من مراحل الدورة على حدة وهي التقديم، النمو، النضج والانحدار.²

2. **السعر:** يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي مرونة، وعندما تخضع الخدمات المصرفية بدرجة عالية للحساسية من السعر، فإن السعر يصبح أكثر العوامل الديناميكية تأثيراً على المبيعات والربحية، إضافة إلى ذلك وجود علاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية، أي وجود قطاع

1 ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، الطبعة الاولى ، دار العقل ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص 21.

2 مرجع سبق ذكره ، ص 23-24.

من العملاء يعتبرون أن السعر مؤشرا على الجودة، وبالتالي فهم يقبلون على الخدمات ذات السعر المرتفع.¹

3. الترويج: يمثل الترويج النظام الاتصالي في عملية التسويق المصرفي، ويعد أحد أهم العناصر في المزيج التسويقي، وهناك ثلاثة إبعاد رئيسية لأي عملية ترويجية وهي:

أ. أن نشاط الترويج يمثل عمليات اتصال تتطوي على محاولات إقناع الزبائن من أجل إحداث استجابات سلوكية معينة.

ب. أن النشاط الترويجي عملية مصممة وهادفة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج.

ج. إن الترويج لا يعتمد على أساليب الإقناع القصيرة وإنما يعتمد على أساليب التأثير الذهني.

ورغم أن الخدمة لا تلمس ولا تخزن ولا تلاحظ وعليه فإن الترويج عنها قد يبدو صعبا، إلا أن الخدمة المصرفية مثلها مثل معظم الخدمات الأخرى يمكن إظهارها عن طريق الوسائل المقدمة للخدمة.²

4. التوزيع: يمثل التوزيع النشاط التسويقي الرئيسي الذي يزود نظام التسويق المصرفي بالفاعلية المطلوبة، حيث أن المصرف المتفوق هو ذلك المصرف الذي يوفر الخدمة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت والمكان والسعر الملائم، فالتوزيع هو النشاط الذي يضيف على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية، وتتجلى أهم وظائف قنوات توزيع الخدمات المصرفية فيما يلي:

أ. بيع وعرض الخدمات مثل إعلام الزبائن عن الخدمة.

ب. التواصل مع الزبائن من خلال الإعلان ومكاتب العلاقات العامة مما يساعد في تصميم حملات ترويجية أكثر فاعلية.

ج. جمع المعلومات الضرورية لتخطيط الأنشطة التسويقية ودعم القرارات الإستراتيجية وتطوير المنتج.³

1 ناجي معلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 24-25.

2 تيسير العجارمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

3 محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي ، الطبعة الاولى ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 310.

5. **الدليل المادي:** يعرف الدليل المادي في المصارف بأنه "البيئة المادية للمصرف المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافا إليها عناصر ملموسة. تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة"، فهو يشمل الأشياء الملموسة الموجودة لخلق وتقديم الخدمة كالكمبيوترات والأثاث والمعدات ولذا فإن عناصر الدليل المادي تؤدي دورا مهما في راحة الزبائن أثناء تلقيهم الخدمات المصرفية. وللدليل المادي تأثيرات على المزيج التسويقي أهمها:

- تغيير أو تعديل توقعات الزبون.

- ازدياد أهمية خدمة الزبون.

- الحاجة إلى إستراتيجية العلاقات.¹

6. **العملية:** تعتبر عملية تسلية الخدمة للزبون عنصرا أساسيا من عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية، وتشمل العملية كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالة، وتبدأ العملية من لحظة دخول الزبون إلى المصرف وحتى خروجه منه، وعملية تسليم الخدمة إلى الزبائن بطريقة جيدة تقوي العلاقة معهم، ولذلك لا بد عند تصميم تسليم الخدمة المصرفية من الاهتمام بالزبائن وكيفية مخاطبتهم والاستجابة لطلباتهم، والالتزام بالدقة في المواعيد.²

7. **الأفراد أو مقدمو الخدمة:** يلعب مقدمو الخدمات أهمية بالغة في تسويق الخدمات المصرفية، فهم يؤدون دورا مهما في إقناع الزبائن بحيث يمثلون حلقة الوصل بين المصرف والزبائن. ويمكن تعريف الأفراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم "مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة".³

وتنظر الإدارة الحديثة إلى أن الأفراد يمثلون أعظم الأصول لدى المؤسسات المصرفية، حيث أن هؤلاء الأفراد هم الأكثر مساهمة بالاحتفاظ بالزبائن من خلال المزيج التسويقي بشكل عام، وهم القائمون على تنفيذه ويمكن أن يصنف الأفراد إلى ما يلي:

1 تبشير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 318.

2 تبشير عباس العلق، حميد عيد النبي الطائي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار العقل، عمان، الأردن، 1999، ص 98.

3 محمد فريد الصحن، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 374.

أ. متصلون: وهؤلاء الأفراد لهم اتصال بشكل دوري أو منتظم مع الزبائن، ويجب أن يكونون متمكنين من معرفة الإستراتيجية التسويقية للمصرف ، ويكونون مهيبين للتدريب ومتحفزين لخدمة الزبائن يوميا.

ب. محوريون: مثل موظفو الاستقبال، وبالرغم من أنهم ليسو على علاقة مباشرة لدرجة كبيرة مع الأنشطة التسويقية.

ج. المؤثرون (أصحاب النفوذ): يشتمل دورهم على تطوير المنتج وبحوث التسويق، وتحفيز الأفراد في تطوير اتجاه الزبون، فهم يرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي ولكنهم نادرا ما يتصلون مع الزبون، وفي الوقت ذاته فإن جزء كبير منهم ينفذون الإستراتيجية التسويقية للمصرف.

د. الإنعزاليون : وهم منجزو الوظائف الداعمة، ليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية، لكن لهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة المصرف، وهم يساهمون في خلق القيمة المضافة للزبون.

المبحث الثاني :

التسويق الداخلي

وجودة الخدمات

المصرفية.

المبحث الثاني : التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهدافه.

1. مفهوم التسويق الداخلي: إن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي كان من قبل (Sasser et Arbeit) في مقالتهما عام 1976، والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين.¹

ويمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.²

2. أهداف التسويق الداخلي:

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة تصل أكثر وتحفيزا واهتماما بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة الأساسي هو جعل الزبون الداخلي يركز على المؤسسة، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين وهي:

أ. الهدف العام:

- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.

ب. الهدف الإستراتيجي:

- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد.

- دعم الطرق الإدارية.

- دعم السياسة الأفراد.

- دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.

1 تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 حميد عبد النبي الطائي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص 52.

- يجب تطوير الخدمة كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

ج. الهدف التكتيكي:

- على العاملين إن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة.

- يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة.

- يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.¹

المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي.

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي من الطرق المتبعة من قبل المؤسسات والمبينة على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها، وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

1. اختيار العاملين: تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة.

2. التدريب: وهو طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، وبالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.²

3. التحفيز: يعرف بأنه نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن قيام سلوك غير مرغوب فيه.

4. تفويض الصلاحيات: إن المؤسسة التي تقوم بتفويض الصلاحيات لبعض العاملين والتي تتبنى التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة فعالية نشاطها وذلك بأفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن، لكن يجب إن ترتبط حرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية وبالضبط عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بكفاءتهم وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية، ونشر

1 هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 285.

2 مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 303.

المعلومات الداخلية بين العاملين بحيث أن يكون هؤلاء الأفراد مهئين بشكل صحيح، ومدربين تدريباً جيداً يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على القاعدة الأهلية والخبرة، ووفرة المعلومات الدقيقة، وهناك ارتباط قوي بين تطوير وتدريب العاملين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لانجاز أعمالهم.¹

المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمات المصرفية.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالجودة، فقد عرفها كل من (Jam bart et coby) بأنها قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن.²

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASO) بأنها " المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة أو إنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد"³

ثانياً: أبعاد (معايير) جودة الخدمات المصرفية:

لقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات حول تلك المعايير أو العناصر المكونة لكل معيار.

فقد بين (Gronroos) أن جودة الخدمة بعدين هما:

- الجودة الفنية: والمقصود بها جوانب الخدمة الكمية، أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

- الجودة الوظيفية: وهي الأمور التي يصعب قياسها بشكل كمي وتتجلى في سلوك مقدمي الخدمات ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع الزبائن.

هذه المعايير العشرة لا يمكن الحكم إلا على اثنين منها قبل عملية الشراء، وهما الملموسية والموثوقية، والمعايير الأخرى مثل إمكانية الوصول والاستجابة وفهم معرفة الزبون والقياسية

1 أماني محمد عامر ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 227 .

2 بشير عباس العلق ، حميد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 378 .

3 تيسير العجارمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 390 .

والاعتمادية والاتصالات وهي فواصل غامضة بالنسبة للزبون من الصعب معرفتها والحكم عليها إلا بعد عملية الشراء للخدمة أو أثناء استهلاكها.

ومن جهة أخرى استطاع (berry) دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد هي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وتضم هذه الأبعاد اثنين وعشرين عبارة تترجم جودة الخدمة.

نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المقدمة:

إن تقديم المستفيد الخدمة يعتمد على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة. ولقد حدد كل من (berry, zeifhmal, parasarama) في نموذج الفجوات خمس أنواع من الفجوات وهي:

- الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:

فالإدارة قد لا تمتلك التوقع الصحيح لما يريده الزبائن فقد تفكر إدارة المصرف بأن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإيداع، ولكن في الواقع الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإقراض.

- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة:

فقد يكون للإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن ولكن دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.¹

- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات وتقديمها:

بحيث يمكن للعاملين في المصرف أن يتلقوا تدريباً معيناً أو يطلب منهم أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم لكنهم غير راضين في تحقيق ما هو مطلوب منهم أو قد يعتزمون على تنفيذ أعمال معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.

- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:

1 محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

فقد تتأثر تصورات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو المصارف وإعلاناتها، فإذا ظهر في إحدى إعلانات مصرف معين تسهيلات لقروض معينة، وعند وصول الزبون للمصرف يكتشف أن الإعلان كان غير صحيح ويشوبه عدم الدقة فإن الاتصال الخارجي شوه ما كان الزبون يتوقعه وفقاً لما هو معلن عنه.

- الفجوة بين الخدمة المتطورة والخدمة المتنوعة:

حيث تظهر الفجوة عندما يتلقى الزبون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور مثلاً عندما يتعامل موظف المصارف بشكل خاطئ مع الزبون في المعلومات التي يرغب في الحصول عليها وبالتالي فإن هذا الزبون سوف يكرر زيارته للمصرف ولموظف آخر لعدم قناعته بما قدمه الموظف الأول.¹

بينما يرى آخرون أن هناك ثلاثة أبعاد للجودة وهي :

- **الخدمة المادية:** وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة كالمعدات والتجهيزات.

- **جودة الشركة (المصرف):** وتشمل صورة المؤسسة أي انطباع وموقف الزبائن من المؤسسة.

- **الجودة التفاعلية:** وهي التي تنشأ من التفاعل بين أفراد المؤسسة والزبائن أو بين الزبائن في بعضهم البعض.

ولقد حدد باحثون آخرون عشرة معايير في تقديم جودة الخدمات في الجدول التالي

1 محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، ص 285.

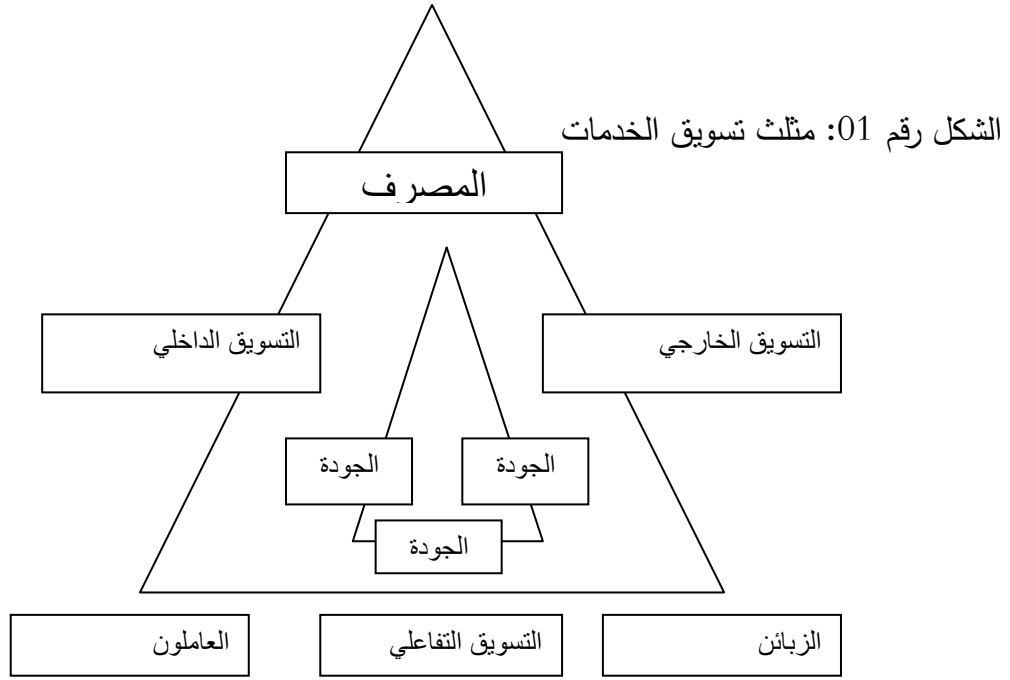
الجدول رقم 01: أبعاد قياس الجودة.

الأبعاد	التعريف
1. المصداقية	وتعني الالتزام والصدق مع العملاء مما يولد لديهم روح الثقة بينهم وبين المصرف وما يعطي صورة حسنة عن المصرف.
2.الأمن	إي توفير الأمن من المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية مثل المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالعملاء وتوفير الأمن داخل وخارج المصرف.
3.سهولة الوصول	إمكانية الوصول إليه وسهولة الاتصال.
4. الاتصالات	الاستماع إلى الزبائن والمحافظة على إخبارهم .
5. فهم ومعرفة الزبائن	عن طريق تفهم رغبات واحتياجات الزبائن بشكل دقيق.
6. الملموسية	وتشمل التصميم الداخلي للمصرف وحادثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة.
7. الاعتمادية	انجاز الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة وتنفيذ الوعود بدقة تفصيلية.
8.الاستجابة	إي الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة فورية لهم.
9. الكفاية	وتعني قيام المصرف بتوظيف العاملين الذين يتوفرون على قدر كبير من المعرفة والمهارات.
10. الكياسة	مراعاة المشاعر، الاحترام واللطف في معاملة الزبائن وإظهار روح الصداقة والودية.

المصدر : تيسير العجارمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 332 .

المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية.

تزداد أهمية التسويق الداخلي لكونه أحد الأساليب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين والزبائن في المؤسسات الخدمية، ولقد طور كل من (kotler & Armstrong) مثلث تسويق الخدمات كما يلي:



المصدر : وثائق داخلية للبنك

بحيث يؤكد أن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم إنما يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (تسويق داخلي) تسويق خارجي، تسويق تفاعلي، ما بين المؤسسة والمتعاملين معها.

يلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم 01 أن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة (المصرف، الزبائن والعاملين) مما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي والتسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بسبب متفاوتة في تحقق جودة الخدمة المقدمة.

ويحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة:¹

- **الجودة الفنية:** وتخص ما سوف يحصل عليه الزبون أثناء عملية التبادل كالحصول على غرفة النوم في الفندق، ووجبة الأكل في مطعم والحصول على قرض في المصرف... الخ.
- **الجودة الوظيفية:** وتتعلق بطريقة ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، إذ أن هناك عنصران يسهمان في كيفية تقديم العناصر الفنية للخدمة هما الإجراءات والناس المشاركون في نظام العمليات، وقد تكون الجودة الوظيفية أقل موضوعية كمعيار للحكم على الجودة إلا أنها تشكل عنصراً مهماً في الخدمة للزبون.

1 هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

المبحث الثالث :

عرض حال بنك

الفلوحة والتنمية

الريفية

المبحث الثالث : عرض حال بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المطلب الأول : تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982، و هو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، و مع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988، عدل و أكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك بتاريخ 12/01/1988 و وضع طرق العمل و إجراءات التحويل، فتحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم و هذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 19/02/1989 لدى مكتب التوثيق للسيد - ميندسان - موثق بالجزائر العاصمة. و جاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي. في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA و أصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و 200 وكالة موزعة على المستوى الوطني. و يشغل بنك الفلاحة و التنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف نظرا لكثافة شبكته و أهمية تشكيلته البشرية.

صنف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنوك (BANC Aalmanach) طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية و يمثل البنك كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف و قد مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعدة مراحل نذكرها فيما يلي¹ :

1- من 1982 إلى 1990 : خلال السنوات الثمانية الأولى، كان هدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، و بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة و كفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منصوبا في إطار الاقتصاد المخطط، حيث كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

__ من الوثائق داخلية للبنك .

2- من 1991 إلى 1999 : بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك ووسع لبنك الفلاحة و التنمية الريفية آفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991، و تطبيق نظام " SWIFT " لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

3- في سنة 1992 : تم وضع برمجيات (Progiciel Sybu) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض، عمليات الصندوق للودائع، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن.

إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية.

إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

4- في سنة 1993 : تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

5- في سنة 1994 : تشغيل بطاقة السحب و التسديد .BADR.

6- في سنة 1996 : إدخال عملية الفحص السلبي Télétraitement و فحص انجاز العمليات البنكية عن بعد.

7- في سنة 1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

أما المرحلة الثانية فتميزت بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة و جعل نشاطها و مستوى مردودها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة، و في نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي بهدف مساندة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة، و من أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، مع وضع برنامج خماسي ، يرتكز خاصة على عصريته البنك و تحسين الخدمات و كذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة

و في الميدان المالي، و نتج عن هذا البرنامج الإنجازات التالية :

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و نقاط ضعف البنك و انجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية و كان هذا في سنة 2000.
 - تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج (Sybu) كزبون مقدم الخدمة Client Serveur و هذا في سنة 2002.
- أما من جانب التطهير الحسابي و المالي :

- إعادة النظر في تقليل الوقت و تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض لمدة تتراوح ما بين 10 و 90 يوما " سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك.
- تحقيق مشروع البنك الجالس " Banque Assise " خدمات مشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

من خلال ما سبق ذكره فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو :

- البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و يقوم باستعمال :
- نظام SWIFT منذ سنة 1991 .
- الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.
- الشبكة الأكثر كثافة على التراب الوطني.
- بنك شامل يقوم بتمويل كل القطاعات الاقتصادية.

و يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية أول بنك جزائري يطبق مبدأ البنك الجالس مع خدمات مشخصة و قام بإدخال كامل للإعلام الآلي على كل شبكة بفضل برمجيات خاصة Progiel و هي ملك للبنك و مصمم من طرف مهندس المؤسسة. إضافة إلى قيامه بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي و عن بعد، و يقوم بترتيب القروض الوثائقية في زمن قياسي لا يتجاوز 24 ساعة، كما أن له إمكانية فحص الزبائن عن بعد لحساباتهم الشخصية.

المطلب الثاني : مهام وأهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي و ذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده على تدعيم هذا القطاع الحيوي، و لهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يلي¹ :

-و ضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم و تنمية القطاع الفلاحي، الري، الصيد و النشاطات الحرفية.

-القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، و التي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيدلانيون، أطباء الأسنان، البيطريون ، الحرفيون (الصناعة التقليدية)، تجار الخواص.

-التطور الاقتصادي للوسيط الفني.

-اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

-القيام بالعمليات التالية :

- منح القروض طويلة و متوسطة الأجل.
- معالجة جميع العمليات البنكية (قروض ، صرف ، خزينة).
- تعامل مع مؤسسات القرض العمومية الأخرى.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

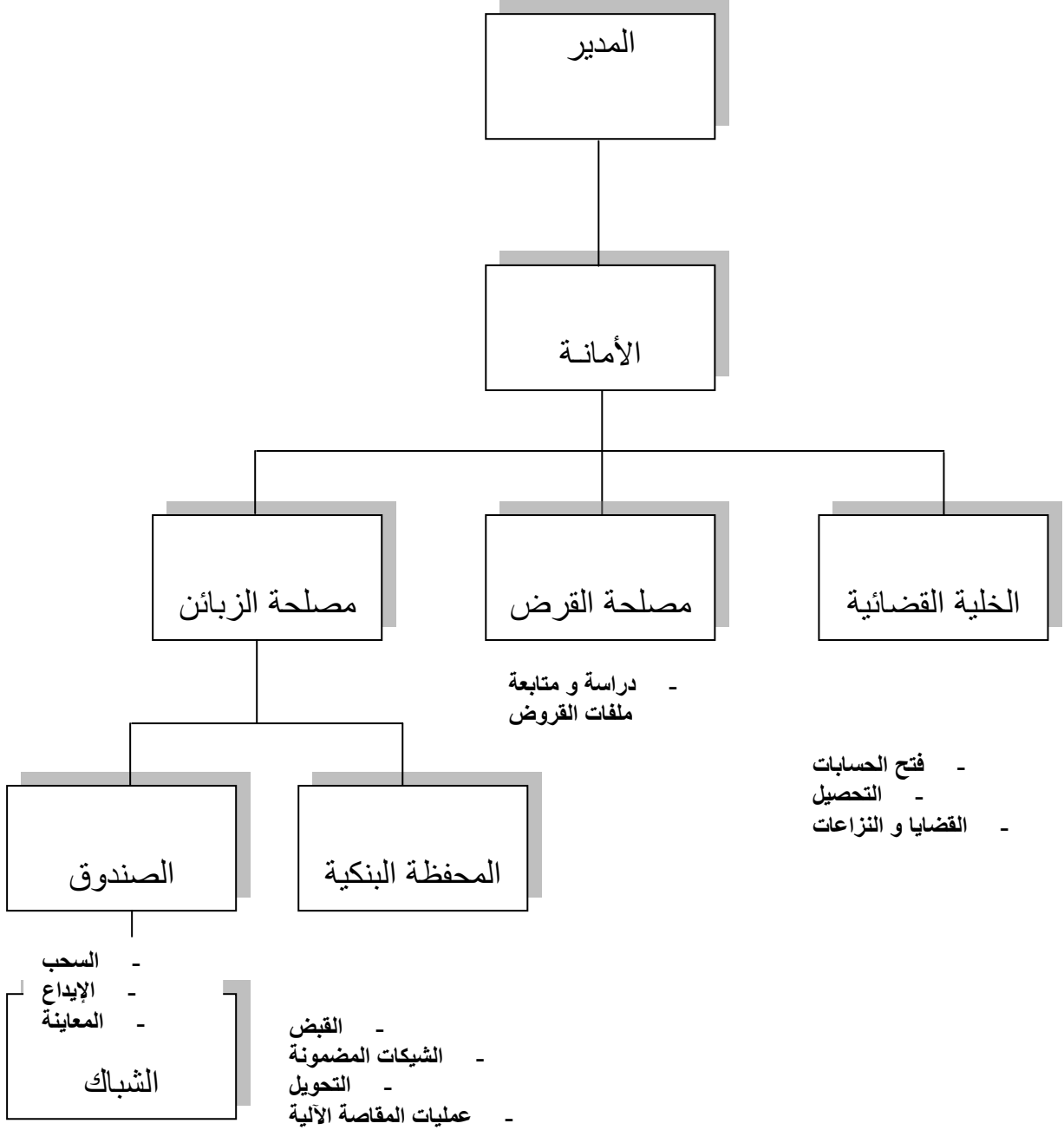
أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية: تتحصر أهداف البنك فيما يلي¹:

- الحفاظ على حصته في السوق و التأقلم مع هذه التغيرات.
- جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- تطوير جودة الخدمة و العلاقات مع الزبائن.
- إبقاء أكبر بنك في البلد.
- العمل على توسيع شبكته لتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني.
- شهود نمو سريع و تبدل جذري في هيكله هذه المرحلة الانتقالية.
- توسيع إدخال الإعلام الآلي و كل الوسائل التكنولوجية الحديثة.

1. من الوثائق داخلية للبنك .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



المصدر : من الوثائق الداخلية للبنك ك .

تتفرع الوكالة على هيكلها التنظيمي على نحو يوزع المهام وفقا لطبيعة كل مصلحة، و تتمثل مصالح الوكالة في:

أ.مصلحة الزبائن: Service Clientèle

تهتم مصلحة الزبائن في الوكالة بكل ما يعني مشاكل الزبائن و حاجاتهم في العمليات البنكية،

و تنقسم هذه المصلحة إلى:

1-المحفظة البنكية : Portefeuille

تعتبر المحفظة البنكية أهم مصالح الوكالة، و تعنى بالعمليات التي لا تمس السيولة النقدية (النقد الملموس) و تشتغل بوثائق رسمية منها الداخلية (عمليات تخص زبائن الوكالة) ومنها الخارجية (عمليات ما بين البنوك)، و يمكن تحديد بعض عمليات المحفظة البنكية بشكل عام كما يلي :

تعتبر المحفظة البنكية أهم مصالح الوكالة، و تعنى بالعمليات التي لا تمس السيولة النقدية

(النقد الملموس) و تشتغل بوثائق رسمية منها الداخلية (عمليات تخص زبائن الوكالة) و منها الخارجية

(عمليات ما بين البنوك)، و يمكن تحديد بعض عمليات المحفظة البنكية بشكل عام كما يلي :

• القبض : L'Encaissement

هذه العملية تنطلق أساسا من عملية تحويل القيم المالية التي يتقدم بها الزبائن في شكل شيكات

مسلمة من بنوك أخرى مختلفة. (... BNA, BEA, BDL)

وهي العملية التي تقوم فيها الوكالة بإرسال شيكات الزبائن المسلمة من البنوك الأخرى بغرض

التخليص، حيث تنتقل القيم المالية في النهاية من الشيكات المسلمة إلى أرصدة الزبائن في الوكالة.

• عمليات التحويل: Transfert

- التحويل هو انتقال الأرصدة المالية من حساب على حساب في الوكالة نفسها أو من حساب زبون إلى حساب زبون آخر في وكالة أخرى من نفس النوع أو مختلف أنواع البنوك، و تتم هذه العملية اعتمادا على وثيقة عملية بنكية تسمى وصلة الوكالة (Liaison Siège).
- يتم التحويل بطلب من الزبون، بأمر تحويل (و هو وثيقة تملأ من طرف الزبون و تمضى)، أو عندما تتحمل الوكالة فائضا أو عجزا في السيولة.

• الشيك المضمون الدفع: Chèque Certifié

هي عمليات بنكية داخلية تسلم بصددها الوكالة شيكا بنكيا للزبون الذي يسلمه بدوره للجهة الطالبة للشيك المضمون، و هذا من أجل إثبات للمستفيد ، الوجود الفعلي للقيمة المالية في الرصيد، و الذي يمكن وقفه للجهة المستفيدة إلى غاية الإستحقاق.

2-الصندوق: Caisse يعتبر الصندوق رئة أي وكالة بنكية، نظرا لخصوصيته المتمثلة أساسا في عمليات السيولة. و يعتبر أحد أهم عناصر البنك، و يعمل بالتنسيق الدائم و المستمر و المباشر مع المحفظة البنكية و الشباك.

- في حالة السحب : يتم أولا التسجيل المحاسبي الآلي للعملية، ثم يقوم أمين الصندوق بالدفع.

- في حالة الإيداع : يحدث العكس، حيث يقوم أمين الصندوق أولا بحساب المبالغ المالية المراد إيداعها، ثم يمضي الزبون استمارة الإيداع بعد ملئها، و بعدها يتم التسجيل المحاسبي الآلي للعملية على مستوى الشباك.

ب.مصلحة القرض: Service Crédit

مصلحة القرض مصلحة جوهرية في النشاط البنكي لأي وكالة كانت، و تهتم مصلحة القرض في الوكالة بدراسة كل أنواع الملفات الخاصة بطلبات القروض و معالجتها، حيث تركز على عدة نقاط منها، خاصة ما يعني بالمروددية، و تقوم بمتابعة الملفات حتى بعد منح القرض من أجل التغطية و التحصيل لحالات عدم التسديد و العجز.

مهام أخرى لمصلحة القرض:

- المشاركة في إعداد جداول الإحصاءات البنكية، سواء منها الشهرية أو الثلاثية (الفصلية) أو السنوية، الخاصة بالوكالة، و هذا من أجل الإستغلال الحسن و الأمتثل لتدرج السلطات داخل الهرم البنكي للوكالة.

ج. الخلية القضائية : Cellule Juridique

الخلية القضائية، خلية مستقلة النشاط نسبيا، حيث تميل طبيعة نشاطها على كونها إدارية أكثر منها محاسبية.

و يقوم على الخلية القضائية، لجنة إدارية متخصصة في الشؤون القضائية و الحقوق و النزاعات و غيرها من المسائل الخاصة. تسهر الخلية القضائية على إتمام ما يلي:

- فتح الحسابات البنكية، و التأكد من سلامة الوثائق و صحة الملفات المقدمة إداريا و كونها خالية من الأخطاء الإدارية التي توقع الزبون و البنك معا في مشاكل مستقبلا.

- السهر على القضايا و النزاعات التي تخص البنك.

- متابعة ملفات الحسابات البنكية التي فيها مشاكل، و العمل على تطبيق القانون البنكي بصرامة بغية تجنب كل أنواع المشاكل، و في هذا الصدد، تمتلك الخلية في حالة ثبوت هذه المشاكل أحقية تجميد الحسابات، و إيقافها مؤقتا لغاية حلها.

- القيام بعمليات التحصيل البنكي.

- التنسيق مع مختلف مصالح الوكالة البنكية.

المطلب الرابع : المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تهدف الانشطة التسويقية المصرفية الى تحقيق المردودية للبنك ، والى اشباع الحاجات والرغبات لدى الزبائن بتحقيق رضاهم تعتبر الاهداف التسويقية إحدى المكونات الاساسية للعملية التسويقية للبنك إضافة الى دور السياسات التسويقية المصرفية او ما يصطلح عليها بالمزيج التسويقي المصرفي .

يعرف المزيج التسويقي على أنه : " مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم بها ، والتي تستخدمها المؤسسة لتحقيق هدفها في السوق " ¹ .

- إن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمؤسسات الصناعية .
- إن أبعاده ضيقة لا تصلح تماما لتسويق الخدمات نظرا للدور الاساسي للزبون .
- إنه لا يلبي معظم احتياجات ممارسي النشاط التسويقي في الخدمات ، ذلك انها تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن تخزينها كما انه يصعب قياس الجودة فيعا مقارنة بالسلع الملموسة .

اولا : منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات الى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام بتوقعاتهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم اكثر .

1. منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية: ²

تتمثل اهم المنتجات في :

- الحساب الجاري : يكون مفتوحا للاشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا هذا المنتج المصرفي بدون فائدة .
- حساب الصكوك : تكون حسابات مفتوحة لجميع الافراد أو الجماعات التي لا تمارس اي نشاط تجاري وذوي الاجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات .

- **دفتر التوفير:** وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار اموالهم الفائضة عن حاجاتهم على اساس فوائد محددة من طرف البنك او بدون فوائد حسب رغبات المدخرين ، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الاموال في جميع الوكالات التابعة للبنك ، وبذلك فان هذا المنتج يجنب اصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الاموال من مكان لآخر .
- **دفتر توفير الشباب :** مخصص لمساعدة ابناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية ، ان دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز اعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الاولي ب500 دينار، كما يمكن ان يكون الدفع في صورة نقدية او عن طريق التحويلات التلقائية او اوتوماتيكية منتظمة.
- كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الاعلى القانونية ذو الاقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية الى مليونين دينار جزائري .
- **بطاقة بدر:** هذه البطاقة موجهة لزيائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للاوراق النقدية عبر الموزعات الالية للاوراق النقدية كما تمكن اصحابه ايضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الالية للبنوك الاخرى .
- **سندات الصندوق:** عبارة عن تفويض لأجل ويعد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.
- **الایداعات لأجل:** وهي وسيلة تسهل على الاشخاص الطبيعيين والمعنويين ايداع الاموال الفائضة عن حاجاتهم الى اجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
- **حساب بالعملة الصعبة:** منتج يسمح بجعل نفود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك.
- كما توجد عدة منتجات اخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن اضافة الى الاعتمادات والقروض التي يمنحها لبنك لزيائنه ، والتي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة ، من بينها : قروض الاستثمار ، قروض الاستغلال وغيرها.
- ب-خدمات البنك الفلاحة والتنمية الريفية:**
- تظهر اهم الخدمات في :
- فتح مختلف الحسابات للزيائن تخليص الصكوك بأمر المعني او بأمر الاخرين.
- التحويلات المصرفية .

- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية.

- خدمة كراء الخزائن الحديدية.

- خدمات البنك للمعاينة التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على ارصدتهم عبر استعمال الارقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك, من خلال استعمال اجهزة الاعلام الاتي المتاحة.

- خدمات الفحص السلبي, التي تسمح بخدمة احسن لزبائن البنك باستعمال الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.

ثانيا : سياسة التسعير لدى بنك البدر:

يتوافر لكل بنك استراتيجية التسعير اخاصة به ، التي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق ، وتتبع البنوك ثلاث استراتيجيات تسعيرية من خلالها الى تحقيق الاهداف التالية :

- تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن.
- المحافظة على مركز لبنك في السوق وبالتالي على حصصه البيعية .
- تحقيقي الربحية والمحافظة على صورة جيدة وانطباع حسن من قبل الزبائن.

أ-استراتيجية كسط السوق:

تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم الخدمات المصرفية على اساس سعر مرتفع بغية تحقيق اكبر قدر من الارباح ، ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من البنك تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وضمن منافذ توزيع قصيرة ، الى جانب قيامهم بتقسيم السوق المصرفية الى قطاعات على اساس الدخل.

ب- استراتيجية التغلغل في السوق:

يتم من خلال هذه الاستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية الجديدة بسعر منخفض, وذلك كوسيلة لجذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك في هذه الخدمات ، وهدف البنك من تبني هذه الاستراتيجية هو تحقيق اكبر حجم من المبيعات في اسرع وقت ممكن وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجيا. وتفضل البنوك استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- احتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق .
- اذا تم عرض الخدمة في مناطق تتصف بمحدودية الدخل.

ج - الاستراتيجية النفسية للسعر:¹

يتم تسعير الخدمات المصرفية على اساس نفسي, فكلما زادت الخصائص الظاهرية المرتبطة بالخدمة فان ذلك سوف يؤدي الى ارتفاع القيمة المتوقعة للخدمة لدى الزبائن, وبالتالي يمكن للبنك في هذه الحالة تحديد سعر مرتفع والعكس صحيح.

الا ان السعر في البنوك محدود بسبب السياسات التي تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي, حيث يقوم بتحديد سعر معظم الخدمات المصرفية كسعر الفوائد وغيرها ويترك مجالا محدودا للبنوك للتحكم فيه, وبالتالي فقبل صياغة الاستراتيجية السعرية يجب على ادارة البنك القيام بدراسة تفصيلية المتعلقة بالمنافسين والزبائن ومدى توافق هذه الاستراتيجية مع ربحية البنك ومركزه التنافسي.

تعتبر سياسة التسعير من اهم السياسات البيعية لما لها من تاثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ولكن نجد دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد اسعارها فمعظم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية ، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات ، ويقدم مجالا محدودا للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن .

فيما يخص تحديد أسعار منتجات بدر ، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك وهذه الأسعار تتحدد على أساس معدل الأفضلية (TR) الذي يصدره بنك الجزائر ، كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر ، حيث تقوم الادارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة والحفاظ على الزبائن من جهة اخرى .

ثالثا - سياسة التوزيع :

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماتها المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة ، بهدف الوصول الى أكبر عدد ممكن من الزبائن هذا فيما يخص التوزيع المباشر ، اما بالنسبة للتوزيع غير المباشر فوضع البنك

1 -badr.info.N1janirer .p12.

البر تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني وذلك عن طريق الموزعات الالية للأوراق النقدية او عن طريق الشبايك الالية للأوراق النقدية.

يوفر ايضا البنك للزائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا, اضافة الى صفحات الويب التي لا ترتقى الخدمات بها المستوى المطلوب.

ما يمكن استخلاصه ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للاستغلال بشكل كبير, لذا كان من الضروري ان تتضمن سياسة انشاء وكالات جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة والمستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته , حيث يجب ان تأخذ هذه السياسة في الاعتبار ان الانتشار الجغرافي للفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته وبالتالي ارباحه. ولهذا يختار البنك مقاييس مهمة عند تأسيس وكالة جديدة, من بينها:

- دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزائن.
- دراسة المر دودية بحساب تكاليف الاستغلال المتوقعة.
- الاخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق, القدرة المالية للزائن القدرة على جمع الادخارات .

رابعا - الاتصال:¹

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية الى الغاء التباعد بينه وبين الاطراف الخارجية والداخلية خاصة الزائن منهم , والى رسم صورة ايجابية للبنك من خلال اعلام الافراد بمنتجاته وخدماته. افرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية تختص بالسياسات الاتصالية والتسويقية تدعى بمديرية الاتصال والتسويق.

فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية به اكثر من الاتصال الداخلي, اذ يعتمد على الاشهار قصد اقامة علاقة دائمة مع الزائن الحاليين والمحافظه عليها وتميبتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك واقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها, مستعملة في ذلك الوسائل الاتصالية التالية:

1- مرجع نفسه ، ص 15.

- **مجلة البنك** "اخبار البدر" : هي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة ، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية ، وهي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للموظفين والزبائن في نفس الوقت.
 - **منشورات خاصة** : وهي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية ، حيث سيتم تقديم مثل هذه الوسائل مختلف الوافدين الى وكالات البنك .
 - **الملصقات** : وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق الصاق لوحا اشهارية بمحاذاة فروع البنك او داخله ، كما تقوم الوكالة بتقديم رزنامات ، حاملات مفاتيح محافظ ومذكرات الى زبائنها والتي تحمل جميعها شعار بنك البدر ، وعلى الرغم من اهمية ، الا ان هناك قصورا في نشاط الاشهار كوسيلة ترويجية بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك ، وعدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من الزبائن ، خاصة اذا تعلق الامر في الاعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك .
- فيما يخص العلاقات العامة ، يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة اضافة الى مشاركته في المعارض الوطنية والدولية المقامة بالجزائر او خارجها قصد التقرب اكثر من الافراد وعرض مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها ، خصوصا ما يتعلق منها بالقروض المصرفية ، كما يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الانترنت عبر صفحات الويب ، التي له دور اتصالي في التعريف بالبنك وبيض منتجاته ، وكل ما يخص كفاءات واليات تعامل الافراد مع البنك .

خاتمة :

يعد التسويق المصرفي من المواضيع الحديثة و المهمة التي شهدت توسع كبيرا في السنوات الاخيرة في مختلف المجتمعات كما يعتبر من أهم أنشطة البنك الديناميكية و اكثرها صعوبة بسبب خصائص الخدمة المصرفية التي جعلت من عمليات انتاجها والتفاعلات الحاصلة خلالها عمليات هامة لكل من البنك والزبون ، ومن هنا تبرز اهمية وجود جهاز اداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لإنجاح سياسته التسويقية والذي يتمثل في إدارة التسويق المصرفي ، اذ اصبح العمل المصرفي يتطلب الربط بين مقومات بقاء البنوك وبين قدراتها على تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق .

ان انفتاح البنوك على عالم التكنولوجيا المتطورة لم يكن اختيارا منها بل كان مفروضا عليها من باب البقاء للأقوى ، ونظرا لاشتداد المنافسة التي افرزتها التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية كان لا بد على هذه البنوك مواكبة مثل هذه التطورات باستخدام تقنيات تسويق مصرفي حديثة لتحقيق لتوازن بين اهدافها ومرد وديتها من جهة وبين اشباع حاجات ورغبات زبائنها لإرضائهم من جهة أخرى .

وقد كان للبنوك الجزائرية نصيبها من هذه الاخيرة حيث لاحظنا توجه البنك الفلاحة والتنمية الريفية لمفهوم التسويق البنكي والذي يتجلى من خلال اعداد وتصميم المزيج التسويقي للخدمات المصرفية بعناصره السبعة ، على الرغم من محدودية بعض سياساته وعدم وصوله حتى الان الى المستوى المرغوب وبعد دراسة مختلف جوانب الموضوع ، وعرض مختلف عناصر البحث بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل الى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

✓ لقد زادت اهمية نشاط التسويق المصرفي داخل البنوك وهذا كنتيجة لتطور المنافسة داخل الاسواق التي تتعامل معها .

✓ ان اعداد استراتيجيات تسويقية فعالة داخل البنوك يسمح لها من الحصول على مزايا تنافسية جيدة ، وذلك من خلال العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية للبنوك والقدرة التنافسية لها وهذا عن طريق استراتيجيات المزيج التسويقي الخاصة بالتسويق المصرفي في الجزائر .

- ✓ رغم اقتناع مسؤولو الوكالة محل الدراسة بأهمية التسويق ، الا ان ادارة الوكالة لا تولي اهتمام بالدرجة الكافية وهو ما يتجلى اساسا من اهتمامها ببعض السياسات التسويقية دون اخرى ، اضافة الى محدودية بعض الخدمات المصرفية .
- ✓ يعتبر الزبون المصرفي محل اهتمام الوكالة حيث ان تحقيق اهدافها مرهون بتحقيق رضا زبائنها .

قائمة المراجع:

أ - الكتب :

- 1- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 2- الصحن محمد فريد ، ادارة التسويق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1996.
- 3- الصميدعي محمد جاسم ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 4- الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2004.
- 5- الطائي حميد عبد النبي ، قياس تقنيات و اجراءات التسويق الداخلي ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2000.
- 6- عامر أماني محمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر، 1998.
- 7- عبد الباقي صلاح و آخرون ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.
- 8- العلاق بشير عباس ، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات ، دار العقل ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 9- كامل مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1994.
- 10- مصطفى محمد محمود ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 11- معلا ناجي ، أصول التسويق المصرفي ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن 1994.

ب - مواقع الانترنت

- 1 - موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، www.badr-bank.net ، 2016 /05/12 ، 16:37:05.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ