

جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز

المصرفي السوداني للفترة (2000م - 2012م)

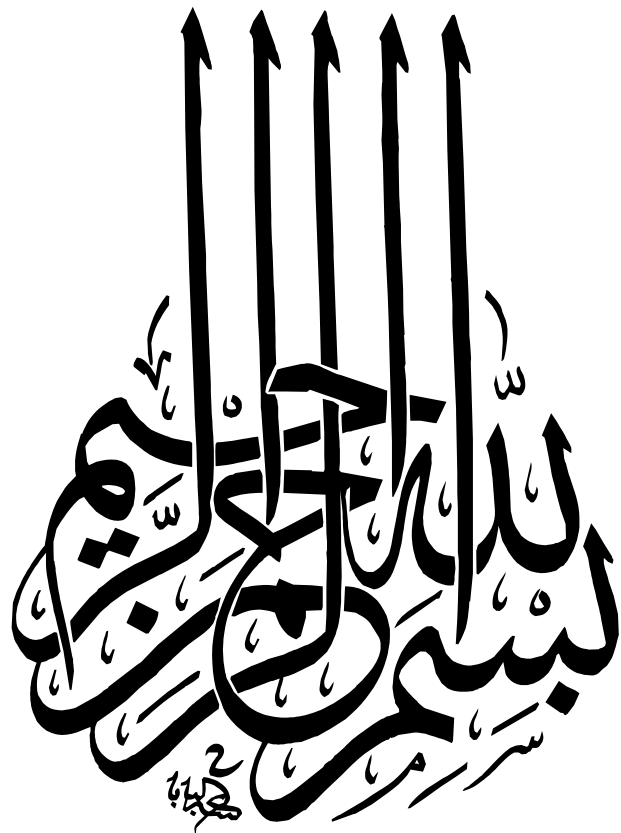
دراسة تطبيقية على: (بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي السوداني و مصرف الادخار و التنمية الاجتماعية)

رسالة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: ملاك صالح سعيد حسين

إشراف الأستاذ الدكتور: حسن عباس حسن

1434هـ - 2012م



الاستهلال

قال الله سبحانه و تعالى :

{ وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَى كُلِّ ضَامِرٍ
يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ لِيَشْهَدُوا مَنَافِعَ لَهُمْ
وَيَذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ فِي أَيَّامٍ مَعْلُومَاتٍ }

صدق الله العظيم

(سورة الحج ، الآية رقم 28)

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى
أفضل خلق الله وسيد البشرية ومعلمها ونورها وحسها الإنساني النبيل سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
وأساتذتي الذين من بعده جميعاً

إلى

والدتي... رمز الحنان والتضحية والوفاء... الشمعة
التي أضاعت طريقتي ، والوردة التي عطرت حياتي
التي حرصتني على العلم والتعلم...يا بنتي الماعندو علم
حرقان الفلم ... يا بنتي الماعندو ورقة ما في له فرقة.
أمد الله في عمرها

إلى

والدي ... الذي مازال ينظر إلى الأفق البعيد سائراً على درب
الكفاح بثبات وكبرياء ، المعين الذي لا ينضب ...
أمد الله في عمره .

إلى

زوجي... وأولادي
من بهم تكتمل فرحتي... وتأنس وحشتي... وسندي
وقوتي... وأجمل سطور خطها قدرتي... ربيعي وخريف عمري...
نوري وبصري... في عتمة الليل هم فجرني.
فأنتم الرجاء والأملُ والدعوة الصالحة إذا حان الأجلُ.

إلى

وطني... السودان... وطن العز والإباء... وطن الشموخ والكبرياء...
حب التراب ، عالي فوق السحاب ، عشق الحروف ، والنيل والجروف.

إلى

أخواني وأخواتي وجميع أهلي وأصدقائي وزملائي
إلى كل من قدم لي عوناً وعلمني حرفاً.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النَّمْل: 19)

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله ولي النعم وصاحب التوفيق ...

الصلوات، الذاكيات ، الطاهرات والطيبات على نبينا محمد صلي الله عليه وسلم، القائل:

(أفلا أكون عبداً شكوراً) ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله.

إنه ليشرفني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتتان إلى من بفكرهم علماء... بتواضعهم
عظماء ... بترفعهم كبراء... لإخائهم أوفياء... من كان لهم فضل سبق ومداد القلم... كانوا في نصحهم
وإرشادهم أمناء... إلي القمم السماء... أساتذة وفقهاء الإدارة... وجامعة شندي علي وجه الأخص.

فالشكر أجزله لجامعة شندي ، ذلك الصرح الشامخ والنهر المتجدد ، لإتاحتها لي الفرصة للتحضير
لدرجة الدكتوراة ولغيري من الطلاب.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتتان للأستاذ الدكتور حسن عباس حسن، اعترافاً منا
بفضله وعلمه.

وما الفضل إلا لأهل العلم إنهم * * * على الهدى لمن استهدى أدلاء

لما قدمه لي من توجيهات قيمة ، أضافت الكثير لهذه الدراسة ، ولما منحني من وقته ، وعلمه الغزير طوال
فترة الإشراف ، فكان عوناً لي في إعداد هذه الأطروحة ، والخروج بها إلى حيز الوجود .

الشكر موصول أيضاً إلى كل من الأخ الدكتور كمال محمد حامد والأخ الأستاذ إبراهيم محمد إبراهيم
والأستاذ مرتضي مصطفى جابر والأستاذ علاء الدين عبد الوهاب أحمد والزوج العزيز الوفي لما أعطاني من
وقته وتحفيزه المعنوي والمادي، أعطاه الله الصحة والعافية ، والأخت إخلاص صالح سعيد والأخت رحاب
عوض الله عبد القادر والأخت تسابيح عثمان علي، والابنة د. رؤى عبد الحكم كما لا يفوتني أن أتقدم
بشكري إلي جميع المكتبات التي قدمت لي العون الكامل بتوفير المراجع والمعلومات ، وإلي كل العاملين
ببنك الخرطوم والبنك الإسلامي ومصرف الادخار و التنمية الاجتماعية لتعاونهم وإسراءهم الجم لهذا البحث .
الشكر موصول إلى كل الذين وقفوا بجانبني وفاتني ذكر أسمائهم أو لم يسعني ذكرهم، أسأل الله أن
يمتعهم بالصحة والعافية ويجزيهم عنا خير الجزاء.

ربي أرني منك الأنوار واقعة وأنر بها روحي وأجعلها يا ربي ساطعة وضوى بها نفسي يا ربي وأجعلها
باسقة ، اللهم زكيني وطهرني ونقني وعافيني وأعفني وأهديني إلى نورك المقدس ، اللهم رافقني في حلي
وترحالي وانفعالي ومالي ، لك الحمد من قبل ومن بعد ، منك الرجاء وإليك المنتهي .

قائمة المحتويات

أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ل	مستخلص البحث
ن	Abstract
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة : خطة البحث والدراسات السابقة.
	المبحث الأول: خطة البحث
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
3	أهداف البحث
3	فروض البحث
3	منهجية البحث
4	حدود البحث
5	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة: إستراتيجية تسويق الخدمات المصرفية.
12	المبحث الأول : إستراتيجية التسويق
72	المبحث الثاني: الخدمات المصرفية
86	المبحث الثالث : أداء الجهاز المصرفي
	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة: الجهاز المصرفي السوداني.
115	المبحث الأول : الجهاز المصرفي السوداني النشأة، الأهداف والتطور
150	المبحث الثاني :الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم ، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية و البنك الإسلامي
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.
172	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
210	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

231	النتائج
233	التوصيات
235	الرؤى المستقبلية
237	المراجع
246	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	فرق التكلفة بين القنوات التقليدية والإنترنت	1/2/2
79	تقدير تكلفة الخدمات عبر قنوات مختلفة	2/2/2
73	تسلسل عمليات اشتقاق نفود الودائع	3/2/2
142	فروع المصارف الأجنبية قبل استقلال السودان	1/1/3
146	التوزيع القطاعي للمصارف العاملة بالبلاد حتى عام 1995م	2/1/3
148	التوزيع الجغرافي لفروع بنك السودان وفروع البنوك العاملة بالولايات حتى 2003م	3/1/3
149	فروع البنوك التجارية ببعض الولايات	4/1/3
178	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد الدراسة الاستطلاعية على الاستبانة	1/1/4
179	حجم الدراسة	2/1/4
180	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير العمر	3/1/4
181	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير النوع	4/1/4
182	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير المستوي التعليمي	5/1/4
179	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأول	6/1/4
180	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني	7/1/4
181	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث	8/1/4
182	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع	9/1/4
183	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس	10/1/4
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس	11/1/4
185	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع	12/1/4
186	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن	13/1/4
187	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع	14/1/4
188	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العاشر	15/1/4
189	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي عشر	16/1/4
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني عشر	17/1/4
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث عشر	18/1/4
192	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع عشر	19/1/4
193	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس عشر	20/1/4

194	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس عشر	21/1/4
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع عشر	22/1/4
196	- -	23/1/4
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع عشر	24/1/4
198	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العشرون	25/1/4
199	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والعشرون	26/1/4
200	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والعشرون	27/1/4
201	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والعشرون	28/1/4
202	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والعشرون	29/1/4
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والعشرون	30/1/4
204	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والعشرون	31/1/4
205	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والعشرون	32/1/4
206	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والعشرون	33/1/4
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والعشرون	34/1/4
208	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثلاثون	35/1/4
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والثلاثون	36/1/4
212	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الأولى ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة	1/2/4
215	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثانية ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة	2/2/4
220	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثالثة ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة	3/2/4
223	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الرابعة ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة	4/2/4
227	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الخامسة ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة	5/2/4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	عناصر النشاط التسويقي	1/1/2
23	العلاقة التبادلية بين المنظمة والمجتمع	2/1/2
31	أبعاد مزيج الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك	3/1/2
32	مراحل دور حياة المنتج ودورة الربح	4/1/2
36	إستراتيجيات المزيج التسويقي خلال دورة حياة المنتج	5/1/2
45	عتبة المر دودية	6/1/2
49	مكونات عملية الاتصال التسويقي	7/1/2
53	المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي	8/1/2
69	عناصر المزيج التسويقي المصرفي	9/1/2
88	تحديد السوق المحتمل	1/3/2
96	العوامل التي تؤثر على سلوك الخدمة المصرفية	2/3/2
116	فروع المصارف الأجنبية قبل استقلال السودان	1/1/3
118	فروع بنك السودان العاملة حتى 2002م	2/1/3
119	البنوك القائمة خلال الفترة 1956 - 1969م	3/1/3
123	البنوك الإسلامية ونشأتها	4/1/3
131	تأمين البنوك	5/1/3
141	هيكل الجهاز المصرفي عام 1983م	6/1/3
145	هيكل الجهاز المصرفي السوداني	7/1/3
152	الخريطة التنظيمية لبنك الخرطوم	1/2/3
160	الهيكل التنظيمي للإدارة بالرئاسة	2/2/3
161	الهيكل التنظيمي للتمويل الصغير بالمصرف	3/2/3
162	الخريطة التنظيمية للبنك الإسلامي	4/2/3
165	الهيكل الوظيفي لإدارة الحاسب الآلي	5/2/3
175	نسبة حجم الدراسة	1/1/4
176	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير العمر	2/1/4
177	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير النوع	3/1/4
178	التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير المستوي التعليمي	4/1/4

179	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الأول	5/1/4
180	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثاني	6/1/4
181	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي السؤال الثالث	7/1/4
182	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي السؤال الرابع	8/1/4
183	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الخامس	9/1/4
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال السادس	10/1/4
185	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال السابع	11/1/4
186	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثامن	12/1/4
187	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال التاسع	13/1/4
188	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال العاشر	14/1/4
189	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الحادي عشر	15/1/4
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثاني عشر	16/1/4
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثالث عشر	17/1/4
192	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الرابع عشر	18/1/4
193	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الخامس عشر	19/1/4
194	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال السادس عشر	20/1/4
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال السابع عشر	21/1/4
196	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثامن عشر	22/1/4
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال التاسع عشر	23/1/4
198	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال العشرون	24/1/4
199	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الواحد والعشرون	25/1/4
200	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثاني والعشرون	26/1/4
201	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثالث والعشرون	27/1/4
202	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الرابع والعشرون	28/1/4
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الخامس والعشرون	29/1/4
204	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال السادس والعشرون	30/1/4
205	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال السابع والعشرون	31/1/4
206	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثامن والعشرون	32/1/4
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال التاسع والعشرون	33/1/4
208	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الثلاثون	34/1/4
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي السؤال الواحد والثلاثون	35/1/4

مستخلص البحث

يتناول هذا البحث أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني، وقد أجريت الدراسة على بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي السوداني و مصرف الادخار و التنمية الاجتماعية في الفترة (2000م – 2012م).

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو الإجابة على أسئلة البحث التالية:-

هل تتبع المصارف السودانية إستراتيجية تسويقية أصلاً ؟ وإن كانت الإجابة بنعم ما مدى قدرة هذه الإستراتيجيات على رفع كفاءة الأداء المصرفي في كل من بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي و مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية؟. وهل استطاعت الإستراتيجية المطبقة في البنوك المذكورة تخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية؟. هل عملت تلك الإستراتيجية على زيادة فروع البنوك المذكورة وبالتالي زيادة عملائها؟. هل عملت تلك الإستراتيجية على توفير التجهيزات المادية اللازمة لإرضاء العملاء بتلك البنوك؟. هل عملت تلك الإستراتيجية على تبسيط الإجراءات بالقدر الكافي لإرضاء العملاء؟.

للإجابة على هذه التساؤلات والتي تتمحور المشكلة حولها تم وضع الفروض العلمية الآتية:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية بين بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية . وكذلك لتخفيض الأسعار المصرفية وزيادة عدد العملاء . وحول زيادة فروع البنك وزيادة رضاء العملاء. ولتوفير التجهيزات المادية الخاصة بالمصارف الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية وإرضاء العملاء. وأيضاً لتبسيط الإجراءات والعمليات ورفع كفاءة الأداء بين المصارف الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية وإرضاء العملاء.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

جودة الخدمة المصرفية وتلبيتها لاحتياجات العملاء تجعل المصرف يحتل الصدارة من بين البنوك المنافسة. والتزام المصارف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي يضمن تواجدده في السوق من أهم التوصيات التي خرج بها البحث:

الاهتمام ببحوث السوق الداخلية والخارجية وذلك للوقوف على موقع البنك بالنسبة للبنوك المنافسة من حيث الحصة في الودائع والقروض وسوق الخدمات المصرفية.البحث الجيد في أسس تقسيم السوق.

Abstract

This paper deals with the impact of marketing strategies on the performance of banking services Sudanese banking system, the study was conducted on the Bank of Khartoum, the Sudanese Islamic Bank and Savings Bank and social development in the period (2000 AD - 2012 AD).

The primary objective of this research is to answer the following **research question** :-

Do you follow Sudanese banks marketing strategy in the first place? If the answer is yes, what the ability of these strategies to raise the efficiency of the banking system in each of the Bank of Khartoum, Islamic Bank and Savings Bank and social development?.

Is able strategy applied in the mentioned banks to reduce cost and achieve competitive advantage?.

Is that strategy has worked to increase bank branches mentioned and thus increase their customers?.

Have you worked that strategy by providing the equipment needed to satisfy the customers of those banks?.

Is that strategy has worked to simplify procedures sufficiently to satisfy customers?.

To answer these questions and problem centered around **scientific hypotheses** the following:-

There is a statistically significant between the adoption of a strategy for banking services and achieve competitive advantage between the Bank of Khartoum, Islamic Bank and Savings Bank and social development.

There are statistically significant relationship between the adoption of a strategy to reduce prices and increase the number of banking customers.

There is a statistically significant between the adoption of a strategy on increasing the bank's branches, and increase customer satisfaction.

There is statistically significant between the adoption of a strategy for the physical equipment Khartoum banks, Islamic and savings for social development and customer satisfaction.

There is a statistically significant between the adoption of a strategy to simplify the procedures, processes and enhance the performance of Islamic banks Khartoum and savings for social development and customer satisfaction.

Key findings Researcher:

Banking service quality and responsiveness to customer needs make the bank at the forefront of competition among banks. And the commitment of banks priced services issued by the Central Bank to ensure its presence in the market of the most important **recommendations** that came out of research:

Interest research internal and external market in order to determine on the Bank for banks compete in terms of the share of deposits and loans and the banking services market. Good research in the foundations of market segmentation.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة:

المبحث الأول: خطة البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة:

إستراتيجية تسويق الخدمات المصرفية

المبحث الأول: إستراتيجية التسويق المصرفي.

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: الأداء المصرفي.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة الجهاز المصرفي السوداني

المبحث الأول: الجهاز المصرفي السوداني النشأة، الأهداف والتطور.
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم ، مصرف الادخار
والتنمية الاجتماعية ، البنك الإسلامي .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

المراجع

الملاحق

المبحث الأول خطة البحث

مقدمة:

يحتل القطاع المصرفي مركزاً حيوياً في النظم الاقتصادية والمالية، وذلك بالنظر إلى التأثير الإيجابي الذي يمارسه على التنمية الاقتصادية، على اعتبار أنه يساهم في إمداد النشاط الاقتصادي بالأموال اللازمة من أجل تنميته وتطويره من جهة، ومحاربة الاكتناز وتحقيق منافع للمدخرين من جهة أخرى.

وتكون البنوك في مجموعها حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، وهذا يعني أن نمو واتساع هذا النشاط يؤدي إلى زيادة أهمية البنوك واتساع مجال نشاطها وتعدد خدماتها.

ونظراً للدور الذي تقوم به البنوك في اقتصاديات الدول فإن كفاءتها في القيام بأنشطتها ووظائفها سينعكس إيجاباً أو سلباً على تحقيق التنمية في تلك الدول، مما يتطلب من هذه البنوك أن تعمل على زيادة فعاليتها، وذلك من خلال الرفع من مستوى كفاءتها وتبسيط إجراءات سير عملها والارتقاء بمستويات أداء موظفيها، بما ينعكس على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية وتحقيق احتياجات عملائها ورغباتهم.

كما أن التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة نتيجة للتحويلات العالمية خاصة مع ظهور العولمة وما يصحبها من إلغاء للقيود، ألزم ذلك كله البنوك ضرورة إعادة النظر في سياساتها وتبني استراتيجيات تساعد على التكيف وتلك التغيرات بتقديم منتجات جديدة ترضي المتعاملين معها، خاصة وأن نوعية المنتج الذي تقدمه البنوك والمتمثل في الخدمة يتميز بحساسيته الشديدة لأسلوب تقديمه نظراً لطبيعته غير الملموسة، مما يتطلب جهداً أكبر لقبوله من طرف العميل سواء الحالي أو المرتقب.

إن هذا الأمر حتم على البنوك التوجه إلى تبني فكرة التسويق المصرفي في عملها، وذلك لما له من دور في رفع فعاليتها، زيادة كفاءتها، الارتقاء بخدماتها المصرفية والرفع من مستويات أداء موظفيها بما يحقق رضا الزبون ويحافظ عليه، وليس هذا فحسب بل يتعداه إلى إيجاد طرق وأساليب تساعد على جذب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.

وعليه فإن التسويق المصرفي هو نشاط ديناميكي حركي، متعدد الجوانب، متغلغل التأثير ومتشعب الأبعاد يهدف إلى إيجاد أساليب وطرق تسمح بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم إشباعها بما يحقق للبنك الاستمرار والوصول إلى أهدافه، والتكيف مع كافة المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي يعمل في إطارها.

تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة البنك والمسؤولين عن التسويق فيه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة من العناصر التي تكون إستراتيجية البنك، والتي يمكن تحديدها بواسطة الإدارة والمسؤولين عن التسويق، فالإدارة العليا في البنك تقرر نوع النشاط، الأهداف العامة للبنك، دور التسويق، وغيره من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية. على إدراك

موظفي البنك في خط المواجهة ، أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة.

نجد اهتمام المصارف مؤخراً بأحداث التسويق أصبح متعاطف، ويمكننا بعد هذه المقدمة عرض تفاصيل موضوع البحث على النحو التالي:-

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن المصارف السودانية لم تبلغ بعد المستوى المطلوب من الخدمات المصرفية التي تضمن لها الميزة التنافسية وإرضاء العملاء ، وحتى القدر الذي بلغته لم يتم تسويقه بطريقة علمية مما يجعلها في حاجة لإتباع إستراتيجية تسويقية قادرة على رفع كفاءة الأداء بها ، من هنا برز السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وهو ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

1- هل تتبع المصارف السودانية إستراتيجية تسويقية أصلاً ؟ وإن كانت الإجابة بنعم ما مدى قدرة هذه الإستراتيجيات على رفع كفاءة الأداء المصرفي في كل من بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي و مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية؟.

2- هل استطاعت الإستراتيجية المطبقة في البنوك المذكورة تخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية؟.

3- هل عملت تلك الإستراتيجية على زيادة فروع البنوك المذكورة وبالتالي زيادة عملائها؟.

4- هل عملت تلك الإستراتيجية على توفير التجهيزات اللازمة لإرضاء العملاء بتلك البنوك؟.

5- هل عملت تلك الإستراتيجية على تبسيط الإجراءات بالقدر الكافي لإرضاء العملاء؟.

أهمية البحث:

1- تتبع أهمية البحث من أهمية القضية المطروحة التي تتعلق بسبل تحسين إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني وبيان أهمية ذلك في دعم هذا القطاع وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني.

2- تتبع الأهمية كذلك حسب علم الباحث، لاتجاه معظم الدارسين والباحثين لدراسة المصارف من زوايا مختلفة بعيدة عن مجال تسويق الخدمات المصرفية وبذلك تندر الدراسات والبحوث لهذه الظاهرة ، وبالتالي تزويد المكتبة العربية بالأدب في هذا المجال.

3- توفير المعلومات والبيانات للباحثين و متخذي القرارات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:-

- 1- دراسة مشاكل استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني.
- 2- دراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تعين على إيجاد الحلول المناسبة.
- 3- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين وفعالية إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية بالجهاز المصرفي السوداني.
- 4- الإسهام في إثراء أدبيات البحث بوضع هذه الدراسة التي تتعلق بموضوع هام من موضوعات التنمية الاقتصادية والمصرفية.
- 5- الكشف عن متطلبات العمل المصرفي في المجال التسويقي وتحقيق رؤى مستقبلية لطبيعة التسويق المصرفي وأثره في تحقيق أهداف الجهاز المصرفي السوداني.
- 6- الهدف الشخصي الحصول على درجة الدكتوراة .

فروض البحث:

يهدف البحث لاختبار الفروض التالية:-

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية بين بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتخفيض الأسعار المصرفية وزيادة عدد العملاء.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية حول زيادة فروع البنك وزيادة رضا العملاء.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتوفير التجهيزات المادية الخاصة بالمصارف الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية ورضا العملاء.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتبسيط الإجراءات والعمليات ورفع كفاءة الأداء بين المصارف (الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية) ورضا العملاء.

منهجية للبحث:

يستخدم البحث عدداً من المناهج العلمية المتعارف عليها مثل المنهج التاريخي لقرارات ماضي المصارف عبر النشاط التسويقي والمنهج الوصفي التحليلي لوصف طبيعة النشاط التسويقي بالمصارف وتحليل تلك العلاقة ، مستخدمة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

جمع البيانات:

يتبع البحث في جمع بياناته من المصادر الآتية:-

- 1- المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع والمجلات والتقارير الخاصة التي تصدر من البنوك والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.
- 2- المصادر الأولية والتي تتمثل في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالبنوك والمقابلات الشخصية والملاحظة .

حدود البحث:

المجال المكاني: ولاية نهر النيل - فروع المصارف بمدينة شندي.

- (الدراسة التطبيقية : يغطي بعض المصارف الفرعية التي يتم اختبارها كنموذج للجهاز المصرفي السوداني)
بنك الخرطوم - البنك الإسلامي - مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية).
المجال الزمني: يغطي هذا البحث الفترة من 2000م - 2012م.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث نستعرض بعضها فيما يلي:-

1- دراسة صلاح الدين محمد فيروز أحمد⁽¹⁾ بعنوان : التسويق المصرفي في السودان - دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم.

تناول التسويق المصرفي من خلال دراسته التطبيقية على بنك الخرطوم ومشكلة بحثه تتمثل في إحصاء أعداد مقدرة من الجمهور من التعامل مع المصارف وتمحورت مشكلة الدراسة في كيفية إيجاد وسائل جيدة ومشجعة تعمل على بناء الثقة الكافية بين الجمهور (أفراد ومؤسسات) وبين المصارف ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث . هذا وتمثلت فروض البحث في الآتي:-

1- التسويق المصرفي يؤدي إلى نشر الوعي المصرفي بين العملاء الحاليين والمستهدفين من قبل الجهاز المصرفي.

2- تطبيق مفهوم التسويق المصرفي يمكن المصارف من استخدام الوسائل والآليات الفعالة لاستقطاب الودائع المصرفية بكفاءة عالية.

3- التسويق المصرفي يمكن الجهاز المصرفي من الصمود في مواجهة المنافسة.

4- التسويق المصرفي كنشاط متخصص ومتكامل يمكن الجهاز المصرفي من توجيه موارده وإمكانياته في الاتجاه الصحيح.

5- أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفروض ومن أهم هذه النتائج الآتي:-

1- استخدام وسائل الإعلان الفعالة يؤدي إلى استقطاب أكبر عدد من العملاء.

2- وجود إدارة تسويق قائمة بذاتها في هيكل البنك يؤدي صمود البنك في مواجهة المنافسة.

2- دراسة عجبان أحمد عجبان⁽²⁾ بعنوان : التسويق المصرفي ببنك فيصل الإسلامي وأثره على الاستثمار.

كما تناول هذا الباحث التسويق المصرفي من خلال بنك فيصل الإسلامي السوداني بتجربته الفريدة من أصل بقية المصارف بالبلاد وذلك بهدف معرفة علاقة الأنشطة التسويقية والأنشطة الاستثمارية في البنك ، هذا وتمثلت فروض الدراسة في الآتي:-

1- التسويق المصرفي نشاط يهدف لزيادة وتنمية الودائع المصرفية والأرباح في بنك فيصل.

2- علاقة التسويق المصرفي والأنشطة الاستثمارية الأخرى في البنك علاقة قوية.

3- أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفروض ، ومن أهم هذه النتائج الآتي:-

(1) صلاح الدين محمد فيروز أحمد ، التسويق المصرفي في السودان دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم ، (رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2004م).

(2) عجبان أحمد عجبان ، التسويق المصرفي في بنك فيصل الإسلامي وأثره على الاستثمار ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2000م).

- 1- زيادة وتنمية الودائع المصرفية وزيادة الأرباح .
- 2- وجود علاقة بين الأنشطة الاستثمارية والتسويق المصرفي.
- 3- دراسة معتز تاج السر محمد محمود⁽¹⁾ تسويق الخدمات المصرفية في السودان الواقع وآفاق المستقبل - دراسة تطبيقية على بنك الثروة الحيوانية.

تعرض هذا الباحث إلى التسويق المصرفي من خلال بنك الثروة الحيوانية وكانت مشكلة البحث متمثلة في معاناة النظام المصرفي في السودان من اضمحلال الوعي المصرفي وضحالة التجربة وتساءل البحث عن مصير الخدمات المصرفية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع . وعن آليات التغيير في ظل الواقع المصرفي الحالي ، وكانت فروض الدراسة على النحو التالي:-

- 1- تفنقر منافذ تسويق الخدمات المصرفية للأسس العلمية المتطورة.
 - 2- عدم اختيار الفروع بطريقة علمية يؤدي إلى ضعف الآراء.
 - 3- يرجع عدم تطور خدمات المصارف السودانية إلى عدم الاستفادة من التطور العلمي للتسويق المصرفي.
- هذا وتوصلت نتائج البحث إلى صحة فروض الدراسة ومن أهم هذه النتائج الآتي:-

1- اختيار الفروع بطريقة علمية يؤدي استقطاب أكبر عدد من العملاء وبالتالي السيطرة على الوضع التنافسي.

2- الاستفادة من التطور الذي يطرأ على التسويق المصرفي واستخدام الإستراتيجيات المناسبة يؤدي إلى تطور الخدمات المقدمة من البنوك.

- 4- دراسة أحمد سمير رشدي⁽²⁾ بعنوان: أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء بالتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية.

تهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين مكونات الإستراتيجية التسويقية والأداء، مساعدة البنوك في توسيع أسواقها وتقديم خدمات جديدة من خلال التعرف على الشرائح السوقية ومتطلباتها من الخدمات ومدى رضائهم عنها، تحديد مشكلة البحث في هل من أسباب تدهور الأداء في بعض البنوك يرجع إلى إدارة التسويق، حجم الميزانية المخصصة لأداء الأنشطة التسويقية، البرامج التدريبية الخاصة بالنشاط التسويقي، المفاهيم التسويقية، ومدى قناعة الإدارة العليا بالنشاط التسويقي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الإستراتيجية التسويقية وأهداف المنظمة حيث أن الإستراتيجية التسويقية هي أداة إدارية للوصول إلى أهداف المنظمة المخططة وعدم وجود إستراتيجية تسويقية يعني عدم تحديد أهداف المنظمة بشكل فعّال مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق

(1) معتز تاج السر محمد محمود ، تسويق الخدمات المصرفية في السودان الواقع وآفاق المستقبل ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان الإسلامية ، 1999م).

(2) احمد سمير رشدي ، أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء بالتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 1998).

مستوى الأداء المطلوب وذلك مع وجود تفاوت في العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والأداء، ولقد لاحظ الباحث تفاوت معايير الأداء للبنوك التجارية المصرية وهذا يرجع إلى عدم وجود إستراتيجية تسويقية واضحة لهذه البنوك. ولقد توصل الباحث إلى صحة ذلك ، ومن أهم النتائج الآتي:-

- 1- استخدام الاستراتيجيات التسويقية يؤدي إلى وصول المنظمة إلى أهدافها
- 2- وجود برامج تدريبية خاصة بالتسويق المصرفي للعاملين بالبنوك يعزز موقفها التنافسي.
- 5- دراسة شفيق حداد⁽¹⁾ بعنوان : التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية.

تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك عملاء المصارف التجارية في الأردن لمفهوم وأهمية التسويق الإلكتروني، دور التسويق الإلكتروني في تعزيز العلاقة بين المصارف وعملائها، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، أثر العوامل الديمغرافية على فهم جودة الخدمات المصرفية . ومن أهم نتائج الدراسة الآتي:-

- 1- أن هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق وجودة الخدمات المصرفية.
 - 2- أن البحث والتطوير يؤدي إلى جودة الخدمات المصرفية.
 - 3- توفر الأمان في الأعمال المصرفية وجودة الخدمات المصرفية. وعلاقة بين إستراتيجية التسويق وجودة الخدمات المصرفية، هناك تأثير للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية .
- وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم البنوك بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد العملاء على تلبية احتياجاتهم، إجراء دراسات لمتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية، خلق جو من الثقة والطمأنينة في علاقاتها مع العملاء، مراعاة العوامل الديمغرافية لعملائها في مزيجها التسويقي ومزيج خدماتها المصرفية .

6 - The study of: Naser & Moutinho (1997) " Strategic Marketing Management: the case of Islamic banks"

الدكتور عبد القادر العداقي⁽¹⁾ بعنوان: دراسة الإستراتيجية التسويقية - دراسة على المصارف الإسلامية.

⁽¹⁾ شفيق حداد ، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، (رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية الأردن ، ن ت).

⁽¹⁾ موقع الدكتور عبد القادر العداقي ، استشاري وأخصائي التسويق ، أسس التسويق http://www.dr-al-dakee.com/index.php?moon=q_and_answer&id

تهدف الدراسة إلى شرح خصوصية وضع عمل المصارف الإسلامية وتوضيح أنه بالرغم من حدوثها إلا أنها اجتذبت الكثير من المستثمرين على مستوى العالم وهذا يعد ميزة ومضرة في نفس الوقت، كما توضح الدراسة أيضا أن المصارف الإسلامية تسعى لإثبات قدراتها ومقدرتها على المنافسة ليس فقط على مستوى المصارف الإسلامية فقط بل أيضا أمام المصارف الغربية، لذلك كان لزاما على هذه المصارف الإسلامية تعديل أنشطتها بموجب مبادئها العقائدية ودفع القنوات التي تعمل من خلالها نحو التغيير وهذا التغيير يمكن أن يتم انجازه من خلال استخدام إستراتيجية تسويقية فعّالة . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى الآتي:-

1- أنه لضمان بقاء المصرف الإسلامية لابد من وضع نمط متماسك للعمل عن طريق تحسين موقعها التنافسي وهذا يتطلب تغيير سريع في البيئة المصرفية والإبداع من تقديم المنتج والخدمات وتطوير إستراتيجية تسويقية فعّالة .

2- تطوير الإستراتيجية التسويقية يؤدي إلى تطوير العمل المصرفي.

7- The study of: Bilgin and Yilmaz (1993) Diffusion Of an innovation in service bank marketing.

دراسة عن موقع بلاغ (الإنترنت)⁽²⁾ بعنوان: انتشار خدمات السوق المصرفي.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية انتشار الخدمات التسويقية المصرفية والتي تقوم على الاتصال القوي مع العملاء وذلك من أجل إعلامهم بالنواحي المختلفة للخدمة وكيفية استخدامها وإزالة أي نوع من المشاكل قد تحدث ويتعرض لها العملاء، وكذلك من أجل تقييم سلوك ما بعد الشراء حتى يتم خلق نوع من التكيف الضروري وذلك لأن تنوع وانتشار الخدمات التسويقية سيكون له آثاراً كثيرة على السوق المصرفي . كما تركز هذه الدراسة على تسويق خدمات الائتمان المصرفي للعملاء. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

1- أن الاتصال المباشر بالعملاء له دوراً أساسياً ومؤثراً في السوق المصرفي فهو يؤثر بشكل ايجابي في عملية إدخال أي نوع جديد من الخدمات إلى السوق خاصة أن العملاء في بادئ الأمر قد يشعروا بعدم الارتياح تجاه هذه الخدمة الجديدة إلا أن استخدام سياسة معينة لنشر الخدمات التسويقية تساعد العملاء على تغيير سلوكهم ويسهل استقبالهم للخدمة لذلك من المهم وجود اتصال جيد وكافي مع المستهلك للخدمة لاطلاع العميل على السمات المختلفة للخدمة أو المنتج الجديد.

2- مواكبة التطور في وسائل الاتصال بالعملاء للحصول على أكبر قاعدة منهم.

(2) موقع بلاغ، المنافسون هم العدو فاحذروا لجاك تروت - ستيف مرفكن /ت: عيسى زايد .
<http://www.balagh.com/najah/wd0svyyw.htm>

8- دراسة غادة محمود سلامة أبو عويلى⁽¹⁾ بعنوان : مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين والمتمثلة في مكوناتها . تحديد الهدف - التركيز - تخصيص الموارد - التكامل - المزيج التسويقي ، كما تهدف الدراسة إلى توضيح أثر هذه المكونات على نجاح العمل المصرفي وأهمية إتباع إستراتيجية تسويقية فعّالة.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما و استخدمت أسلوب " الحصر الشامل " ، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في إدارات المصارف العاملة في فلسطين (مدير عام، نائب مدير عام أو مساعد مدير عام، رئيس دائرة أو مسئول دائرة، مراقب، رئيس قسم، و تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (69) إستبانة على المختصين بموضوع البحث. ومن أهم النتائج:-

1- أن هناك تبني واضح لدى المصارف العاملة في فلسطين لمكونات الإستراتيجية التسويقية ولكن بدرجات و مستويات ايجابية متفاوتة ، فقد كان أعلى مستوى تبني هو عنصر المزيج التسويقي وذلك من خلال عناصره الأربعة (الخدمة -التسعير -التوزيع -الترويج)، يليه عنصر تحديد الهدف، ثم عنصر تخصيص الموارد، بعد ذلك عنصر التركيز ثم عنصر التكامل ويمثل هذا المكون الأقل من حيث مستوى التبني.

2- أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية تسويقية في المصارف العاملة في فلسطين يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، و الجنس، منشأ المصرف، وطبيعة عمل المصرف).

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:-

1- تعزيز الاهتمام بمكونات الإستراتيجية التسويقية بشكل عام ، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء ، العمل على الأخذ بآراء العاملين عند وضع الأهداف كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية ، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة ، التأكيد على أهمية وجود خطة إستراتيجية تسويقية للمصرف والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية .

تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبواباً جديدة، كما يلي:

1- هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى تحديد المشكلات التي تواجه تطبيق إستراتيجية تسويقية أو العوامل المعيقة بينما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مكونات الإستراتيجية التسويقية وأثرها على

(1) غادة محمود سلامة أبو عويلى ، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين ، (رسالة دكتوراة غير منشورة ، غزة ، الجامعة

الإسلامية ، 2008م).

أداء الجهاز المصرفي السوداني ، ومن خلال ذلك التعرف على مدى التزام هذه المصارف بمكونات الإستراتيجية والمزيج التسويقي المصرفي كضمان لكفاءة الأداء المصرفي.

2- أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات عربية أو غربية، ومعظم الدراسات المحلية الخاصة بالمصارف قامت بقياس جودة الخدمة المصرفية وليس تبني إستراتيجية تسويقية للعمل المصرفي . بينما تم تطبيق هذه الدراسة في البيئة المصرفية السودانية.

المبحث الأول

إستراتيجية التسويق المصرفي

الإستراتيجية التسويقية هي: " خطة عمل شاملة طويلة المدى، تصممها الإدارة العليا ليسترشد بها المديرون وهم يحددون توجهاتهم ويصنعون قراراتهم لينفذها العاملون بإدارة التسويق لبلوغ أهداف تسويقية مخططة" (1). وتقوم الإستراتيجية التسويقية على إدراك لنقاط القوة في النشاط التسويقي أو في المنظمة ككل، ولتشكيلة الموارد والخبرات المتاحة. والهدف هو تعزيز نقاط القوة وتعظيم الإفادة منها. كما تقوم الإستراتيجية التسويقية أيضاً على إدراك نقاط الضعف في النشاط التسويقي أو في المنظمة ككل، وإدراك القيود البيئية لا سيما التنافسية. والهدف هو تحديد هذه القيود أو المعوقات أو تخفيف آثارها.

ماهية الخطة التسويقية:

يمكن النظر إلى الخطة التسويقية على أنها: (تحديد مسبق للمسار المتفق عليه لبلوغ الأهداف التسويقية المنشودة) (2). أي أنها تقدم وثيقة عمل تهدف إلى بلوغ نتائج محددة، وتقرر كيفية تحقيقها. إنها تحدد ماهية الأعمال المطلوب القيام بها، وكيفية تنفيذها، والمسئول عن أدائها، وتوقيت تنفيذها ومقدار تكلفتها.

توضح الخطة التسويقية الكيفية التي تستطيع بها المنظمة الإفادة من الفرص السوقية واستغلالها. والفرصة السوقية هي: (مجال جذاب تتمتع فيه المنظمة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها) (3). وهي تنشأ كمحصلة لتفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه المنظمة وتساعدتها على تحقيق أهدافها.

إستراتيجية التصدير وتنمية الصادرات:

إن التصدير ضمن إستراتيجية التسويق العالمي ليس عملاً ارتجالياً أو ضربات حظ . إن أمراً كهذا يجب أن يكون موضعاً لتخطيط إستراتيجي مدروس سواء من جانب رجال الأعمال والشركات المصدرة أو من جانب الحكومة باعتبارها صاحبة مصلحة أيضاً في تنمية الصادرات وتعزيز الاقتصاد الوطني. وتأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي للتصدير من حقيقة أن العولمة وانفتاح الأسواق بقدر مهيناً فرص الدخول للأسواق العالمية ، فقد خلقت تحديات من جراء تدفق المنافسين الأشداء من كل حدب وصوب إلى كل سوق خارجية . وبإدنى ذي بدء يمكن النظر لعملية التصدير كنظام مفتوح على بيئته المحيطة المحلية والخارجية. وتتمثل عناصر هذا النظام فيما يلي (4):

1- المدخلات وتشمل:

(1) أحمد سيد أحمد مصطفى ، التسويق العالمي : بناء القدرات التنافسية للتصدير ، (القاهرة : دار الكتب المصرية ، 2001م) ، ص 49 .
(2) زهير ثابت ، الدليل العلمي للتسويق ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي ، 1993م) ، ص 40 .
(3) المرجع السابق ، ص 77 .
(4) أحمد سيد أحمد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

- أ- التوجه التسويقي لدى رجال الأعمال ومديري الشركات.
- ب- المعلومات المتاحة عن الأسواق المستهدفة (العملاء - المنافسون - أسعار الصرف ... الخ).
- ج- المعلومات المتاحة عن تشريعات التصدير والقرارات الوزارية المنظمة.
- د- المعلومات المتاحة عن تشريعات المنظمة للاستيراد في الأسواق المستهدفة.
- هـ- الموارد البشرية المتاحة من مديري التسويق واختصاصي دراسات السوق وتصميم وتطوير مزيج المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع.
- و- توظيف هذه المدخلات في تحليل الفرص والتهديدات بكل سوق مستهدفة وكذا نقاط القوة والضعف بالشركة.
- ز- نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج المنتجات المستهدف تصديرها.
- ح- مستوى جودة المنتجات ومدى مقابقتها لتوقعات العملاء الخارجيين ومعايير الجودة في الأسواق المستهدفة.

2- الأنشطة وتشمل:

- أ- دراسة وتحليل الأسواق المستهدفة بهدف خلق وتعزيز الميزة التنافسية في كل منها.
- ب- التحديث المستمر للمعلومات والتوقعات في ضوء ما يستجد من متغيرات.
- ج- التنبؤ بالمتغيرات المتوقعة والمؤثرة على الفرص والتهديدات من كل الأسواق المستهدفة.
- د- تصميم وإنتاج وتسليم وتقديم السلع والخدمات للأسواق المستهدفة.
- هـ- تقييم وتطوير الميزة والقدرة التنافسية بكل سوق على حده اتفاقاً مع الخصائص المميزة لكل سوق وتوقعات العملاء بها.

3- المخرجات وتشمل:

- بلوغ حجم مستهدف من الحصة السوقية بكل سوق مستهدفة خلال فترة الخطة في بيئة تنافسية.
- مراحل تصميم إستراتيجية التصدير: تتمثل هذه المراحل في النقاط الرئيسية التالية (1):-
- 1- صياغة رسالة الشركة: ويعني ذلك تحديد الإدارة لكل من:
- أ- تقسيمات العملاء التي تستهدف خدمتهم.
- ب- مزيج المنتجات (السلع والخدمات) التي ستقدم لكل تقسيم أو شريحة من العملاء.
- ج- النطاق الجغرافي للسوق.
- د- نمط التكنولوجيا المستخدمة.
- هـ- فلسفة والتزامات الإدارة من حيث مدى تقديرها للأهداف صاحبة المصلحة مثل الموارد البشرية والوفاء بتوقعاتها، والخدمة والملاك والالتزام بتحقيق عائد مناسب لهم على رأس المال المستثمر.

2- تحليل البيئة المحيطة:

(1) المرجع السابق ، ص 53.

يعني به تصنيف وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة، المتغيرات السياسية والتشريعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية. ويشمل هذا التحليل ليس فقط المتغيرات المحلية، بل يتعداه ليشمل المتغيرات الإقليمية والعالمية، لأن نسق هذه المتغيرات يمكن أن يؤثر إيجاباً أو سلباً على فرص الشركة في التطوير أو يشكل قيوداً عليها في هذا الصدد.

كما يساعد هذا التحليل الشركة على تحديد اختياراتها من بين بدائل متعددة مثل أي شرائح العملاء أولى بالاهتمام وأي الأسواق تعطيها الاهتمام والأولوية وأي التوقيتات أنسب لتقديم منتج جديد أو الاشتراك في معرض أو إقامة معرض أو أكثر. من ناحية أخرى يشمل تحليل البيئة المحيطة تحليلاً للصناعة التي تنتمي إليها الشركة، أي لمجال النشاط الذي تعمل به. فتحدد الشركة مثلاً مركزها بالنسبة للمنافسين بكل سوق. هل تحتل ترتيباً متقدماً أو متأخراً؟ وما هي النقاط التي تميزها على منافسيها أو تميزهم عليها؟

كما تحلل التغيرات التي تطرأ على العملاء من حيث توزيعهم بحسب السن والجنس والموقع الجغرافي والقدرة الشرائية والتغيير في الاتجاهات الثقافية والميول والتوقعات تجاه ما يشترونه من منتجات. كمل يشمل تحليل الصناعة أيضاً الموردين الذين تتعامل معهم الشركة وسياساتهم البيعية ومدى إمكانية وجدوى التحالف الإستراتيجي مع بعضهم مما يساعد على تحقيق الأهداف الإنتاجية والتسويقية للشركة.

يفيد تحليل البيئة المحيطة ومؤشراتها في استقراء واستشراف ما يكن أن تكون عليه بيئة المنظمة والعوامل المؤثرة على قدراتها التسويقية مستقبلاً. فالإستراتيجية الناجحة هي تلك التي تتسجم مع البيئة المحيطة لاقتناص ما تتيحه من فرص وتتوقى أو تحيّد ما تفرضه من قيود قائمة أو متوقعة.

3- التحليل الرباعي:

يقصد بالتحليل الرباعي قيام الإدارة بتحليل الفرص والقيود في البيئة المحيطة من ناحية ونقاط القوة والضعف من ناحية أخرى .

الفرص والقيود (1):

الفرص: تعبر عن وضع إيجابي للمنظمة في بيئتها الخارجية. ويمكن أن تنعكس هذه الفرص في التعرف على أحد قطاعات السوق الذي كان مجهولاً من قبل حدوث تغيير في الظروف التنافسية أو التحكمية في صالح المنظمة، التحسن في العلاقات مع المشترين أو الموردين بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية.

القيود: تعبر عن وضع سلبي للمنظمة في بيئتها الخارجية. ويمكن أن تتعكس القيود التي تهدد نجاح المنظمة في دخول منافسين جدد في السوق الذي تعمل فيه، انخفاض معدلات نمو السوق، زيادة القوة التساومية للمشتريين أو الموردين وفرض إجراءات تحكمية جديدة. فهم الفرص والقيود الرئيسة التي تواجه المنظمة تساعد المديرين في التحديد الواقعي للبدائل الإستراتيجية المتاحة لاختيار المناسب منها.

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م)، ص 138.

بالنسبة لنقاط القوة والضعف يتحول النظر من البيئة الخارجية للمنظمة إلى النظر لداخل المنظمة نفسها لنرى خريطة القدرات المتاحة للعاملين مثل مدى توافر الإدارة الماهرة ومدى توافر القدرات الابتكارية لدى العاملين، ومدى فاعلية التدفقات النقدية ومستوى التكنولوجيا، وكيف ينظر العملاء إلى المنظمة؟ أي ما هي صورتهم الذهنية عنها؟ هذا فضلاً عن مدى فاعلية ممارسة المنظمة لوظائفها الرئيسية في التسويق والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وإدارة نظم المعلومات. إنها بشكل عام خريطة لتقييم موارد المنظمة.

إن هذه النظرة التحليلية لموارد المنظمة تساعد الإدارة على إدراك أن موارد أي منظمة يمكن أن تكون محدودة بدرجة أو بأخرى. وأن هذا التقييم للموارد يساعد على تحديد أنسب سبل لتنميتها بما يعزز القدرة التنافسية في السوق أو الأسواق المستهدفة.

يؤدي تقييم نقاط قوة المنظمة لنتيجة مؤداها أن كل ما تحسن الإدارة أدائه من أنشطتها وما يتوافر لها من موارد مناسبة يمثل نقاط قوة. وأن ما تعجز أو يصعب عليها أدائه أو تعوزها الموارد المناسبة لأدائه يمثل نقاط الضعف.

عندما تتوافر للمنظمة نقاط جدارة متميزة. وهي نقاط يمكن أن تستخدمها المنظمة لتهيئ منها أسلحة تنافسية في بيئة التسويق المعاصرة. وهي بيئة أصبحت حادة التنافس بعد العمل بالاتفاقية العامة للتعرف والتجارة (الجات) وبعد توقيع اتفاقيات المشاركة العربية الأوروبية. عادة ما يسفر التحليل الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف من أن تجد الإدارة نفسها في أحد المواقف التالية:-

1- فرص متاحة مع نقاط قوة.

2- فرص متاحة مع نقاط ضعف.

3- تهديدات متوقعة مع نقاط قوة.

4- تهديدات متوقعة مع نقاط ضعف (1).

4- تصميم الأهداف التصديرية الإستراتيجية:

على ضوء الخطوات السابقة يمكن للمخطط التسويقي الإستراتيجي أن يحدد أهدافه الإستراتيجية طويلة الأجل. يحدد الهدف الإستراتيجي توجهات محددة للشركة وبعكس مدى مهاراتها في التفاعل مع بيئتها.

وبشكل عام يفترض أن يتسم الهدف الإستراتيجي التسويقي بما يلي (2):-

1- أن يكون عملياً ممكن التحقق.

2- أن يكون كمياً قابلاً للقياس.

3- أن يكون له إطار زمني بحيث يمكن قياس مدى تحققه في توقيت محدد.

(1) أحمد سيد أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) المرجع السابق، ص 57.

4- أن يركز على النتيجة المستهدفة (مثل حجم الحصة السوقية بالسوق المستهدفة) وليس على كيفية بلوغها.

5- أن يصلح أساساً سليماً لتنظيم الأنشطة الإنتاجية والتخزينية والإدارية الأخرى اللازمة لبلوغه.

6- أن ترتبط أهداف التسويق أو التصدير بالأهداف العامة للمنظمة أو النشاط. فمثلاً تحقيق أحد أهداف المنظمة، وهو تحقيق عائد 20% على رأس المال المستثمر في العام القادم ، يتعين تصميم هدف إستراتيجي: خفض تكلفة التسويق بواقع 15% على سبيل المثال.

يمكن تصميم خطط التسويق في المنظمة على عدة مستويات. ويتوقف ذلك على حجم المنظمة، ومدى تنوع منتجاتها. ويمكن التعرض لمستويات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة كما يلي (1):

التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل:

حيث تحدد الإدارة رسالة المنظمة، وتشتق منها الأهداف ومن ثم تصمم إستراتيجيات كمسارات تتبع لتحقيق هذه الأهداف. وتمثل هذه الأهداف والإستراتيجيات أداة للمنظمة الإطار الذي تشتق منه خطط الإدارات التي تمارس وظائف المنظمة، مثل التسويق والإنتاج والعمليات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية وكذا البحوث والتطوير.

يأخذ التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة باعتباره الاحتياجات المالية والقدرات التسويقية والإنتاجية، وحاجات العاملين، والجهود اللازمة للبحوث والتطوير. كما يأخذ بالاعتبار اتجاهات المنافسة والمتغيرات في أذواق واتجاهات وتوقعات العملاء.

التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدة النشاط:

هناك شركات كبيرة ذات أنشطة متنوعة أو متعددة. فمثلاً لشركة (ميتسوبيشي) أنشطة متعددة مثل صناعة السيارات، ومحطة التوليد الكهربائية، والمصاعد، ومزارع تربية الأسماك.

هنا تظهر الحاجة لتهديب وتنسيق جهود التخطيط على مستوى الشركة ككل، وهنا تنقسم الشركة إلى أنشطة منفصلة حيث يتولى كل نشاط (شركة، مصنع، فرع، ...الخ) بتقديم منتج أو مجموعة منتجات متجانسة. ويقوم كل نشاط بإعداد تخطيطه التسويقي التصديري على مستوى نشاطه الخاص.

التخطيط التسويقي الإستراتيجي:

على هذا المستوى ، تصمم الإدارة أهداف وإستراتيجيات الجهد التسويقي بالمنظمة، في المنظمات الصغيرة، وفي تلك التي لا تضم أنشطة متعددة، يتركز الجهد التخطيطي على التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة. وحيث لا تتواجد أنشطة تخطيطية للتخطيط على مستوى أنشطة متميزة كما هو الحال في المنظمات الكبيرة أو متعددة الأنشطة.

(1) المرجع السابق ، ص 59 .

يتضمن التخطيط التسويقي الإستراتيجي الاختيار من بين بدائل لأهداف تسويقية قد تقبل في أسواق مستهدفة، أو أحجام مبيعات، أو تحسين صورة المنظمة في أذهان الآخرين (مثل العملاء، الصحافة، المنظمات المصرفية). ثم تصميم وتطوير برامج طويلة الأجل (إستراتيجيات) لكل من عناصر المزيج التسويقي وهي: المنتج، نظام البيع، هيكل التسعير، أنشطة الترويج.

تعريف التسويق:

يعرف بأنه: " ينطوي على جميع الأنشطة التي لا تتصل مباشرة بإنتاج السلعة، مثل النقل والتخزين والتوزيع والبيع وجميع الجهود التي يبذلها تجار الجملة والتجزئة"⁽¹⁾. وهذا هو المفهوم التقليدي للتسويق. يعرف Phillips & Duncan⁽²⁾ التسويق بأنه: " يتضمن جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع السلع الملموسة في أيدي المستهلكين، باستثناء الأنشطة التي تنطوي على تغيير كبير في شكل السلع، أو بعبارة أخرى لا يدخل في نطاق التسويق الأنشطة الخاصة بالصناعة والزراعة والتي يتولد منها السلع الملموسة نفسها". وهو مفهوم ينطوي على جانب كبير من الصحة. إلا أنه يثير العديد من المشاكل. فهل تخطيط وتصميم السلعة جزء من التسويق بجانب كونه أحد الأجزاء المكونة لدورة الإنتاج. كذلك فإن المفهوم التقليدي للتسويق يركز الاهتمام على التداول المادي للسلع، ويقلل من أهمية القرارات الإدارية التي ينطوي عليها التسويق مثل تلك الخاصة بالأسعار وباختيار مسالك التوزيع والترويج. وإذا كان المفهوم التقليدي للتسويق يضع مثل هذه الأنشطة ضمن وظيفة البيع فإنه بذلك يؤدي إلي سوء فهم للطبيعة الحقيقية لعمل مدير التسويق.

هناك قرارات تسويقية تتعلق بتصميم السلعة، وبالسوق الذي ستوزع فيه، وبالسعر الذي ستباع به، وبالجهود الترويجية التي ستصاحبها. بل أنه قد يكون هناك قرار يتعلق هل تنتج السلعة أصلاً أو لا تنتج؟ وإذا أنتجت كيف ومتى وأين تنزل السوق؟ في المعالجة التقليدية للتسويق أن المنتج يخلق في السلعة منفعة الشكل Form Utility ويضيف إليها التسويق بعد ذلك المنفعة الزمانية Time Utility وذلك بتخزينها لحين الوقت الذي يكون فيه طلب عليها، والمنفعة المكانية Place Utility وذلك بنقلها إلى المكان الذي يكون فيه طلب عليها، كما يضيف التسويق أيضاً منفعة التملك أو الحياة Possession Utility وذلك بنقل ملكية السلعة بعلمتي البيع والشراء من البائع الذي ليس في حاجة إلى السلعة إلى المشتري الذي يكون لها عنده قيمة استعمالية. ويضيف الشنواني⁽¹⁾، أن التسويق يشارك الإنتاج في خلق منفعة الشكل في السلعة. إذ أنه على أساس البحوث التسويقية وما يتولد عنها من تعرف على مطالب

(1) صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، (أسبوط: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م)، ص 13 .
(2) Phillips Charlesf., and Delbert J. Duncan , Marketing : Principles and Methods , Richard D. Irwin , Inc. , 111 ., 1956) , p. 5.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

ورغبات المستهلك فإن رجال التسويق يوجهون رجال الإنتاج إلى السلعة التي يجب إنتاجها من حيث خصائصها وكمياتها وتوقيت إنتاجها.

إن الأمر لم يعد كما كان في الماضي، بأن يترك تصميم السلعة للمهندسين، والإنتاج لرجال الإنتاج، والتسعير لرجال الحسابات، والبيع لرجال البيع. إن ذلك كان يعني أن المهندسين ورجال الإنتاج وغيرهم يعرفون ما يحتاجه المستهلك، أو أن المستهلك سيشتري ما يقدمون إليه من سلع وخدمات. وهذا لم يعد هو المفهوم الصحيح للتسويق. إذ لم يعد التركيز على ما ينتجه المشروع، وإنما على عملية الشراء من جانب المستهلك.

كما نجد أن Philip Kotler يعرف التسويق بأنه: "عملية إدارية واجتماعية عن طريقها يتمكن الأفراد والجماعات من إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من خلال تبادل المنتجات والقيم مع الآخرين" (2).

ومن خلال تعريف Kotler يمكننا أن نتوصل للآتي:-

1- الحاجات، الرغبات، الطلب: الإنسان له حاجات متعددة ومتزايدة مثل الأكل والشرب والملبس والأمان وتختلف إشباع هذه الحاجات باختلاف المجتمع ودرجة تقدمه أو تخلفه، فإذا أمتلك الإنسان المال وكانت لديه الرغبة فإن الأمر يتحول إلى طلب، حيث يختار الإنسان المنتج الذي يحقق له أكبر درجة من الإشباع باستخدام قدر معين من المال.

2- المنتجات: المنتج هو أي شئ يعرض في السوق ويشبع حاجة الفرد.

3- القيم: يختار المستهلك أحد هذه المنتجات واختيار هذه المنتجات يتوقف على قيمة المنتج.

4- التبادل: يتحقق التبادل بحصول أفراد أو جهة على شئ برغبة في مقابل تقديم شئ للطرف الآخر، فأنت تقدم مالاً للحصول على سلعة وصاحب السلعة يقدم السلعة للحصول على المال وتقوم المجتمعات البشرية على فكرة التبادل.

5- الأسواق: هو مكان يضم مجموعة من المشتريين الفعليين أو المجتمعيين وقد نشأ السوق باستخدام وسائل الاتصال الحديثة دون أن يتقابل البائع والمشتري.

بعد تعريف كوتلر عرفت الجمعية الأمريكية (American Marketing Association) التسويق: "التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لإتمام التبادل الذي يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات" (3).

إذا دققنا النظر في هذا التعريف نجد أن الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) أظهرت في تعريفها العديد من المزايا أهمها:-

1- أن التسويق كنشاط يتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة.

(2) Philip Kotler & Others : Principle of Marketing The European Edition Preatic Hall 1996.

(3) محمد أمين السعيد ، أسس التسويق ، (عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2000م) ، ص 25.

2- كما أنها حددت الأنشطة الفرعية (السلعة، السعر، التوزيع، الترويج) والتي تعرف باسم المزيج التسويقي.

3- ركزت الجمعية في تعريفها أن أساس عملية التسويق المبادلة واعترفت بوجود نشاط التسويق بمفاهيمه الحديثة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها.

على ضوء الاعتبارات السابقة إن التسويق المصرفي يعرف أنه: " هو ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء إقراضاً أو اقتراضاً أو إيداعاً وخدمات مصرفية متنوعة ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياج ودوافع العميل بشكل يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه" (1).

تبين من هذا التعريف أن التسويق له عدة جوانب وأبعاد منها:-

1- الطبيعة الحركية للنشاط التسويقي:

حيث نجد النشاط التسويقي يمتاز بالحركة وعدم الثبات، خاصة وأن التسويق يتعامل مع أكثر العناصر تغيراً وهو الإنسان، بوصفه العنصر دائم التغيير في رغباته وأذواقه واحتياجاته وسلوكه والتأكد من أن رغبات العملاء القدامى قد استجيب لها وذلك للمحافظة عليهم، وجذب العملاء المرتقبين للمصرف الذين ينتظرون تحسن خدمات المصرف حتى يتم التعامل معه.

ومن ثم على البنوك البحث عن كيفية إرضاء وإشباع رغبات هذا الإنسان وجذبه للتعامل معها وهذه المهمة تقع على عاتق إدارة التسويق.

2- الجهود التسويقية للبنك:

هو ما يقوم به رجال التسويق من أنشطة تسويقية تكفل تدفق وانسياب الخدمات المصرفية من البنك إلى العميل بسهولة ويسر وكفاءة وفعالية.

وأهم هذه الجهود: دراسة السوق والعميل المصرفي وتقديم الخدمات المصرفية التي يرغبها وتوفرها في المكان والزمان المناسبين وتخطيط وتقييم المزيج التسويقي بالصورة التي ترضى عميل البنك وتدفعه لاستمرار تعاونه مع البنك.

في هذا تقوم إدارة التسويق في المصرف المعني بالترويج للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ومتابعة النشاط المصرفي ونتائج حركة التعامل مع الخدمات المصرفية المختلفة، ورد الفعل ومدى الاستجابة لدى السوق المصرفي وكذلك مدى قدرة الجهود التسويقية في البنك على بناء صورة ذهنية إيجابية عن البنك وعن خدماته وعن العاملين فيه، وتنمية الأثر الفعّال لدى العملاء وأصحاب العلاقة مع البنك وبشكل يؤدي إلى قناعة كبيرة بأهمية المزيج التسويقي والذي

يشمل (1) :-

(1) محسن أحمد الحضيري ، التسويق المصرفي ، (مصر : إيتراك للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص . ص 16 - 17 .
(1) ناجي محمد عبده وآخرون ، التسويق المصرفي وأثره على أداء المصارف ، بحث تكميلي بكالوريوس ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم ، أبريل 2001م

1- تقديم الخدمة المصرفية والتي يقوم بها البنك عبر فروع ومراسليه المنتشرين في كافة أنحاء العالم أو من خلال تنظيم الصيرفة عن بعد باستخدام أجهزة الاتصال الحديثة وأنظمة الحاسوب وشبكة المعلومات الدولية وغيرها من المشتقات الناتجة عن تطور العلوم وتطبيقاتها.

2- التوزيع: يقصد به تقسيم فروع وحدات البنك أي نقل الخدمة المصرفية لمكان العميل وهذه الوظيفة تحقق المنفعة المكانية.

3- الفروع: أو تصميم المزيج الترويجي وهو يقسم الخطة الترويجية للبنك ويتكون المزيج الترويجي من الإعلان، النشر وتنشيط المعلومات، الدعاية، والبيع الشخصي وهذه الوظيفة تحقق المنفعة الإعلامية.

4- التسعير: تقسيم السياسة التسعيرية لخدمات البنك المقدمة للعملاء وما يتصل بها من تحديد أسعار الفائدة الدائنة والمدينة (هذا يعمل به في ظل النظام الربوي) وكذلك العمولات والأتعاب والمصارف التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

بالتالي فإن التسويق هو أداة تحليلية رئيسة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين في المصارف في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي والحكم على أدائه من جوانبه المختلفة أي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية (2):-

➤ ما هي أهم الأنشطة والخدمات التي يقدمها البنك ؟

➤ ما هو حجم التعامل على تلك الخدمات ؟ وما مدى اتساع وشمول الأنشطة الأخرى ؟

➤ هل يتم أداء العمل المصرفي بكفاءة أم لا من وجهة النظر التسويقية ؟

➤ ما نطاق الأداء ومعدلاته وكميته وقياسه ؟

➤ ما هي درجة جودة الأداء والكفاية التي يتم بها الأداء ؟

➤ هل هناك قصور في أي جانب من جوانب العمل المصرفي أو في أداء العاملين فيه ؟

إن تحليل الأداء وفقاً للمنطق التسويقي يساعد على معرفة الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للأداء ومن ثم تحسين هذا الأداء ومساعدة الإدارة في ترشيد القرارات وذلك عبر توفير البيانات والمعلومات والحقائق، ثم النتائج والمقترحات وهذا يؤدي إلي تخطيط وإعادة تخطيط أهداف البنك وبالتالي تحقيق أهدافه.

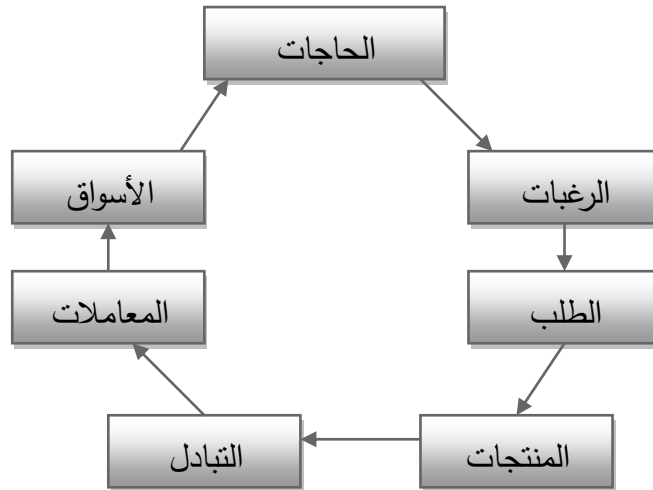
من خلال عرض التعاريف المختلفة للنشاط التسويقي سواء كان بالمصرف أو بأي مؤسسة خدمية أخرى، نجد أن هناك العديد من المفاهيم التي تحدد عناصر العملية التسويقية والتي يجب التعرف عليها ودراستها، لتكون بمثابة أساسيات النشاط التسويقي، وهذه المفاهيم هي:- الحاجات، الطلب، المنتجات، التبادل، المعاملات، الأسواق(1).

(2) نفس المرجع السابق ، ص 10.

(1) Philip Kotler , Marketing Management : Analysis Planning Implementation & Control , Preatic Hall Ine Englewood Cliffs , NIPP 4 - 9 .

ويوضح الشكل رقم (1/1/2) العناصر الأساسية للنشاط التسويقي، التي سبق لنا تعريفها إبان تحليلنا لتعريف كوتلر .

شكل: (1/1/ 2)
عناصر النشاط التسويقي



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص 23.

تطور مفهوم التسويق:

1- المفهوم الإنتاجي:

مر مفهوم التسويق بمراحل عديدة وعند استقرارها بالمفهوم الحالي في (2) بداية الثورة الصناعية وحتى العشرينيات من هذا القرن كانت الفلسفة السائدة في منظمات الأعمال هي إنتاج أكبر حجم ممكن من الإنتاج للوفاء بالطلب الكبير على السلع والخدمات ولذلك لم يكن رضا المستهلك أمراً ذا بال. وقد استمر هذا المفهوم حتى أواخر العشرينيات وتكيف مع مفهوم الإدارة العملية التي كان فريدريك تيلر Fredrick Taylor رائدها حيث كان التركيز على زيادة الإنتاجية هو الشغل الشاغل للإدارة.

2- المفهوم البيعي:

بعد تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها تيلر والدارسون الآخرون للإدارة تم التغلب على مشكلة الإنتاجية وأصبح الإنتاج وفيراً، تحولت الإدارات عندئذ إلى التركيز على إيجاد الطرق المناسبة لبيع ما يتم إنتاجية من خلال الإعلان.

3- المفهوم التسويقي:

مع بداية الخمسينيات ومع تطور العملية الإنتاجية واستقرار التركيز على اهتمام الإدارات بالعلاقات الإنسانية وتفهم حاجات العاملين لضمان ولائهم للمؤسسة واستمرار ارتباطهم بها، أصبح واضحاً للإدارات أن الأساس الذي يجب الانطلاق منه قبل إنتاج أي سلعة هو تفهم حاجات المستهلكين ورغباتهم وقدرتهم الشرائية ومن ثم إنتاج ما هو قابل للتسويق من خلال آلية أو نظم جمع المعلومات حول تلك الحاجات والرغبات والقدرات الشرائية.

الخلاصة هنا أن تبني المفهوم التسويقي يأخذ وقتاً ويستلزم موارد مالية وصبر ومصابرة والتزاماً من الإدارة بالمقارنة مع المفاهيم السابقة.

أهمية التسويق:

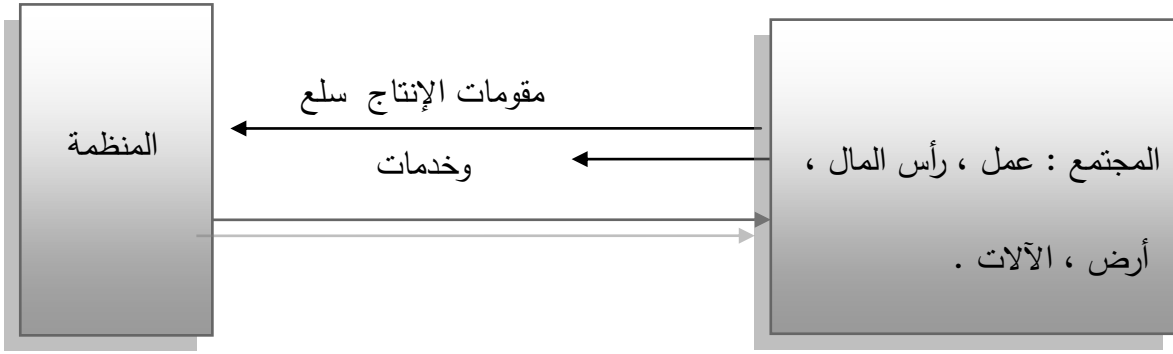
يظن البعض أن التسويق ما هو إلا الاستغلال للمواطن وخدمة للمنظمات فحسب. وهذا مفهوم شائع في بلادنا حيث لا ننظر للتسويق النظرة الصحيحة. قد يكون للممارسات السائدة وطبيعة الفهم المحدود لكثير من الشركات لدورها في المجتمع مسئولية عن هذا الفهم الناقص.

لكن الفهم الصحيح للتسويق يبين أن له أهمية وفائدة كبيرة للمجتمع، فالتسويق هو الروح المبدعة ذات القوة الدافعة لتوليد الحاضر على الخلق والابتكار والإبداع وعلى التحسين والتطوير ومواكبة التقنية العلمية الحديثة، كلما ظهرت هناك تقنية حديثة والعمل بها، حتى لا ينصرف العملاء من المصرف المعنى جرياً وراء مصارف التقنية الحديثة المتطورة وتزداد أهمية التسويق في المؤسسات التمويلية والمالية العاملة في الدول المختلفة من دولة لأخرى فكلما كانت الدولة متطورة ولديها إمام كامل بالنواحي التقنية الحديثة كلما عملت على تطور التسويق المصرفي بنفس القدر الذي تعيشه الدولة.

لا شك أن تعدد المنظمات والمنشآت وتباين أنشطتها يمثل أهم الملامح الأساسية للمجتمعات في عالم اليوم ولتحديد أهمية التسويق لتلك المجتمعات لا بد أن نتوقف قليلاً لفهم تلك المنظمات التي تهدف لخدمة المجتمع من خلال إشباع حاجاتهم من السلع والخدمات وهذا يعني أن العلاقة التبادلية بين المجتمع وتلك المنظمات إنما هي إحدى مسلمات البيئة التسويقية. أنظر الشكل (2/1/2).

شكل: (2 / 1 / 2)

العلاقة التبادلية بين المنظمة والمجتمع



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2000م)، ص 33.

أهمية التسويق للمنظمات المختلفة في منظمات الأرباح:

يمثل قطاع الأرباح أكثر القطاعات اهتماماً بالنشاط التسويقي على اختلاف أنواعه واختلاف حجم منظماته وذلك على النحو التالي (1):-

1- تتبنى الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية المفاهيم التسويقية وتطبيقاتها بصورة أكبر من الشركات المنتجة للسلع الصناعية.

2- تتبنى الشركات كبيرة الحجم، المفاهيم التسويقية بصورة أكبر من الشركات صغيرة الحجم. وقد بدأت الكثير من المنظمات الخدمية في العقد الأخير الاهتمام بتسويق خدماتها وبصفة خاصة المصارف، وقد أنشئت إدارات متخصصة للتسويق عندما واجهت منافسة حادة في الأسواق.

عموماً فإن أمام تلك المصارف وحتى تصل إلى مستوى الشركات الصناعية الكبرى لا بد لها أن تعمق المفاهيم التسويقية الحديثة.

أهمية التسويق في المنظمات الغير ربحية:

نجد التسويق قد نال اهتماماً واسعاً من قبل تلك المنظمات الغير هادفة للربح مثل الجامعات والمعاهد العلمية والمستشفيات والمنظمات الدينية كالمساجد والكنائس، وقد جاء اهتمام تلك المنظمات بالتسويق وارتفاع التكاليف وازدياد حدة المنافسة، فالمستشفيات مثلاً واجهت مشاكل عديدة بارتفاع أسعار الخدمة وزيادة المستشفيات التي تقدم نفس الخدمة.

أهمية التسويق في المجال الدولي:

ظهور التسويق الدولي أدى إلى رغبة الكثير من الدول لاسيما الاشتراكية منها. الاهتمام بالتسويق سواء على المستوى المحلي أو الدولي والعمل في ظل آليات السوق الحر. وذلك حتى تتمكن الدولة من تحقيق سياسات الإصلاح الاقتصادي والدليل على ذلك ما قام به الزعيم السوفيتي يوري غورباتشوف من إعادة لهيكل الاقتصاد السوفيتي والانفتاح الاقتصادي على الدول الأخرى من خلال ما سمي

(1) Barks Jale & Bill Darden " Marketers " 1992 , P 51 – 57 .

بالبريسترويكا Perestroika. حيث قامت العديد من الدول الأخرى بتطهير جذري في النظم الاقتصادية الخاصة بها لتتحول من الاقتصاد المخطط مركزياً إلى الاقتصاد القائم على آليات السوق. قد أدت هذه التغيرات إلى قيام الشركات متعددة الجنسيات لاستكشاف الفرص التسويقية المتاحة في هذه الأسواق ومحاولة توجيه الاستثمارات لها ويعني ذلك مرة أخرى زيادة الاهتمام بالتسويق الدولي وفتح الفرص أمام الشركات للدخول في أسواق جديدة.

أهمية التسويق بالنسبة للأفراد:

إن الإلمام بالتسويق يساعد الفرد كثيراً، لأن الكثير من الأنشطة اليومية التي يقوم بها الفرد يلعب التسويق فيها دوراً كبيراً، وباختصار نجد الفرد هو جزء من السوق، لأن الحاجات والرغبات والطلب تتبع من الفرد الذي هو أساس العملية التسويقية وأن دراسة الفرد للتسويق تجعل منه مستهلكاً أكثر وعياً وإدراكاً. ويمكن للفرد أن يعرف دوافع البائع في تحديده لسعر سلعة معينة وبالتالي يكون الفرد أكثر قدرة على الاختيار والمقارنة بين السلع المعروضة، وأكثر فهماً للدور التسويقي والترويج والأفكار الإعلانية المعروضة.

نجد أيضاً أن للتسويق علاقة مباشرة للمسار الوظيفي للفرد فالدارس للتسويق، يمكنه أن يتعرف على المجالات الوظيفية التي يمكن أن يلتحق بها بعد تخرجه وحتى بالنسبة لخرجي التخصصات الأخرى يمكنهم أن يتعرفوا على تأثير التسويق والقرارات التسويقية على المحاسبة والتمويل والاقتصاد والهندسة والصيدلة... الخ، وأخيراً يمكننا القول أن التسويق ودراسته والتخصص فيه يتيح للفرد العمل في عدة مجالات نذكر منها:-

➤ في مجال المبيعات وفنون البيع المختلفة.

➤ في مجال الإعلانات (داخل الشركات والمؤسسات ووكالات الإعلان).

➤ في مجال العلاقات العامة ومهارات التعامل مع العملاء.

➤ في مجال خدمة المستهلك.

➤ في مجال التوزيع المادي (النقل والتوزيع).

إضافة إلى ذلك نجد التسويق على مستوى الاقتصاد الكلي له إسهامات مهمة على المستوى الفردي إذ أنه يساعد على تحسين نوعية الحياة، لأنه يراعي متطلبات ورغبات الأفراد أو المستهلكين.

من واقع إجماع الكثير من الكتاب فإن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع والخدمات للمستهلكين أو المنفعين سواء أكانوا منظمات عمالية أو غير عمالية أو أفراد بل حتى مجال التسويق الدولي، بل أن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد في الآتي:-

1- يساعد الوحدات التنظيمية المتخصصة بالتسويق عن طريق قيامها بدراسات وبحوث التسويق يساعدها

في:-

أ- تقدير حجم الطلب على منتجاتها.

ب- إيجاد الفرص التسويقية الممكنة.

ج- إشباع حاجات ورغبات مستهلكيها وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرارية وتحقيق أقصى أرباح.

2- يخلق التسويق الكثير من فرص العمل حيث يستطيع الدارس لعلم التسويق العمل في وظائف عديدة تم ذكرها.

3- يخلق التسويق العديد من المنافع المرتبطة بالسلع والتي تتمثل في:-

أ- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن إخطار إدارة الإنتاج برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة، سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات أو حتى في أساليب تقديمها.

ب- خلق منفعة مكانية وتتمثل في وظيفة النقل وهي نقل الخدمة المصرفية إلى حيث يسكن العميل وهذه منفعة مصرفية للعميل. وهي تتمثل في فتح فروع جديدة للبنك في المناطق المختلفة، حيث يحقق ذلك منفعة مكانية للعميل حيث يسكن ويتواجد.

ج- منفعة زمانية: وهي تتمثل في تخزين السلع التي يقوم بشرائها العميل من البنك في نظام المربحات مثلاً، حتى وقتها المناسب، إذ كانت سلعة شتوية ولم يأت فصل الشتاء أو سلعة صيفية ولم يأت فصل الصيف وهذه تمثل منفعة زمانية أو جمع الأموال في البنك حتى يحتاجها العميل في موسم الزراعة أو الحصاد.

د- منفعة تبادلية: لأن الوظيفة الأساسية للتسويق والتسويق المصرفي هي التبادل. العميل يدفع السعر لهذه المنتجات التي تنتج في البنك وهنا البنك يمثل دور البائع والعميل يمثل دور المشتري.

هـ- منفعة حيازية: تتمثل في تحويل ملكية الأموال التي يمتلكها البنك إلى العميل أو العملاء وهذه بالطبع تمثل منفعة حيازية أي يجوز فيها للعميل لكي يستعملها في الحصاد أو الزراعة.

أهداف ووظائف التسويق:

إذا نظرنا إلى أي نشاط إداري نجده يتشابه مع التسويق من حيث وجود أهداف ووظائف يعمل في إطارها وسوف نتحدث في هذا الإطار من هذا المبحث عن الأهداف والوظائف التسويقية.

أهداف التسويق:

تتعدد أهداف التسويق باختلاف دورة حياة الأعمال والتي نقصد بها ما يمر به النشاط المصرفي من حالات كساد وانتعاش ورواج وذلك تمشياً مع بعض حالات الاقتصاد القومي (1) على الرغم من تعدد وتنوع تلك الأهداف إلا أن أهدافاً معينة يسعى التسويق في تحقيقها ومن بينها:-

1- زيادة وتضخم حصة المصرف من مبيعات الصناعة المصرفية وتقاس هذه الحصة بالأتي:

$$\text{حجم مبيعات المصرف} \times 100$$

إجمالي حجم مبيعات الصناعة المصرفية

(1) عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، (مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999م)، ص 28.

2- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة من عملية البيع ، مراحل التسويق تعتبر العقل المدبر والساعد الأيمن للإدارة في الترويج والتسويق للمنتجات المصرفية وبالتالي توليد الأرباح من تلك المنتجات والمبيعات.

3- التنبؤ برغبات وحاجات الأفراد والقيام بالأنشطة اللازمة التي تمكنه من إشباع تلك الحاجات. وذلك عبر تجويد الخدمة والغوص في أعماق العملاء المستهدفين لمعرفة ما يريدونه لتلبيته وأيضاً ما يريدونه لتجنبه.

4- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلك والعميل المصرفي. ونجد بالرغم من قناعة كل الأجهزة بأهمية التسويق إلا أنه لا يوجد جهاز ثابتاً ومسئولاً عن تحقيق التخطيط للتسويق ويجب أن يتوفر الفهم الواسع لتلك العناصر المكونة لعملية البيع بكل تفصيلاتها. والإطار لهذه العملية هو تفعيل التسويق وهو عمليات متشابهة تتطلب الدراسة والتحليل لكل جزئية منها. وعلى هذا الجهاز أن يتابع هذه العمليات ويرسم مشكلاتها ويقترح الحلول المناسبة لها، سواء في المدى القريب أو المدى البعيد.

5- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمصرف. لا شك بعد اجتياح العولمة المصرفية والتكتلات التي أصبحت ديدن العولمة أصبح من الصعوبة بمكان أن يظل التميز دائماً ولكي يظل كذلك لابد من الآتي:-

أ- الدراسة المستفيضة لكوامن السوق المستهدف ألا وهو القطاع المصرفي والمالي وذلك عبر الدراسة المتأنية مقارنة بقدرات المصرف الذاتية.

ب- التركيز على الأسواق ذات القوة الشرائية الثابتة وذلك عبر تفعيل المزيج التسويقي حتى يتم تحقيق أهداف المصرف.

6- دراسة مرونة الطلب ومرونة العرض واحتمالات المنافسة التي تتركز في هذا المجال، والجودة والسعر كل هذا نجده عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، كما أن اتحاد المصارف يمكنه أن يكمل جهد المصرف بما لديه من بحوث واستشارات.

ولتحقيق الأهداف التسويقية نجد أن النجاح طويل المدى في التسويق يعني إشباع مستمر لحاجات المستهلك المتغيرة والمتجددة، وذلك لاستمرارية حاجة المستهلك من السلع الأولية، أو لا يمكن تحقيقه بسهولة خاصة في بلدان تبعتها الفوارق الثقافية ونمط الاستهلاك. وبالتالي تنشأ الحاجة للترويج والدعاية المستمرة المدروسة بعناية، وكذلك الاهتمام بالعوامل التي تحيط بالسلعة نفسها كالنوعية والجودة وحسن التجهيز والالتزام بأخلاقيات المهنة.

ومن الوسائل التي تدفع بالمنافسة قدماً لتحقيق الأهداف التسويقية تحسين شروط بيع الخدمات المصرفية وتوفير خدمات ما بعد بيع الخدمات من التسهيلات المختلفة التي تجعل من العميل أن يعود مرة أخرى للمصرف.

وظائف التسويق:

من خلال التعاريف المختلفة للتسويق التي سبق ذكرها لاسيما في المجال أو النشاط المصرفي ومن خلال الأهداف العملية له والتي تم ذكرها ، يمكننا الخروج بالوظائف التالية للتسويق وأهمها:-

1- تنمية النشاط المصرفي:

- أ- تبدأ هذه الوظيفة عقب الانتهاء من وضع البرنامج التسويقي وتهدف إلى:-
- ب- متابعة تنفيذ المهام المؤكدة للأفراد.
- ج- مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة لتقييم الأداء وفاعلية البرنامج.

2- التدريب على بيع الخدمات المصرفية:

تبدو كلمة (بيع) غير مألوفة في مجال العمل المصرفي وقد لا يرضى المصرفي أن يطلق عليه كلمة (بائع) ويستخدم الكثيرون بدلاً منها ألفاظاً أخرى مثل (الاتصال بالعملاء) . نجد كل من في البنك يقوم بمهمة البيع هذه وإن كانت في أغلب الأحيان تعتبر مهمة موظفي الشباك أو الكاونتر وغيرهم مما يتعاملون مع الجمهور .

وعلى ضوء ما تقدم إن مهام التدريب على بيع الخدمات المصرفية يجب أن تتناول بوجه خاص ما يلي:-

- أ- تصميم برنامج تدريبي لرؤساء الوحدات المصرفية على فنون البيع والتقديم للخدمات المصرفية المفروضة لدى المصرف .
- ب- تصميم برنامج تدريب للعاملين على بيع الخدمات المصرفية وتطوير البرامج التدريبية بعد كل فترة حسب ما يستجد على العمل المصرفي من تطور .
- ج- تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية التي تم تقديمها وذلك حسب تنمية القدرات للعاملين وزيادة الإنتاجية للمصرف بعد أداء التدريب .

3- العلاقات العامة:

- يحتاج المصرف و لحد كبير إلى تنمية العلاقات العامة مع جمهور عريض يضم:-
- أ- العملاء الحاليون للمصرف .
 - ب- العملاء المرتقبون .
 - ج- موظفو المصرف أنفسهم .
 - د- المجتمع بأكمله .

تجدر الإشارة أن العلاقات العامة كوظيفة مهمة من وظائف التسويق المصرفي لا تقتصر على القسم أو الإدارة المكلفة بهذا العمل بل يجب أن تشارك فيه كل الإدارات الأخرى بالبنك .
لابد أن يقسم عمل العلاقات العامة على النحو التالي:-

أ- علاقات عامة بالعملاء وتتم من خلال الاستقبال الجيد والطيب لهم والإجابة على استفساراتهم بصورة طيبة وتهيئة مكان مريح وتقديم خدمات مصرفية ممتازة وتلبية احتياجاتهم.

ب- علاقات عامة مع المؤسسات وتتعلق بدور المصرف في التعاون مع المنشآت المختلفة من تنفيذ برامج التنمية التي يتطلع إليها.

ج- علاقات عامة مع الجمهور تستهدف إعطاء المصرف صورة المواطن الصالح ومن أمثلتها التبرع لمؤسسات البر أو لطلبة الجامعات.

على وجه العموم يمكن اعتبار عمل العلاقات العامة برنامج مستمر يهدف إلى خلق واستمرار العلاقات مع مختلف الفئات التي يتعامل أو سيتعامل معها المصرف مستقبلاً، وقد يصمم برنامج العلاقات العامة لكل الأغراض الدفاعية والهجومية، فالناحية الدفاعية تعمل لحماية المصرف من الهجوم ومن سوء الفهم والناحية الهجومية منه تسرع به إلى المكانة والنفوذ. والوسائل الفنية التي تستخدم في تحقيق أهداف برنامج العلاقات العامة تتمثل أساساً في الإعلان والنشر في الصحف والإذاعة الصوتية والمرئية والنظر في الشكاوي وتقديم تقارير دورية.

4- الإعلان والترويج:

يعتبر الإعلان وسيلة التسويق في الاتصال بالجمهور وبموجبه يرسل المصرف رسالة (الإعلان) إلى العميل المتوقع بوسيلة الاتصال المناسبة وهو يعد بمثابة وعد بإرضاء المتقدم للحصول على الخدمة من المصرف، ويمكننا إلقاء نظرة سريعة على أساسيات الرسالة الإعلانية ثم اختيار الوسيلة الإعلانية واختبارها لاكتشاف مدى قدرتها على إيصال الرسالة إلى الجماهير.

أساسيات الرسالة الإعلانية:

نجد أن هناك عدة أهداف مرحلية للرسالة الإعلانية يتحقق عند آخرها الهدف الأساسي للإعلان وهي⁽¹⁾:-

1- **جذب الاهتمام:** لا تعد الرسالة الإعلانية ناجحة ما لم تؤد إلى جذب الاهتمام الكافي ليس من كل من يشاهدها أو يسمعها بل من العملاء المحتملين المستهدفين من قبل المصرف.

2- **الفائدة:** ما هي الفائدة من الرسالة الإعلانية بالنسبة للعميل المستهدف؟ يجب إشعار المخاطب بالرسالة بإشباع رغباته وحاجاته، ولذلك فإن اختيار الوسيلة الإعلانية التي تلبي هذا الاحتياج مهمة جداً.

3- **الرغبة:** بعد مخاطبة أعلاه تأتي الرغبة وهي تحويل شعور المخاطب إلى رغبة في التعامل مع المصرف أي تكون الخدمة المعلن عنها تفي باحتياجاته.

(1) إبراهيم مختار إبراهيم، برنامج التسويق المصرفي - سلسلة التدريب المصرفي لتسويق الخدمات المصرفية، (بيروت: دن 1997م)، ص 38.

4- الإقناع: هي مرحلة أخيرة من الهدف الأساسي للإعلان وتأتي بعد تضافر الأهداف السابقة وهي أن يقتنع المستهدف بأن ما يقدمه المصرف هو ما يحتاجه فعلاً وهذا الإقناع يتضمن إقناع بالخدمة وأيضاً إقناع بالمصرف الذي يقدم الخدمة من حسن الأداء للمصرف وسمعته الكبيرة وهمة العاملين به. **الوسائل الإعلانية:**

تتعدد تلك الوسائل سواء كانت بصرية أو سمعية أو الاتنين معاً أو مقروءة ، رغم ما يجمع بينهم من هدف واحد هو الاتصال الذي يتم عبر المهارات المختلفة قد يفضل الإعلان لزيادة الودائع الادخارية عبر مصادرها المختلفة التي نتطرق إليها في المبحث الثالث - وحيث يصعب استخدام البريد المباشر في الاتصال بالعملاء.

وكننتيجة مباشرة للدراسة التسويقية عن العملاء المحتملين ومستوى ثقافتهم ودخلهم وبعدهم الاجتماعي يمكن تحديد الوسيلة الإعلانية التي تحقق الهدف في كل حالة.

إدارة الإعلان بالبنك:

تلاحظ كثيراً ما يعهد البنك ، خاصة هنا في السودان بعملية الإعلان إلى وكالات متخصصة وهذه الوكالات تملك قدرات عالية مما يمكنها من القيام بمسئولياتها بمستوى مرتفع من الكفاءة يجاوز ما يحققه أي مصرف إذا قام بهذه المهمة بمفرده وهو لا يلغي دور قسم الإعلان بالبنك والتي تكون مهمته الأساسية:-

➤ اختيار وكالات ذات الخبرة المتميزة في مجال عملها.

➤ متابعة النشاط الإعلاني للتأكد من وصول الرسالة الإعلانية إلى العميل المرتقب.

المزيج التسويقي المصرفي:

تسعى البنوك إلى تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة تجعلهم راضين عن خدماتها أكثر من منافسيها، ولتحقيق ذلك فإنها تقوم بتصميم مزيج تسويقي يشبع احتياجاتهم ويتناسب مع التغيرات المستمرة التي تكتسي تلك الاحتياجات، حيث يظهر هذا المزيج الممارسات التسويقية في هذا النوع من البنوك. ويمكن تعريف المزيج التسويقي على أنه " مجموعة العناصر والمتغيرات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها من جانب المنظمة والتي توظفها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال التأثير الإيجابي على مستهلكي منتجاتها وخدماتها التي تقدمها (1) "

ويشتمل المزيج التسويقي على : المنتج، السعر، الترويج والتوزيع.

دراستنا لهذا المبحث تتطلب منا المرور بالنقاط التالية:

(المنتج) الخدمة المصرفية.

التسعير المصرفي.

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، (عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2003)، ص

الاتصال التسويقي المصرفي.

التوزيع المصرفي.

المزيج التسويقي الموسع.

1- (المنتج) الخدمة المصرفية:

يعتبر المنتج المصرفي من أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للبنك، والتي من خلالها يستطيع هذا الأخير مواجهة حاجات ورغبات عملائه والعمل على إشباعها، حيث يعرف على أنه " مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن " (1)

إن فهم المنتج المصرفي من الناحية التسويقية مرتبط بفهم ثلاث أبعاد له والتي تتمثل في:

- **المنتج الأساسي:** ويتمثل في جوهر المنفعة التي يسعى العميل إلى تحقيقها والحصول عليها عند اقتنائه الخدمة المصرفية (2)، فعند قيام العميل بفتح حساب شيكات مثلا، فهو بذلك لا يشتري دفتر الشيكات وإنما السهولة والأمان، الملائمة في دفع ما يجب عليه للآخرين دون الحاجة إلى حمل النقود خاصة إذا كان المبلغ المدفوع كبيرا.

- **المنتج الملموس:** وهو الشيء الذي يمكن أن يراه العملاء معروضاً للبيع، وتمثل بطاقات الائتمان منتجات ملموسة تتصف بخمسة خصائص منها: مستوى الجودة، المعالم والمواصفات، التغليف والتعبئة، الاسم التجاري (العلامة التجارية)، التصميم أو الشكل طراز معين.

- **المنتج المدعم:** وهو يمثل مجموعة العناصر الإضافية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والتي يحصل عليها العميل عند قيامه بشراء الخدمة المصرفية حيث تكون داعمة ومرافقة للخدمة الأساسية، ومثال ذلك " طريقة تعامل المصرف مع طالب القرض خلال مرحلة تقديم الطلب وعملية التقييم، كشوفات شهرية مفهومة وواضحة، استجابة سريعة لتساؤلات طالب القرض"، وهذه الحالة تمثل ما يسمى ببيع النظم، حيث تمثل إستراتيجية لتسويق حلول متناسقة لكامل المشكلة التي تعترض العميل.

أولاً: مزيج الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة على سياسة تقديمها

1- مزيج الخدمة المصرفية:

والذي يشير إلى: كافة المنتجات المعروضة من قبل البنك (3) أو إلى مجموع خطوط الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه حيث يعرف خط الخدمة على أنه " مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية التي تربط بينها رابطة معينة، سواء لأنها تتم بطريقة أو تقدم لنفس العملاء أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها " مثل خدمات الإيداع سواء كانت استثمارية أو جارية أو ادخارية (1).

(1) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (مصر: البيان للطباعة والنشر، 1999)، ص 166.

(2) أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001)، ص 51.

(3) Mary Ann Pezzullo, *Marketing Financial Services*, 5th edition, Washington: American bankers association, 1998, P. 149.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2004)،

وتتمثل عناصر مزيج الخدمة في:

- أ - الاتساع: وهو عدد خطوط الخدمة المصرفية التي ينتجها المصرف وفروعه.
 ب - التناسق: ويشير إلى درجة الترابط والتناسق والانسجام بين خطوط الخدمة في البنك⁽²⁾.
 ج - العمق: يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي، حيث أن زيادة العمق تؤدي إلى جذب المزيد من العملاء الذين تختلف احتياجاتهم⁽³⁾.

شكل: (3/1/2)

أبعاد مزيج الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك

خدمات التمويل	خدمات الإيداع	الخدمات التكافلية	الخدمات العقارية
المربحة المحلية	الحسابات الجارية	جمعيات تحفيظ القرآن	شقق ومحلات تجارية
المربحة الدولية	الحسابات بالعملة الأجنبية	مساعدة الطلبة الفقراء	بيوت سكنية
الاستثمار المباشر	حسابات الخدمة الآلية	رعاية الأرمال والأيتام	إدارة وصيانة العقار
المتاجرة المباشرة	حسابات التوفير	دعم المساجد	تقييم العمارات والمجمعات السكنية
المضاربة	الاستثماري	الرعاية الصحية	البناء للغير
المشاركة	الودائع الاستثمارية المطلقة	والمستشفيات	
	الودائع الاستثمارية محدودة الدخل	الدعوة والإرشاد	

المصدر: إعداد الباحث ، 2012م

2- العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات المصرفية:

تقسم هذه العوامل إلى⁽¹⁾:-

(2) محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص241 .

(3) Md Seghir Djitli, **Marketing**, Alger: Berti Editions, 1998, P. 121

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص169 .

أ- العوامل الخارجية:

وتتمثل في : قوة المنافسة، القوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على قدرة إدارة البنك في اتخاذ القرار التسويقي واتجاه الأنشطة التسويقية فيه، الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية وإمكانية توقعها.

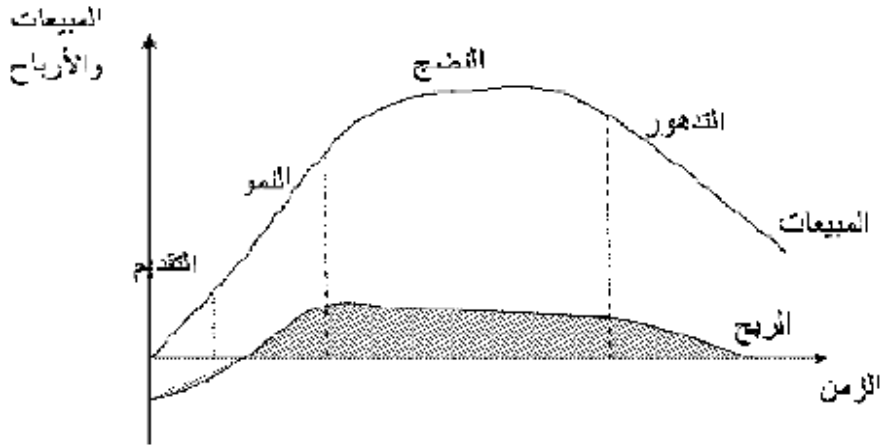
ب- العوامل الداخلية : وهي تشمل:-

- مقدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتحسين القائمة منها؛
 - المهارة والكفاءة التي يتمتع بها الأفراد العاملين في البنك وفروعه؛
 - مدى توفر الجو الملائم للعاملين في البنك من ناحية الأجور، برامج التدريب والتعليم، فاعلية الاتصال وغيرها من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية الخدمات المصرفية؛
 - القدرة على جمع المعلومات والقيام بالبحوث والدراسات لتقييم أداء البنك بشكل مستمر؛
 - الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء.
- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تشبه المنتجات ومنها الخدمات المصرفية الكائن الحي، الذي يمر بدورة حياة تبدأ بالولادة وتنتهي بالموت، وهي في ذلك تمر بمجموعة من المراحل التي تشكل دورة حياتها، والتي هي ملخصة في الشكل التالي:

الشكل: (4/1/2)

مراحل دورة حياة المنتج ودورة الربح



Source : Michel Badoc, Le Marketing Bancaire : applications pour le siège et les agences des banques européennes, Paris : Les Editions d'organisation, 1978, P.145.

إن هذا الشكل يمثل الناحية النظرية فقط لدورة حياة الخدمة المصرفية، ذلك أنه في الواقع أي مرحلة من هذه الدورة قد تشهد تغيرات وعدم استقرار فيها، لذا فإن هذا الشكل قد يكون غير منظم.

وعليه تتلخص مراحل دورة حياة المنتج فيما يلي:-

1- مرحلة الانطلاق (التقديم):

وفيها يتم طرح الخدمة لأول مرة في السوق، حيث تتميز هذه المرحلة بارتفاع معدل (إمكانية) فشل الخدمة⁽¹⁾ ويضعف الطلب نتيجة لعدم معرفة العملاء بها، كما أنها عادة ما تكون طويلة نسبياً، يلعب فيها وقت تنفيذها وحسن اختياره دوراً كبيراً في نجاح تلك الخدمة واستمرارها، وبشكل عام يظهر منحنى الربح خسارة خلال هذه المرحلة، نظراً لثقل النفقات التي تكبدها البنك في عرض المنتجات، كنفقات البحث والتطوير، إنشاء نظام التوزيع لتقديم المنتجات الجديدة في السوق والدعاية الكبيرة اللازمة لجعل المستهلكين على علم بتلك المنتجات وكيفية استخدامها والسعي إلى تشجيعهم على الإقبال عليها على نطاق واسع. إن أهمية وتكلفة هذه المرحلة تجعل البنك ينتهج واحدة من الاستراتيجيات التي تضمن له المرور إلى المرحلة التالية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:-

أ- إستراتيجية الكشط (القشط) السريع:

وفيها يتم طرح الخدمة بسعر مرتفع قصد استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة، حيث يتم في هذه الحالة تكثيف الجهود الترويجية من أجل زيادة التغلغل في السوق، وتطبق هذه الإستراتيجية عند توفر الافتراضات التالية:-

- يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج؛

- يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه ويستطيعون دفع السعر المطلوب؛

- تواجه المنظمة منافسة محتملة وتريد بناء أولوية للعلامة التجارية.

ب- إستراتيجية الكشط البطيء:

وتتمثل في تقديم الخدمة المصرفية بسعر مرتفع وبعدها جهود ترويجية منخفضة قصد تخفيض التكاليف، حيث تطبق في الحالات التالية:

- صغر حجم السوق المستهدف؛

- وجود معرفة بالمنتج من قبل الجمهور؛

- استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع؛

- انعدام المنافسة الشديدة.

ج - إستراتيجية التغلغل السريع:

تتميز هذه الإستراتيجية بالدخول إلى السوق بسعر منخفض مع بذل جهود ترويجية كبيرة، حيث تطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسة لا تشعر بنزول الخدمة المصرفية وأن أغلب المستفيدين يكونون حساسين تجاه هذه الخدمة ومن المتوقع أن تكون المنافسة قوية في المستقبل وذلك

(1) Geoffrey Lancaster & Paul Reynolds, Op.Cit, P. 115.

عندما يدرك المنافسون أهمية هذه الخدمة ويكون سعر الخدمة منخفض ويتناسب مع المنافع المتحققة منها⁽¹⁾.

د - إستراتيجية التغلغل البطيء:

وترتكز على الدخول إلى السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية هي الأخرى منخفضة، حيث تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في حالة ما إذا كان حجم السوق كبيراً، وجود إدراك للخدمة في السوق، حساسية السوق للسعر وأيضاً إمكانية ظهور المنافسة .

2- مرحلة النمو:

وفيها يكون المنتج ما يزال معرضاً للفشل على الرغم من أن معظم حالات الفشل تحدث في وقت مبكر خلال هذه المرحلة وعموماً تتميز هذه المرحلة بتسارع المبيعات وارتفاع الأرباح نتيجة لتزايد إدراك العملاء ومعرفتهم بوجود الخدمة حيث يتمتع البنك في هذه المرحلة بحصة سوقية مريحة باعتباره الوحيد في الساحة، وذلك على الرغم من المنافسة التي تبدأ في الظهور تدريجياً ويتبع البنك للحفاظ قدر الإمكان على هذا النمو السريع للإستراتيجيات التالية:-

- التطوير والتحسين في ملامح جودة الخدمة؛
- بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق؛
- التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

3- مرحلة النضج:

تتميز هذه المرحلة باستقرار في المبيعات وتحقيق أرباح عالية ، حيث تكون الخدمة هنا قد احتلت مكانة في السوق، إلا أن خطر المنافسة هو الآخر يزداد، ذلك أن الأرباح العالية التي يحققها البنك، يشجع غيره من المنافسين على الدخول إلى السوق وبأعداد كبيرة مما يجعل الأسعار تنخفض، وفي هذه الحالة يلجأ البنك إلى الاعتماد على الإستراتيجية الدفاعية للمحافظة على الحصة السوقية ومواجهة المنافسة وبالتالي محاولة إطالة عمر الخدمة قدر الإمكان وذلك من خلال:

أ - إستراتيجية تعديل السوق:

وتتمثل في محاولة توسيع السوق للعلامة الحالية والخدمات القائمة وذلك من خلال التأثير على عاملين يكونان رقم المبيعات وهما:

(1) محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص246 .

- عدد مستخدمي اسم العلامة من خلال تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدميه، الدخول في أجزاء جديدة للسوق، وكذلك جذب عملاء المنافسين الآخرين.

- أو التأثير على معدل الاستخدام لكل مستعمل من خلال استخدام المنتج بطرق جديدة واستخدام المنتج لأكثر من غرض.

ب - إستراتيجية تعديل المنتج:

وفيها يتم تعديل الخدمة حتى يتم جذب عملاء جدد، وذلك إما بتحسين نوعية الخدمة وأدائها بما يحقق لها ميزة تنافسية أو تحسين وتطوير خصائصها بإضافة خصائص جديدة تضيف منافع لعملائه.

ج - إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

وفيها يلجأ مسؤول التسويق إلى زيادة الحصة السوقية من خلال تغيير عناصر المزيج التسويقي الأخرى كتخفيض السعر، تغيير قنوات التوزيع، تغيير طرق الترويج، حيث عادة ما يكون هذا الأخير تذكيري في هذا النوع من المراحل.

4- مرحلة الانحدار:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض كبير في المبيعات وذلك راجع إلى عدة عوامل منها دخول منتجات جديدة أفضل، التطورات التكنولوجية والتي تجعل تلك الخدمة قديمة، تشريعات حكومية معينة... إلخ.

لذلك فإنه في هذه المرحلة يلجأ البنك إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية أو أكثر :

أ - حذف الخدمة من حزمة الخدمات المقدمة من طرف البنك.

ب - تخفيض الأسعار إلى أدنى حد ممكن وقد يلجأ البنك إلى ما يسمى بنقطة الغلق وهي التي تسمح بتغطية التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة؛

ج - تخفيض تكاليف التوزيع والترويج؛

د - الاستمرار في تقديم الخدمة بسبب أهميتها لبعض الزبائن أو أنها مكملة لبعض أصناف أخرى من الخدمات.

يمكن تلخيص خصائص واستراتيجيات كل مرحلة من هذه المراحل في الشكل التالي:

شكل: (5/1/2)

إستراتيجيات المزيج التسويقي خلال دورة حياة المنتج

المرحلة / الإستراتيجيات	التقديم (الدخول)	النمو	النضوج	الانحدار (التدهور)
المنتج	عرض المنتج الأساسي	عرض المنتج الأساسي مع إضافات و ضمانات	علاقات وتصاميم متنوعة	التخلص من العناصر الضعيفة
التوزيع	انتقائي	مكثف	أكثر كثيفا	انتقائي والتخلص من المنافذ
السعر	التكلفة زائد ربح	التسعير لاختراق الأسواق	التسعير لمواجهة المنافسة	تخفيض الأسعار
الترويج	استخدام وسائل ترويج تدفع أساسا للتجربة	تقليل الوسائل لتحقيق الفائدة من الطلب لدى المستهلكين	تقليل الوسائل لتحقيق الفائدة من الطلب لدى المستهلكين	التقليص إلى أدنى مستوى

المصدر : نزار عبد المجيد البر واري وأحمد محمد فهمي البر زنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم -الأسس - الوظائف، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص174 .

1- مفهوم تطوير الخدمة المصرفية:

أ - تعريف تطوير الخدمة المصرفية:

يعرف تطوير الخدمة المصرفية على أنه: "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات" (1) إن هذا التعريف يحصر مفهوم التطوير أو الابتكار في إضافة منافع جديدة للخدمة الحالية، وهذا يعني أن التطوير يساوي التعديل أو التحسين، وهذا الأمر غير صحيح لأن الابتكار أوسع من ذلك بكثير. أو هو عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للعملاء بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية (2).

بناء على ما سبق يمكن تعريف (ابتكار) تطوير الخدمة المصرفية على أنه عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة كلياً. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخدمة قد تكون جديدة بالنسبة للبنك وليست كذلك بالنسبة للسوق، أو العكس إلا أنه وفي جميع الحالات لا بد وأن يحس العميل أنها خدمة جديدة تحقق له إشباعاً لمتطلباته المتغيرة.

ب - أهمية تطوير الخدمة المصرفية:

- المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال (3).
- زيادة البيع المتقاطع وهو امتلاك شبكة من الفروع ورصيداً من العملاء الذين يزورون هذه الفروع بانتظام؛
- تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف منافسة أخرى.

استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

أمام البنك عدة إستراتيجيات لتطوير خدماته ومنه (4) :-

أ - إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:

وتعني إشباع حاجات ورغبات قطاعات سوقية جديدة بالاعتماد على خدمات مصرفية حالية مثل تدعيم وتوسيع شبكات التوزيع للوصول إلى مناطق جديد أو تطوير مواصفات في الخدمة وتكثيف حملات الترويج يكون الهدف منها هو تعريف هؤلاء الزبائن الجدد بالخدمة، أو القيام بالبحث عن زبائن جدد إضافة للمحافظة على الحاليين منهم.

ب - إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:

(1) محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص 249 .

(2) John Frain, **Introduction to marketing**, 4th edition, London: International Thomson Business Press, 1999, P. 199.

(3) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 73 - 74 .

(4) Md Seghir Djitli, **Marketing Strategique**, Op.Cit, 2000, P. 71- 72

وفيها يتم الدخول إلى السوق الحالية بمنتجات جديدة أو خدمات حالية إلا أنه تم تحسينها وتعديلها في ناحية ما لتلائم حاجات ورغبات العملاء.

ج - إستراتيجية التنويع:

يكون التطوير على مستويين، أي الدخول بخدمات مصرفية جديدة والتي عادة ما تكون خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة إلى أسواق جديدة أيضاً.

أسباب فشل الخدمة الجديدة:

- من بين الأسباب التي تجعل الخدمة الجديدة تفشل في السوق نذكر على سبيل المثال لا الحصر:-
- أ - عدم وجود ميزة تنافسية، أو حدوث ردود فعل غير متوقعة من قبل المنافسين، أو كليهما معا؛
- ب - ضعف المكانة في السوق؛
- ج - رداءة نوعية (جودة) الخدمة؛
- د - عدم إيصال منافع الخدمة الموعودة للعملاء؛
- هـ - ضعف العلاقة السعر / الجودة؛

تأثير الجودة على تقديم الخدمات المصرفية:

1- تعريف الجودة:

تعتبر الجودة بمثابة الشريان الحيوي الذي يمد البنك بدماء جديدة تتمثل في المزيد من العملاء الجدد والحفاظ على الحاليين منهم، كما تعمل على زيادة الربحية مما يحقق له ميزة تنافسية، حيث تعرف الجودة على أنها:-

- معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.
- أو هي درجة الامتياز والتفوق التي تمتلكها المنظمات المنتجة
- كما تعرف أيضاً من قبل منظمة المعايير الدولية (ISO) على أنها " : مجموعة من صفات وخصائص المنتج أو الخدمة المتعلقة بقدراتها على تلبية الاحتياجات المعلنة والمتوقعة.
- أما الوكالة الفرنسية للمعايير (AFNOR) فقد عرفت على أنها " : قدرة المنتج على تلبية حاجات المستخدمين (1) .

وعليه فإن الجودة تعبر عن مدى قدرة الخدمة على تلبية حاجات ورغبات المستخدمين ومدى توافقها مع توقعاتهم، حيث تتأثر هذه الأخيرة بمجموعة من العوامل تتمثل في:- (2)

- اتصالات الكلمة المنطوقة : وهي التي تتعلق بآراء أصدقاء العميل في البنك.
- الحاجات والتفضيلات الشخصية : كتفضيلات ظهور العاملين في المصرف بملابس أنيقة.

(1) Pierre Elgier, **Marketing et stratégie des services**, préface de Jacques Barraux, Paris: Economica, 2004, P. 73.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 111 - 112 .

- التجارب السابقة للتعامل مع المصرف : والتي يمكن أن تقرر استمرارية تعامله معه من عدمها.
- البدائل المتاحة : والتي تشير إلى مدى إدراك ومعرفة العميل لبدائل الخدمة المتاحة له.
- الاتصال الخارجي: والذي يتمثل في الوسائل الترويجية ومدى تأثيرها عليه، والتي تشمل على وعود البنك بشأن خدماته.

2- معايير (أبعاد) جودة الخدمة:

نتيجة لطبيعة الخدمات الغير الملموسة فقد جرت محاولات جادة لإعطاء معايير يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة، إلا أنها لم تستطع التوصل إلى تحديد دقيق لتلك المعايير، ذلك أن هناك من يصنف تلك المعايير إلى ثلاث أبعاد هي: (الجودة المادية) تشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة كالمعدات والتجهيزات، (جودة الشركة) تتعلق بصورة المؤسسة والانطباع العام عنها، (والجودة التفاعلية) الناشئة من عمليات التفاعل بين العاملين في مؤسسة الخدمة وبين العملاء المستفيدين من الخدمة. في حين نجد Gronroos يصنف أبعاد الجودة إلى :-

- الجودة الفنية وهي التي ترتبط بما يحصل عليه المستفيد فعلياً من الخدمة حيث يمكن التعبير عنها بالسؤال : ما الذي يتم تقديمه؟

- والجودة الوظيفية وهي التي تشير إلى الطريقة التي يتم بها نقل الجودة الفنية للمستفيد والتي يعبر عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟
- وفي تصنيف آخر، يقسم الباحثون أبعاد الجودة إلى ثلاثة معايير هي : الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، إضافة إلى الصورة الذهنية للمؤسسة (البنك)، والتي تعكس انطباعات الزبائن عن البنك، حيث تتوقف بدورها على تقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة المصرفية .

3- أساليب تحسين مستوى جودة الخدمة:

في البداية لا بد من الإشارة إلى مستويات الجودة، حيث نميز هنا بخمسة مستويات لها تتمثل في:-
(1)

- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن :تتمثل في الجودة التي يرى العملاء ضرورة توافرها.
- الجودة المدركة من طرف إدارة البنك وترى أنها مناسبة.
- الجودة القياسية: وهي الجودة المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
- الجودة الفعلية: وهي التي تعبر عن الطريقة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.
- الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي تم وعد الزبائن بالحصول عليها من خلال الحملات الترويجية.
- ومن أجل تقليل الفرق الحاصل بين توقعات العميل والجودة الفعلية المدركة للخدمة، فإن هناك عدة أساليب يتم اعتمادها لتحقيق ذلك والتي تتمثل في :-

(1) المرجع نفسه، ص 331 .

أ - معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة، إذ تلعب البحوث الميدانية وجمع المعلومات دوراً مهماً في إدراك المحددات التي تحكم جودة الخدمة كما يراها ويدركها العميل، سواء ما تعلق منها بخدمات البنك أو بخدمات المنافسة، إذ أن تلك المحددات ستساهم كثيراً في بناء برامج تحسين الجودة وإستراتيجيات الخدمة؛

ب - صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم بها مع مراعاة أن تكون تلك المعايير تترجم فعلاً توقعات العملاء؛

ج - وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى الصناعة الخدمية؛

د - عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة ، فقد تلجأ بعض البنوك إلى ضمان السرعة في أداء عملية منح القروض كأن تقوم بذلك خلال 24 ساعة أو 48 ساعة ، وإذا ما تم الوفاء بذلك، فإن سمعة البنك سوف تعزز في أذهان عملائه؛

هـ- تبني بعض المعايير المحددة للجودة ذات القبول العالمي مثل ISO 9002.

و - العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والمستفيد حيث يتم تدريب العاملين بشكل مستمر على أساليب التعامل مع العملاء، وكذلك تزويد هؤلاء بكافة المعلومات الخاصة بمشاكل العملاء وكيفية حلها، كل ذلك من شأنه أن يساعد كثيراً على تحسين مستوى الأداء ومن ثم تحقيق توقعات العملاء للخدمة ولكل من التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات دور مهم في ذلك. ويعرف التسويق الداخلي على أنه التسويق الذي ينظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليون يجب إقناعهم بالخدمات التي يشرفون على تقديمها حتى ينعكس ذلك على تعاملهم مع العملاء الخارجيين إذ أن فعالية هذا التسويق ترتبط باتخاذ الإجراءات التالية : ثقافة الخدمة، إدارة الموارد البشرية، نشر أو بث المعلومات التسويقية إلى العاملين، تنفيذ نظام الحوافز والإقرار بجهود العاملين.

أما التسويق بالعلاقات فيظهر من خلال الاحتفاظ بالعملاء، تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للخدمة، تقريب المسافات ما بين التسويق، خدمة العملاء وجودة الخدمة المدركة.

ز - من الأمور المهمة بالنسبة للخدمات خاصة الخدمات المصرفية التي تتسم بصعوبة تمييزها عن المنافسة هو تحقيق التميز إذ أنه يشمل الحصول على درجات عالية من محددات جودة الخدمة من وجهة نظر العميل.

ثانياً: التسعير المصرفي:

يعتبر السعر عنصراً آخرًا من عناصر المزيج التسويقي وهو العنصر الوحيد الذي يحقق للمؤسسة أيًا كان نوعها ربحاً، في حين باقي عناصر المزيج تمثل تكلفة، إضافة إلى أن له دوراً مهماً ، في تثبيت هوية البنك في السوق وتدعيم موقعها فيه ، كما يعتبر بمثابة إشارة عن مدى جودة

الخدمة⁽¹⁾ ذلك أن العميل عند دخوله للسوق لا يهمله حجم الطلب على الخدمة التي يريد اقتناءها، وإنما يهمله السعر الذي سوف يدفعه للحصول عليها، فهو يضع حداً أدنى وأخراً أعلى لهذا السعر، فإذا ما انخفض سعر هذه الخدمة عن الحد الأدنى الذي وضعه هو لها فإنه سيشك في جودتها، أما إذا ما ارتفع عن الحد الأعلى، فإنه يعتبر تلك الخدمة على أنها مكلفة للغاية.

مفهوم التسعير المصرفي:

1- تعريف السعر:

تعددت التعاريف التي أعطيت للسعر والتي نذكر من بينها:-

- السعر هو وسيلة للتبادل تقدم من طرف مشتري السلع / الخدمات التي يجري تسويقها من قبل البائع / المسوق⁽²⁾.

- أو هو أي شيء يمكن تبادله مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة⁽³⁾.

مما تقدم يمكن تعريف السعر على أنه : المقابل الذي سيدفعه العميل نظير انتفاعه بالسلعة أو الخدمة. وتطبيقاً على الخدمة المصرفية فإن تسعيرها يعرف على أنه: معدل الفوائد على الودائع، القروض، الرسوم، العمولات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمة⁽⁴⁾.

إن جزءاً من هذا التعريف (الجزء الذي يعتبر السعر عبارة عن معدل فائدة) لا يلائم مبدأ عمل البنوك الإسلامية وهو عدم التعامل بالفائدة، وعليه يمكن تعريف سعر الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك الإسلامي على أنه: مزيجاً متكاملًا من التكاليف والأعباء التي يتحملها الأفراد للحصول على الخدمة المرغوبة، وعادة ما يتكون من التكلفة النقدية والأعباء الأخرى المرتبطة بالطاقة والجهد والوقت والأثر النفسي⁽⁵⁾.

وكخلاصة لمفهوم السعر فإنه يمكن تعريفه على أنه: المقابل أو الأجر الذي يحصل عليه البنك الإسلامي نتيجة لبيعه خدمات مصرفية ومالية لعملائه.

إن ما يميز عملية التسعير في البنك هو استلزامها القيام بتحديد دقيق للمنتجات البنكية، والتي تتميز:- أ - أنها عبارة عن نقد (أشكال نقود)، وإنشاؤها وتداولها يعتبر جزء من الشرعية الاقتصادية للبنك، ويشكلان الأساس الذي يقوم عليه البنك والقرض.

- خدمات لها مكانة متزايدة في النشاط البنكي، والتي يتم إدماجها مع المنتج البنكي (النقود)، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات، أو غير مجانية كخصم الأوراق.

(1) Hooman Estelami, Marketing Financial Services, Indianapolis: Dog Ear Pub, 2007, P. 95.

(2) 2 Jain et al, Marketing information products and Services: a primer for librarians and information professionals, 4th edition, Canada: International Developed Research Center, 1999, P. 152.

(3) Mary Ann Pezzullo, Op.Cit, P. 172.

(4) محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص264.

(5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص388.

2- أهداف التسعير:

يسعى البنك من وراء الإستراتيجية التسعيرية المصممة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي لا بد من تحديدها بشكل جيد، حتى يتم على أساسها وضع تلك الإستراتيجية، ومنها:-

أ - الأهداف المرتبطة بالتعامل:

- السعي إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- تعظيم الحصة السوقية من خلال تنويع الخدمات المصرفية المطروحة في السوق، تكون ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة في البداية لجذب واستقطاب حصة سوقية كبيرة في أسرع وقت ممكن.

ب - الأهداف المرتبطة بالأرباح:

وتتمثل في السعي إلى:-

- تحقيق ربح مناسب في المدى القصير .
- تعظيم الربح في المدى الطويل.
- تعظيم العائد على الاستثمار .

ج - أهداف لمواجهة مواقف معينة:

- المحافظة على الحصة السوقية للبنك.
- الحفاظ على الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء من خلال تمييز منتجاتها والرفع من مستوى جودتها.
- مواجهة المنافسة من طرف البنوك المنافسة، والتي تتطلب أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة على الأقل بنفس مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنافسة أي أن المنافسة هنا ستكون على مستوى الأسعار.

العوامل المؤثرة على السعر وطرق تحديده:

يتأثر السعر بمجموعة من العوامل ويخضع لمجموعة من الطرق عند تحديده.

1- العوامل المؤثرة على تحديد السعر:

يتأثر السعر الذي يتقاضاه البنك مقابل خدماته بمجموعة من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحديدده حيث تقسم إلى:-

أ - العوامل الداخلية:

والتي تتمثل في:-

- **الأهداف التسويقية للبنك:** يسعى البنك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي لا بد من تحديدها بشكل دقيق حتى تسهل عملية تحديد الأسعار من خلالها، فمثلا إذا ما انتهجت المؤسسة سياسة سعرية مرتفعة، هذا يعني أن هدفها هو إنتاج خدمات ذات جودة عالية لمواجهة المنافسة من جهة، وتحقيق أرباح مرتفعة من جهة أخرى، أما إذا كانت أسعارها منخفضة فهذا يعني أنها تهدف إلى زيادة حصتها السوقية وهكذا (1).

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 211 .

- الإستراتيجية التسويقية للبنك: يتوقف تنفيذ الإستراتيجية على المزيج التسويقي المتبع، وباعتبار أن السعر هو أحدها، فإنه يتأثر بباقي عناصر ذلك المزيج، ذلك أن نجاح الإستراتيجية التسويقية إنما يعتمد على مدى تكامل وتلاءم وتفاعل عناصر المزيج التسويقي، إضافة إلى أن الزبون يضع أساساً عند الاختيار قبل اتخاذ قرار الشراء وذلك من خلال المقارنة ما بين السعر وجودة المنتج والمنافع التي سوف يحققها (2).

- التكاليف: تتأثر كذلك عملية تحديد السعر في البنك بالتكلفة الكلية التي يتحملها، فإذا ما ارتفعت هذه الأخيرة ارتفعت الرسومات والعمولات التي سيأخذها البنك والعكس صحيح، حيث تشمل هذه التكاليف نوعين هما: المتغيرة والثابتة. فأما المتغيرة منها فهي تلك التكاليف التي تتغير وفق التغير الذي يحدث في الكميات المنتجة، وأما الثابتة فهي التي تبقى على حالها مهما كانت الكمية المنتجة، كالتكاليف المتعلقة بشبكة الفروع، أجور العمال، الإيجار...إلخ.

- تنظيم عملية السعر: وتعني الجهة المسؤولة عن تحديد السعر، فيما إذا كانت الإدارة العامة للبنك أو الإدارات الفرعية، وهذا يفسر درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، إلا أنه ونظراً لأهمية وحساسية عملية تحديد السعر فإنه عادة ما يتم صنع الإستراتيجيات التسعيرية وتحديدتها من طرف الإدارة العليا، وغالباً ما توافق على الأسعار المقترحة الإدارات الفرعية في البنك أو البائعين.

ب - العوامل الخارجية:

تتولى التكلفة تحديد الحد الأدنى للسعر الذي لا يمكن تجاوزه، في حين تكون مهمة تحديد الحد الأعلى لهذا السعر من نصيب العوامل الخارجية والتي تتمثل في:-

- إدراك العميل: عادة يمر العميل بمجموعة من المراحل قبل اتخاذ قرار الشراء وذلك انطلاقاً من مبدأ الرشادة أو العقلانية التي يجب أن يتحلى بها المستهلك في سلوكه، وهذا يجعل من الضرورة بمكان معرفة قدراته الشرائية وإدراكه للخدمة ومدى ما تشكل له من منفعة حيث تعتبر هذه العوامل مرجعاً أساسياً لاتخاذ قرار التسعير.

- مرونة الطلب على الخدمة المصرفية: تعرف المرونة السعرية على أنها التغير الذي يحدث في الطلب والذي يكون سببه تغيراً حدث في السعر، حيث يمكن التعبير عن ذلك من خلال العلاقة التالية:-

$$\text{المرونة} = \frac{\% \text{ التغير في الكميات}}{\% \text{ التغير في السعر}}$$

وكلما كان الطلب مرناً، لجأ البنك إلى تخفيض الأسعار والعكس صحيح، أي إذا كان الطلب على الخدمة المصرفية غير مرن كان رفع السعر هو القرار الأفضل.

- نوعية السوق: تتوقف عملية تحديد السعر كذلك على نوعية السوق، فيما إذا كانت السوق تسودها منافسة حرة أو سوق احتكار القلة، أو سوق احتكار مطلق، أو منافسة احتكارية، إذ لا بد من مراعاة

(2) المرجع نفسه، ص 268.

خصائص كل سوق عند اتخاذ قرار التسعير، فمثلاً إذا كان البنك ينشط في سوق منافسة حرة تكون الأسعار متقاربة وهذا يعني أن العميل سيلجأ إلى الاختيار عن طريق المقارنة في جودة الخدمة مثلاً، أما في المنافسة الاحتكارية فإن عدد المنافسين سيكون قليل وهذا يعني أن الأسعار تكون أكثر حساسية بين المنافسين .

إضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضاً عوامل أخرى من بينها الظروف الاقتصادية التي تؤثر بشكل كبير في وضع سياسة التسعير، كالتضخم، القوانين والتشريعات، دورة حياة الخدمة... الخ. تعتبر العوامل المذكورة سابقاً هي عوامل تتأثر بها سياسة التسعير في المؤسسات ومنها البنوك بصفة عامة، إلا أن البنوك الإسلامية عند تحديدها لسعر خدماتها تراعي عوامل أخرى إضافة للسابقة، حيث تتمثل هذه العوامل في :-

- مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية.

- الأسس التي يتم اعتمادها في تحديد العمولة والأجر بالنسبة للخدمات التي تستلزم ذلك.

- المعايير التي يستخدمها البنك في تحديد نصيبه من عوائد المشاركة، المضاربة، المربحة،... الخ.

2- طرق تحديد السعر:

تعتمد عملية تحديد السعر على مجموعة من الطرق من بينها:-

أ - التسعير على أساس التكلفة:

يعتمد البنك هنا في تسعير خدماته على التكلفة التي تحملها زائد هامش معين يمثل ربحاً حيث يكون:-

(السعر - تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + المصروفات الإدارية = هامش الربح)⁽¹⁾ .

وبإتباع هذه الطريقة في التسعير يحدد البنك مستوى معين من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهي الطريقة المبنية على ما يعرف بأسلوب تحليل عتبة المردودية (نقطة التعادل)، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي.

ما يعاب على هذه الطريقة هو عدم القدرة على حساب التكاليف الخاصة بكل خدمة خاصة منها غير المباشرة، ذلك أنه عادة ما تكون هذه التكلفة مشتركة بين العديد من الخدمات التي يقدمها البنك ، كما أن هذه الطريقة تفترض بأن السعر هو المسؤول بشكل كامل عن تحقيق حجم المبيعات، في حين أن له تأثير جزئي فقط .

ب - التسعير وفقاً لأسعار المنافسة:

وفيها يتم مراعاة أسعار الخدمات المنافسة البديلة لخدمات البنك، والاسترشاد بها عند تحديد السعر .

ج - التسعير على أساس الطلب والقدرات الشرائية للمشتريين.

د - التسعير على أساس العلاقة مع العميل:

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 220 .

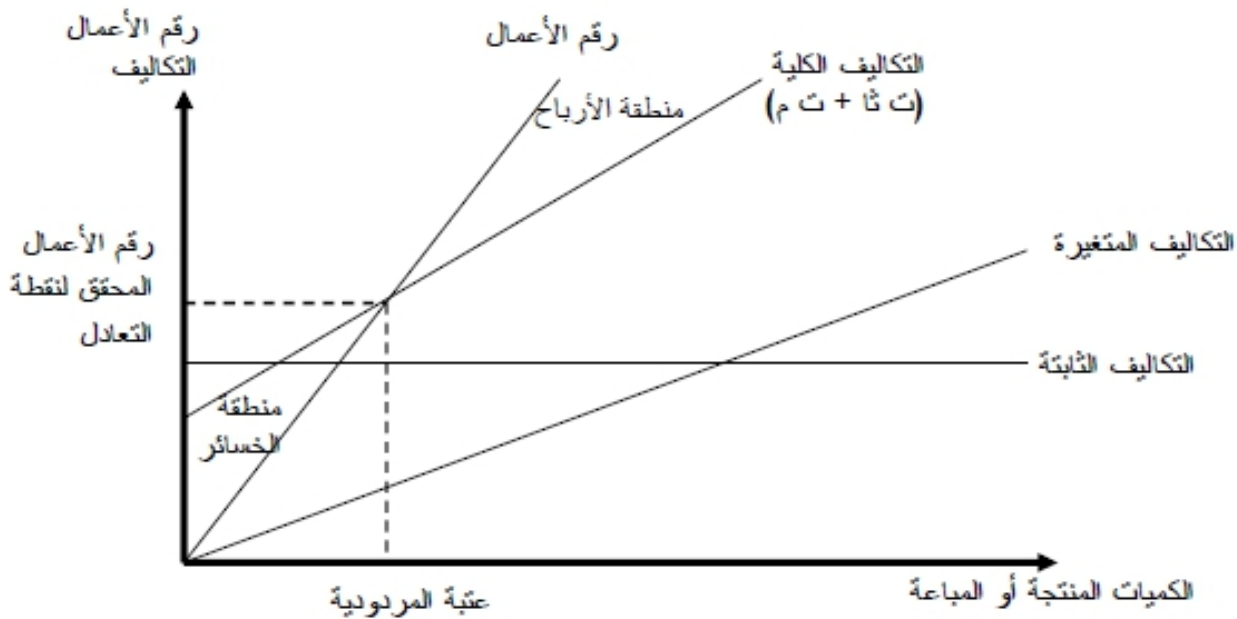
وفيها يتم تخفيض هامش الربح لبعض عملاء البنك المتميزين في نظره وذلك من أجل الحفاظ على بقائهم من جهة، ومحاولة جذب عملاء جدد من جهة ثانية .

هـ - التسعير وفقا لمنافع الزبائن:

وفيها يتم تحديد قيمة المنافع التي سيحصل عليها العملاء أو التي يرغبون فيها كالسرعة، الجودة، الأمان، الثقة والمكان، حيث يكون السعر هنا أعلى من السعر السائد في السوق .

شكل: (6/1/2)

عتبة المردودية



Source : Md Seghir Djitli, Marketing, Alger: Berti Editions, 1998, P. 157.

و - التسعير القائم على تعديل السلوك:

ويهدف هذا النوع من الطرق إلى حث العملاء على انتهاج سلوك معين قد ينتج عنه إما تقليل التكلفة أو زيادة الربح، كتحميل البنك العميل تكاليف معينة في حالة تعامله مع موظف الشباك مباشرة بصرف مبلغ معين وإلغاء ذلك المبلغ إذا ما قام باستخدام الصراف الآلي لذلك.

الإستراتيجية التسعيرية للخدمة المصرفية:

يتبع البنك ثلاث إستراتيجيات عند تحديده للسعر، والتي يسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية التي يريد الوصول إليها، وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

1- إستراتيجية الكشط (القشط):

وتعني الدخول إلى السوق بأعلى سعر ممكن لتعظيم الربحية ، حيث تشترط هذه الإستراتيجية في البداية توفر عملاء قادرين ومستعدين لدفع ذلك السعر في هذه السوق وذلك نتيجة لرغبتهم الجامحة في الحصول على تلك الخدمة، ليتم بعدها تخفيض السعر تدريجياً كي تشمل عملاء آخرين ممن لهم قدرات أقل للدفع أو رغبات أقل للحصول على تلك الخدمة.

عموماً يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

أ - توافر مميزات فريدة في السلعة المنتجة تقلل من مرونة الطلب.

ب - إمكانية تقسيم السوق إلى شرائح وفقاً لمدى تقبل السعر .

ج - إمكانية تخفيض السعر في المراحل التالية لوجودها في السوق.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النوع من الإستراتيجيات يصلح أكثر بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تكون في مرحلة التقديم ذلك أن:

- جذب المزيد من العملاء عند القيام بتخفيض السعر كإجراء يأخذ شكل إجراء تسويقي.

- السعر المرتفع قد ينشئ انطباع جيد حول جودة الخدمة.

- يمكن استخدام قسط الأسعار لاختبار الطلب على الخدمة، إذ من الأفضل أن نبدأ بارتفاع الأسعار ثم تخفيضها بدلاً من أن نضطر إلى رفع الأسعار لتغطية التكاليف غير المتوقعة أو لاستثمارها بالكامل على ترويج الخدمة.

2- إستراتيجية التغلغل في السوق:

وتعني أن البنك يدخل إلى السوق بأسعار منخفضة أو مناسبة لفئات عريضة من المستهلكين، يكون الهدف منها هو التغلغل السريع في السوق لضمان مستوى عالٍ من المبيعات وإبقاء المنافسين أبعد ما يمكن من الدخول إلى الأسواق الجديدة⁽¹⁾ ، إن هذه الإستراتيجية تحقق للبنك مزايا عدة من بينها :-

أ - تساعد البنك على اكتساب حصة سوقية كبيرة وبوقت قصير بسبب الأسعار المنخفضة؛

ب - تصعب دخول المنافسين الجدد للسوق وذلك بسبب الهامش الربحي البسيط في أسعار الخدمات والذي يجعل فكرة دخولهم إلى تلك السوق غير مجدية، وهذا ما يمكن البنك من رفع الأسعار بعض الشيء في وقت لاحق، معتمداً في ذلك على قلة المنافسة.

ج - انخفاض الأسعار يؤدي إلى زياد التعامل مع البنك وهذا ما يسمح بتخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الخدمة من التكاليف الثابتة.

وتصلح هذه الإستراتيجية أكثر في حالة ما إذا كان الطلب ذو مرونة عالية وكذلك عدم تشجيع ذلك الانخفاض في الأسعار على ظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة في الأسواق الحالية بما يؤدي إلى نشوب حرب سعرية.

3- إستراتيجية قيادة السعر:

(1) RichardM. S.Wilson & Colin Gilligan, Op.Cit. P. 520.

تتجسد هذه الحالة عندما يكون البنك أو فرعاً معيناً مقبولاً في السوق على أنه القائد، حيث يوجد نوعان في قيادة السعر: (1)

أ - مبادرة البنك القائد بتغيير الأسعار، ليتبعه الآخرون في القيام بذلك.

ب - البنك صغير إلا أنه يعتبر القائد في عملية التسعير، وذلك إذا ما استطاع أن يثبت جدارته في تحليل السوق وتشخيص تغيراته، وقدرته على وضع هيكل للأسعار حيث تسمح قيادة السوق بتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار.

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات فقد يلجأ البنك إلى تبني إستراتيجيات أخرى كإستراتيجية التسعير النفسي، التسعير الرمزي، التسعير حسب الخطوط (وضع عدة أسعار لنفس الخدمة ، التسعير المهني) تعتمد على مقدمي الخدمات كالاستشارات المالية أو العقارية، والذين يبذلون جهوداً لا تقدر بالوقت أو ساعات العمل بقدر ما هي قيمة ومفيدة للعميل والتي يصعب الحصول عليها من جهة أخرى وتبقى عملية تصنيف العملاء إلى فئات، عملية ضرورية تمكّن من تحديد الأساليب التي يمكن إتباعها في تحديد السعر والتي ستكون ملائمة ومتناسبة مع متطلبات كل فئة، حيث تكون النتيجة هي الوصول إلى رضا العملاء من جهة، وتحقيق الأرباح من جهة ثانية.

ثالثاً: الاتصال التسويقي المصرفي:

ماهية الاتصال التسويقي:

1- تعريف الاتصال التسويقي:

يعرف الاتصال التسويقي على أنه:

"جميع الوسائل لإعلام الجمهور وإقناعه لشراء المنتج أو الخدمة (2)".

: مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المنظمة للتفاعل والتواصل مع الزبائن الحاليين والمحتملين من أجل إثارة موقف معين واستجابة سلوكية مناسبة (3) "

بناء على ما سبق، يمكن تعريف الاتصال التسويقي على أنه مجموعة من أساليب الاتصال والوسائل الشخصية وغير الشخصية التي يستخدمها البنك بهدف إبلاغ وتذكير عملائه بالخدمة المصرفية وإقناعهم بمدى مقدرتها على تلبية متطلباتهم بشكل يفوق ما تقدمه المنافسة، وذلك بما يدفعهم إلى اتخاذ قرار شرائها أو الاستمرار في التعامل بها مستقبلاً.

وعلى هذا الأساس، فإن عملية الاتصال التسويقي تتلخص في نقل كم مناسب من المعلومات للعميل المرتقب، سواء كانت تلك المعلومات متعلقة بالمصرف ككل أو بالخدمات المصرفية وخصائصها وطريقة

(1) محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص279 .

(2) هل لديك شبكة من الاتصالات أم أنك لا تعمل؟"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، (الأردن : المجلد الثاني عشر، العدد 12 ، جوان . 2004)، ص51 .

ومكان الحصول عليها، والعمل بعدها على إقناعه بالمنافع التي سيحصل عليها إن هو قام بشراء الخدمة أو تعامل مع البنك.

عموماً، فإن الاتصال التسويقي للخدمات المصرفية يشبه الاتصال التسويقي للمنتجات الأخرى في كثير من الجوانب، ومع ذلك فإن المصارف تواجه تحديات هامة (1) ذلك أن الاتصال التسويقي بالنسبة للخدمات متعلق بالترويج لشيء غير ملموس، مما يجعل من الصعوبة بمكان جعل العملاء وخاصة المحتملين منهم يدركون أموراً غير ملموسة، إن هذه الخاصية دفعت المسوقين إلى الاستنتاج أن الاتصال التسويقي في الخدمات يعتمد على ترويج (الصورة) أي صورة المصرف ككل؛ إضافة إلى ذلك فإن الخدمة لا يمكن تخزينها وهذا يعني أن الترويج لها سيكون بشكل متفرق بحيث يساهم ذلك في خلق الطلب عليها في الأوقات التي يكون فيها هذا الأخير ضعيفاً.

2- أهمية الاتصال التسويقي:

يعتبر الاتصال التسويقي ذا أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة، وتظهر تلك الأهمية بالنسبة: للمصارف من خلال:

- أ - تزايد حدة المنافسة بين مختلف المصارف خاصة مع صعوبة تمييز الخدمات عن المنافسة وسرعة تقليدها مما يتطلب جهوداً ترويجية لزيادة الحصة السوقية؛
- ب - المساهمة في زيادة ثقافة ووعي الأفراد بالخدمات المصرفية من خلال المعلومات والبيانات المتعلقة بتلك الخدمات؛
- ج - كما يساهم أيضاً في التأثير وبشكل كبير على القرار الشرائي للمستهلك، من حيث أنه غالباً ما يشترى الخدمات متأثراً في ذلك بالجهود الترويجية.

ويكتسي الاتصال التسويقي أهمية خاصة بالنسبة للبنوك الإسلامية وذلك لعدة أسباب نذكر من بينها:

- أن هذه الأخيرة حديثة النشأة بالمقارنة مع البنوك التقليدية مما يجعلها شكلاً جديداً بالنسبة للعميل؛
- أن معظم خدماتها وخاصة منها صيغ التمويل تعتبر شكلاً غير معروف بدقة بالنسبة لكثير من العملاء مما يجعل من الضرورة بمكان تعريفهم بهذه الخدمات؛
- كثرة الهجمات المتتالية والتي تهدف إلى التشكيك في مصداقيتها.

3- مكونات عملية الاتصال التسويقي: وهي تتضمن:-

- أ - المرسل: هو الذي يكون مسؤولاً عن توجيه الرسالة حيث يتمثل عادة في المنظمة أو ممثليها.
- ب - الرسالة: هي مجموعة الرموز والعبارات التي تعبر عن الأفكار التي تريد إيصالها المنظمة إلى العملاء، إذ أن تصميمها يتطلب معرفة المرسل لخصائص وخبرة المستقبل.
- ج - الوسيط: وهو القناة التي سيتم إرسال الرسالة من خلالها، حيث يعتبر الاختيار المناسب للقناة أمراً حاسماً لضمان وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف.

(1) Christine Ennew & Nigel Waite, Op.Cit, P.210.

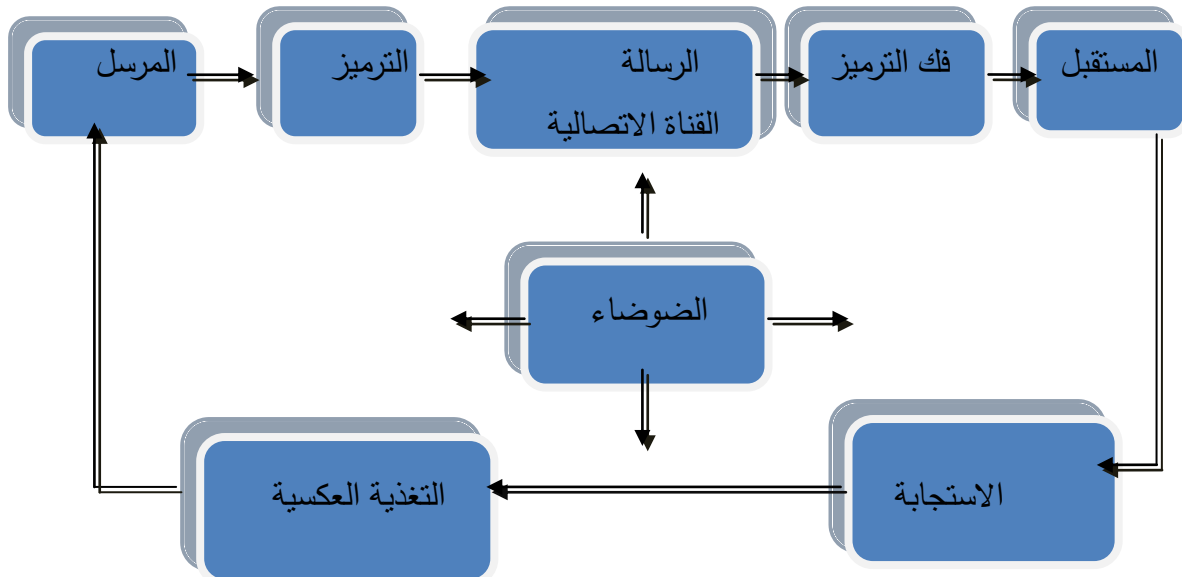
د - **المستقبل:** ويمثل الجمهور المستهدف من عملية الاتصال، والذي قد يكون جزءاً محدداً في السوق أو عامة الجمهور ككل أو حتى موظفي الشركة - الاتصال الداخلي-، إذ يسعى المستقبل هنا إلى فك رموز الرسالة وفهم معانيها، حيث يظهر ذلك مدى استجابته لها والتي تعتمد على عوامل مثل المصداقية والثقة بالمرسل، وكذلك التشويش الذي قد يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكه لها، والذي يكون راجعاً إلى أسباب منها ثقافية، اجتماعية، نفسية أو حتى مادية.

هـ - **التغذية العكسية:** ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

ويمكن إيضاح هذه العناصر في الشكل الموالي:

الشكل: (7/1/2)

مكونات عملية الاتصال التسويقي



Source: Md Seghir Djitli, *Marketing*, Alger: Berti Editions, 1998, P. 202.

تخطيط حملة الاتصال التسويقي:

يتطلب القيام بالحملة الترويجية المرور بمجموعة من الخطوات والتي تستلزم كل منها طرح الأسئلة التالية: لماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ وذلك لمعرفة معنى القيام بكل خطوة من تلك الخطوات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الخطوات متكاملة، إذ لا يمكن الاستغناء عن واحدة منها للقيام بالأخرى، حيث تتمثل هذه الخطوات فيما يلي: - (1)

1- اختيار الخدمة التي سيتم الترويج لها:

ذلك أن تحديدها بشكل دقيق، وتحديد الأسباب وراء اختيارها من شأنه أن يلعب دوراً مهماً جداً في عملية الترويج لها، ذلك أنه من غير المعقول الترويج لشيء غير معروف أو محدد.

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 257 .

2- تحديد أهداف الحملة الترويجية:

- لا بد من التعريف بالأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها من وراء قيامه بالترويج، فقد تكون هذه الأهداف خاصة تختلف على حسب الظروف التي يعمل البنك فيها، أو قد تكون عامة كالمذكورة أدناه:-
- أ - توفير المعلومات للعملاء حول الخدمات من حيث خصائصها ومنافعها وأمكانة الحصول عليها خاصة إذا كانت هذه الخدمة جديدة؛
- ب - القيام بتذكير العملاء حول الخدمات الموجودة في السوق حالياً لزيادة درجة ولائهم لها؛
- ج - تغيير الاتجاهات السلبية لهم عن الخدمة أو البنك إلى اتجاهات إيجابية؛
- د - إقناعهم بالفوائد والمنافع التي سيحصلون عليها إن هم قاموا بشراء الخدمة أو تعاملوا مع البنك.

3- تحديد جمهور العملاء المستهدفين:

وتعني الفئة المراد التأثير فيها ومساسها من خلال الحملة الترويجية.

4- اختيار الوسائل الإعلانية:

تعتبر أهم خطوة، إذ يتم من خلالها اختيار الوسيلة الإعلانية التي سيتم اعتمادها في حملة الترويج، والتي ستلعب دوراً كبيراً في نجاحها أو فشلها على حسب إذا ما كان الاختيار موفقاً أم لا، كما أن توقيت القيام بها هو الآخر يلعب دوراً مهماً في التأثير على مدى فعالية تلك الوسيلة.

5- تحديد الميزانية:

يعتمد اختيار الوسيلة الترويجية وخاصة إذا كانت إعلانية على مقدار المبلغ المخصص له، فكما كانت الميزانية كبيرة أعطى ذلك مجالاً واسعاً وحرية أكبر في اختيار أفضل الوسائل وأحسن الأوقات.

6- اختبار فعالية الترويج وذلك قبل القيام بالحملة:

فيها يتم تحديد مدى تجانس أو عدم تجانس عناصر الخطة الترويجية، مع اختبار مدى تأثير تلك الوسائل وتوقيتها على العملاء.

7- برنامج دعم الحملة الترويجية وأنشطة المتابعة:

التي تتمثل في تحفيز وتدريب القائمين على الحملة بهدف التأكد من أن البنك قادر على تلبية الطلبات المتولدة عن هذه العملية.

8- قياس النتائج:

يتم فيها تحديد الانحرافات والتي تعبر عن الفرق بين ما كان متوقعا وبين ما تم تحقيقه فعلا وفي هذا الصدد يقوم البنك بتصحيح تلك الانحرافات بما يساهم في تعظيم المنافع والقضاء على التسبب.

المزيج الترويجي للخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة فيه:

يشتمل الترويج على مجموعة من العناصر والتي تتطلب تكاملها واتحادها من أجل تحقيق الأهداف التسويقية، إلا أنها تتأثر بمجموعة من العوامل التي قد تعيقها أو تساعد على تحقيق تلك الأهداف.

1- عناصر المزيج الترويجي: تتمثل في:-

أ- الإعلان:

يعتبر من أهم عناصر المزيج الترويجي، إذ يساهم وبفعالية في تحقيق الأهداف التسويقية لأي مؤسسة خاصة بالنسبة للبنك، والذي تتميز خدماته باللاملموسية بحيث تتطلب جهوداً إعلانية مكثفة من أجل تسويقها وتكوين صورة إيجابية لها لدى العميل.

تعريف الإعلان: يشير الإعلان إلى:-

"وسيلة الاتصال التي تستخدمها المؤسسات للوصول إلى جماهير عريضة، وهو اتصال غير شخصي ذو اتجاه واحد ومدفوع من قبل الشركات المعلنه، ويهدف إلى توصيل رسائل خاصة بالمنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة للجمهور المستهدف للتأثير على اتجاهاته وسلوكه".

وعليه، فإن ما يميز الإعلان هو أنه وسيلة غير شخصية تتم لقاء أجر يدفعه المعلن، وهو يختلف تماماً عن ما يسمى بالإعلام، الذي يركز على نقل الحقائق والأخبار بهدف زيادة الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي، كما أنه لا يحمل في معناه الدعاية والتي تتم دون مقابل أو تحمل تكلفة معينة.

- أنواع الإعلان: للإعلان مجموعة من الأنواع، والذي يعتمد استخدام إحداها على حسب الهدف المراد تحقيقه من ورائها فقد يكون الهدف هو إعلام وإقناع العملاء بأهمية تعاملهم مع المصرف ككل وهذا ما يسمى بالإعلان المؤسسي والذي يختص بترويج صورة البنك ككل، أو قد يركز على ترويج خدمة معينة من مجمل الخدمات التي يقدمها البنك حيث تتمثل الأنواع في هذه الحالة فيما يلي:-

- الإعلان التعليمي: وهو الذي يهدف إلى التعريف بالخدمات وبخصائصها ومميزاتها، سواء كانت جديدة كلياً، أو خدمات حالية تم تعديلها وتطويرها بإضافة خصائص ومميزات جديدة، ومثال ذلك تعليم كيفية استعمال خدمة البنك الناطق.

- الإعلان الإعلامي: ويقصد به إمداد العميل بكافة المعلومات التي تخص البنك وخدماته (1)

- الإعلان الإرشادي: ويعني توفير المعلومات للعملاء بما يسهل عليهم الحصول على الخدمة المعلن عنها بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

- الإعلان التذكيري: هو الذي يسعى إلى تذكير العميل بالخدمة وخصائصها، بما يحافظ على استمرارية التعامل بها (2).

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 260.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 321.

- الإعلان التنافسي : هو الذي يتم التركيز فيه على المزايا التي تتمتع بها الخدمات التي يقدمها البنك بالمقارنة مع المنافسة .

- وسائل الإعلان : يقوم الإعلان على استخدام مجموعة من الوسائل من أجل إيصال رسالته التي يتم تصميمها وفقاً للهدف والوسيلة ونوع العميل المستهدف، ومن بين الوسائل نجد التلفزيون، الصحف، المجلات، البريد المباشر والإذاعة إضافة إلى الإنترنت، وفيما يلي شكل يوضح بشكل مختصر مزايا وعيوب كل منها.

شكل : (8/1/2)

المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي

العيوب	المزايا	الوسيلة
- مدتها قصيرة؛ - تقراً بسرعة؛ - قلما يفكر الجمهور في نقل الخبر؛ - تقتصر على فئة معينة من المجتمع.	- مرنة ويمكن توقيتها؛ - تغطي الأسواق المحلية بكثافة؛ - ذات استعمال وقبول واسعين؛ - المصدقية الكبيرة للكلمة المسموعة.	الصحف
- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان؛	- اختيار دقيق للجمهور المستهدف؛	المجلات

<ul style="list-style-type: none"> - انتشار أقل من الصحف؛ - المكان المناسب للإعلان يحتاج إلى تكلفة كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدتها طويلة مقارنة بالصحف؛ - اطلاع عدد كبير من الأفراد؛ - يمكن استخدامها في إثارة الاحتياجات المالية والمصرفية لفئات معينة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة الإعلانات عالية؛ - المدة الزمنية للإعلان قصيرة؛ - صعوبة اختيار جمهور المشاهدين المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت؛ - تغطية واسعة؛ - يستقطب كافة الحواس. 	التلفزيون
<ul style="list-style-type: none"> - الإعلان محدد بوقت قصير جداً؛ - التركيز عليها أقل بكثير من التلفزيون. 	<ul style="list-style-type: none"> - موجهة إلى جمهور واسع؛ - اختيار الجمهور حسب نوع البرنامج؛ - تكلفة قليلة نسبياً؛ - يغطي مناطق جغرافية واسعة. 	الإذاعة
<ul style="list-style-type: none"> - نو تكلفة عالية؛ - لا يحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان؛ - انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدقة في اختيار الجمهور المستهدف؛ - المرونة؛ - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد؛ - يساعد البنوك في ترويج العديد من الخدمات المصرفية. 	البريد المباشر
<ul style="list-style-type: none"> - موجهة إلى فئة معينة من الجمهور؛ - نقص الثقة في المعاملات المصرفية باستخدام هذه الوسيلة؛ لا تحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان. 	<ul style="list-style-type: none"> - يغطي مناطق جغرافية واسعة؛ - تكلفة قليلة نسبياً؛ - وسيلة فعالة في ترويج مختلف المنتجات والخدمات المصرفية. 	الانترنت

المصدر: محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، دولة غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004 - 2005، ص 213.

إضافة إلى هذه الوسائل نجد أيضاً ما يسمى بالإعلانات الطليقة والتي تشتمل على الملصقات المعروضة على مساحات جدارية أو التي تكون في شكل لوحات ضوئية متواجدة في أماكن مهمة من المدن، أو على متن الحافلات أو القطارات أو حتى البالونات الطائرة وغيرها⁽¹⁾.

وتلعب الميزانية المخصصة هنا للإعلان دوراً هاماً في اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة.

- أسس الإعلان المصرفي الناجح: يعتمد الإعلان على مجموعة من الأسس تمكنه من تحقيق الهدف

منه، ومن بينها:-

- يعتبر الإعلان وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية، لذا فإنه عند وضع الحملة الإعلانية يجب.

- مراعاة السياسات العامة للبنك وإستراتيجياته التسويقية؛

(1) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م) ص 258.

- ضرورة مراعاة دراسة السوق، العملاء، الأوضاع الاقتصادية وخطط المنافسة قبل إعداد الحملة الإعلانية؛

- مراعاة الصدق والأمانة في وصف الخدمة المصرفية والمصرف ككل، إذ أن أي تزوير في الحقائق قد يجعل العملاء لا يثقون بالمصرف، ولا يصدقون أي رسالة إعلانية قد تتجم عنه في المستقبل.

- مراعاة المبادئ الأخلاقية والعلمية والثقافية للمجتمع أثناء اختيار الوسيلة الإعلانية أو صياغة الرسالة الإعلانية؛

- كما تعتبر مهمة صياغة الرسالة الإعلانية وتصميمها بالشكل المناسب أمراً بالغ الأهمية، حيث يتم في ذلك إتباع مجموعة من الأساليب سواء كانت عقلانية تخاطب عقل العميل باستخدام البراهين والأدلة والمنطق، أو كانت عاطفية تستهدف إثارة الجانب العاطفي والتي تجعله بذلك يتعامل مع البنك خاصة فيما يتعلق بالأمن، التقليد وحب التملك، أو أساليب وصفية تعمل على وصف الخدمة وصفاً دقيقاً، وفيها يتم استخدام عامل التصوير والحركة والكلمة واللون...إلخ، أو أن تكون في شكل قصصي مع توفير شدة الانتباه حتى تعمل على حث الجمهور على التعامل مع البنك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإعلان لا بد وأن يركز على ما هو جذاب ومميز لإغراء العميل وإقناعه بأهمية التعامل مع البنك وذلك باستخدام أسلوب جذاب ولغة سليمة وأفكار ومفاهيم إعلانية تتناسب وثقافة العميل، مع التركيز على العناصر الإيجابية التي يتمتع بها البنك مقارنة بالمنافسين وتصحيح الانطباعات الخاطئة عنه إن وجدت .

ب - البيع الشخصي:

يكتسي البيع الشخصي أهمية كبيرة خاصة في المجال الخدمي، ذلك أن الخدمة تتأثر بمقدمها إذ يساهم بشكل كبير في بناء علاقات وثيقة بين البنك وعملائه، حيث يعرف على أنه:
" ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجها لوجه بغرض تعريفه بالخدمات المصرفية ومحاولة إقناعه بشرائها"
أو هو " اتصال شخصي بين رجل البيع وبين زبون أو أكثر من الزبائن المرتقبين من أجل إتمام عملية التعامل⁽¹⁾ ".

إن البيع الشخصي يظهر أكثر في مكان تقديم الخدمة أو في حالة الاستخدام الأول لها من قبل العميل والذي يحتاج إلى شرح وتفصيل من قبل البائع حتى يستطيع إدراك منافعتها⁽²⁾، لذا فإن المسؤول عن عملية البيع الشخصي يقوم بعدة أدوار، فهو من جهة يعمل على تحسين صورة البنك وإنشاء انطباعات جيدة عنه في أذهان العملاء، ومن جهة أخرى لا بد عليه أن يقوم بإنتاج الخدمة بمواصفات تتفق واحتياجات هؤلاء

(1) محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص306 .

(2) تيسير العجارمة، مرجع سابق ، ص233 .

العملاء، كما أنه يتحمل من جهة ثالثة مسؤولية الدفاع عن الأهداف والخدمات التي يقدمها البنك أمام العميل (3).

ويتمثل المسؤول عن عملية البيع الشخصي في: العاملين الذين يتحملون مسؤولية مباشرة عن البيع، والذين يكون لهم اتصال مباشر بالعملاء كموظفي الصف الأول بالمصرف (الشباك)، المسؤولين عن فتح حسابات جديدة والمسؤولين عن الحسابات الشخصية، كما يمكن أن يتمثل المسؤول عن عملية البيع الشخصي أيضا في العاملين الذين يكونون على اتصال بالعملاء في علاقاتهم المستمرة بالمصرف مثل: موظفي الاستقبال والحراس ويظهر تميز البيع الشخصي عن باقي عناصر المزيج الترويجي في النواحي التالية:- (4)

- يمثل اتصال ذو جانبيين يمكن العميل من الاستفسار وتوجيه الأسئلة لموظف البنك؛
- مرونة الرسالة البيعية، إذ يمكن تكييفها وفقا لظروف كل عميل، ذلك أنه يمكن تعديلها خلال الحوار مع العميل بشكل يساعده على اتخاذ القرار في اتجاه أهداف البائع؛
- إمكانية استخدام المعرفة التفصيلية التي يملكها الموظفون عن الخدمات المقدمة من أجل الرد على اعتراضات عملاء البنك؛

- يستطيع موظف البنك في حالة البيع الشخصي أن يحث ويحفز العميل على اتخاذ خطوة شراء الخدمة. وهذا يعني أن نجاح موظفي البنك المسؤولين عن عملية البيع فيه يتوقف على مدى توفر المعلومات لديهم سواء كانت متعلقة بالعميل كالخصائص السلوكية والديمغرافية له، احتياجاته ورغباته، الخدمات الأكثر استعمالاً من قبله، العوامل المؤثرة على سلوك اتخاذ القرار لديه وكذلك المسؤول عن اتخاذ القرار إذا كان العميل عبارة عن مؤسسة؛

أو متعلقة بالخدمة المصرفية من معلومات حول المزيج الترويجي، أساليب تقديم الخدمة، المنافع التي تقدمها كل خدمة ومزايا خدمات البنك؛

أو كانت متعلقة بالمصرف، وسياسات العاملين به، خطته واستراتيجياته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛

أو معلومات عن الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في البيع وذلك من خلال " التدريب على كيفية التقديم للعميل وعرض خدمات المصرف عليه، وكيفية المحافظة على العميل وترك الانطباع الإيجابي لديه " (1)

إضافة إلى ما سبق، فإن على المسؤول عن البيع (رجل البيع) أن يختار الوقت والمكان المناسب للاتصال، مع تحري السرعة في جمع المعلومات ومتابعة تغيرات السوق إذ أن فتح محلات جديدة مثلا قد

(3) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 265 .

(4) المرجع سابق، ص 265 .

(1) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 335 .

يكون فرصة أمام البنك في أن يكون عملاء جدد له، إضافة إلى أن عليه أن يتميز بحسن الإصغاء للعميل أثناء المقابلة من خلال إفراح المجال له في الكلام وعدم الانشغال بأمر أخرى أو المقاطعة أو الجدل معه، مع مراعاة التحلي بالهدوء والصبر واختيار الألفاظ بدقة⁽²⁾ وعموماً يمكن تلخيص أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها رجل البيع فيما يلي:-

الأدب: يستلزم تحقيق هذه الصفة احترام العميل واحترام ذاته وعدم اقتحام خصوصيته وعدم طرح أسئلة شخصية وعدم خداعه.

المقدرة الاجتماعية: وتعني القدرة على إحداث التأثير المطلوب في الآخرين في مواقف اجتماعية معينة وذلك من خلال امتلاك المهارات اللازمة.

التقمص العاطفي: يمكن تحقيق عملية اتصال فاعلة من خلال التقمص العاطفي حيث يقصد به الاستجابة العاطفية الإيجابية التي تتسجم مع الحالة العاطفية للعميل.

وتمر عملية البيع الشخصي في البنوك بمراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:-

- **البحث عن العملاء:** تمثل الخطوة الأولى في عملية البيع الشخصي، حيث يلجأ البنك إلى البحث المكثف عن العملاء الذين تتوفر فيهم الحاجة، القدرة والصلاحية لاتخاذ قرار الشراء.

- **الوصول إلى العميل والالتقاء به:** ويتضمن الطريقة التي يلتقي بها موظف البنك (المسؤول عن عملية البيع) العميل وكيفية محادثته له وذلك عن طريق جذب انتباهه، إبراز المنافع المترتبة عن الخدمة وكذلك إتقان الصففة، وهذا يتطلب من الموظف الإعداد المسبق له من خلال جمع المعلومات التي يحتاجها عن العميل.

- **عرض الخدمات المصرفية:** وفيها يتم التركيز على المنافع التي تقدمها الخدمة ذلك أن العملاء لا يشترطون الخدمة المصرفية بذاتها وإنما يشترطون منافع وحلولاً لمشكلاتهم.

- **الرد على اعتراضات العملاء:** وفيها يستخدم الموظف مجموعة من الأساليب مثل اللباقة والحرص على إتباع اتجاه إيجابي في الرد على اعتراضات العميل.

- **إتمام الصفقة البيعية:** وتتم هذه المرحلة من خلال سؤال أو تصرف الموظف الذي يهدف به إلى حث العميل على اقتناء وشراء الخدمة كأن يجعله يختار نوعاً معيناً من الخدمات المصرفية المعروضة.

- **المتابعة:** وهي المرحلة الأخيرة، حيث يسعى موظف البنك فيها إلى التأكد من رضا العميل وتكراره التعامل مع البنك، إذ تشمل الجوانب المتعلقة بمواعيد إنهاء الخدمة وشروط التعاقد وغيرها.

ج - العلاقات العامة:

تمثل عنصر آخر من عناصر المزيج الترويجي، حيث تمارس دوراً مهماً في البنك، فهي بمثابة شريان الاتصال يربط بينه وبين جمهوره، سواء كان داخلي كالموظفين، الزبائن الحاليين، المساهمين، الموردين أو الخارجي كالجمهور العام (أفراداً أو جماعات) وكذلك الذين لا تربطهم صلة مباشرة بالبنك

(2) المرجع نفسه، ص 336 .

(الصحافة، الجهات الحكومية... إلخ)، وتعرف العلاقات العامة: حسب جمعية العلاقات العامة الأمريكية على أنها " : نشاط موجه لبناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بين المؤسسة وجمهورها كالعملاء والمواطنين والمساهمين أو الجمهور بوجه عام بهدف تسهيل عملية صياغة سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع (1)".

عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج التي تعزز وتشجع عملية الشراء وتعمل على تحقيق رضا المستهلك من خلال الاتصالات الصادقة والمعلومات التي توحد بين الشركة ومنتجاتها من جانب واحتياجات واهتمامات ومتطلبات المستهلكين من جانب آخر (2).

أو هي " : مجموعة الجهود التي يقصد منها بناء السمعة الجيدة للمصرف بين أوساط معينة من الجماهير أو الهيئات، تساعده في تحقيق أهدافه بسهولة وسرعة " وعليه فإن العلاقات العامة هي الجهة المسؤولة عن بناء وتنظيم علاقات واتصالات البنك بجمهوره، إذ يسعى من خلال ذلك إلى أمرين، الأول إجراء اتصال بين البنك وعملائه لغرض جمع المعلومات والأفكار من الجمهور عن البنك وعن الخدمات التي يقدمها، والثاني نشر المعلومات عنه وعن خدماته وشرحها لهم خاصة الجديدة أو المحسنة منها.

ويمكن تلخيص أهم الوظائف التي تقع ضمن مسؤولية إدارة العلاقات العامة فيما يلي:-

- **تنمية العلاقة بالمجتمع:** سواء كانت محلية أو جهات خاصة أو حكومية أو الجمعيات الأهلية، حيث تكون مهمة بناء وتنمية تلك العلاقة من وظائف إدارة العلاقات العامة ويتم تحقيق ذلك من خلال دراسة اتجاه العلاقة مع الحكام وصناع القرار وكذلك اتجاهات الرأي العام، كما تهدف إلى كسب تأييد هذه الفئات.

- **جماعات الضغط:** وهي الجماعات التي تمارس ضغوطا على البنك سواء تمثلت في رجال الدين، قادة الرأي في مجتمع ما، إعلاميين، صناع القرار وغيرهم، إذ تتمثل مهمة العلاقات العامة التسويقية في السعي إلى بناء علاقات إيجابية وكسب تأييدهم عن طريق الحوار المتبادل معهم.

- **إدارة الأحداث الخاصة:** تهتم أيضا العلاقات العامة التسويقية بتنظيم المؤتمرات والاجتماعات وهي من الأحداث الداخلية، كما تهتم أيضا بأحداث أخرى خارجية لجذب انتباه وسائل الإعلام والاستفادة من تغطيتها لها كالبطولات الرياضية، الأحداث الفنية والثقافية والسياحية وغيرها.

- **تنمية العلاقة مع الجمهور الداخلي:** وذلك من خلال توطيد علاقة البنك مع موظفيه:-

- تعريف الموظفين بسياسات واستراتيجيات البنك والدور الذي يلعبه كل واحد منهم في تنفيذ تلك السياسة؛

- تدريب الموظفين وتوفير العناية الصحية والترفيهية لهم ولعائلاتهم؛

(1) محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 311.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 338.

- إعلامهم أيضا بكل التغييرات وما ينجم عنها من تغيير في السياسات والقرارات المتخذة، وذلك بما يساهم في استيعابها وقبولها ومن ثم تنفيذها.

- **تنمية العلاقة مع الجمهور المالي للمؤسسة :** ومنهم الشركاء، العملاء سواء المودعين أو المستثمرين (الحاليون منهم والمحتملون)، البنوك الأخرى، شركات التأمين، والمستشارون الماليون، حيث تقوم إدارة العلاقات العامة التسويقية ب:-

- بناء وترسيخ العلاقة مع هذا الجمهور لكسب ثقته وتقديره وتأييده؛

- إمداده بالمعلومات اللازمة عن أنشطة الشركة وموقفها المالي؛

- تحسين صورة المنظمة لديه من خلال التزامها بمسؤوليتها ومصداقيتها داخل المجتمع المالي.

- **إدارة الأزمة :** كما تلعب أيضا العلاقات العامة دوراً هاماً في حل ومواجهة المشاكل التي يتعرض لها البنك.

بالإضافة إلى هذه الوسائل فإن صورة البنك وسمعته في أذهان الزبائن له أهمية كبيرة في الترويج له، كما تمثل الاتصالات الشخصية والشفهية) كلمة الشفاه المنقولة (بين العملاء سلاحاً ترويجياً قوياً يساهم في تحسين صورة البنك وسمعته- خاصة في حالة شراء خدمات ذات قيمة كبيرة بالنسبة إليهم - باعتباره أكثر موضوعية من ترويج المؤسسة لنفسها⁽¹⁾ ، إضافة إلى أن التصاميم الجذابة والراقية لمبنى البنك توحى أكثر بالأمان والثقة والراحة التامة للعملاء ، كما أن المواد الترويجية المعروضة في البنك كالكتيبات والنشرات والمعلومات التي لا بد أن تتميز بالبساطة والوضوح والجاذبية وكذلك تجنب النصوص القانونية قدر الإمكان، لها دور هي الأخرى في الترويج له.

ومهما كانت نوعية القنوات المستخدمة فإنه لا بد على تلك القنوات أن تسعى إلى تمكين العملاء من الحصول على المعلومات التي يرغبونها عن البنك وخدماته في الوقت الذي يريدون والكيفية التي يرغبون.

إن تنفيذ الحملة الترويجية يستلزم إتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:-

- **إستراتيجية الدفع:** وتعتمد هذه الإستراتيجية أكثر على البيع الشخصي، وذلك من أجل دفع العملاء وإقناعهم بشراء الخدمة المصرفية من خلال فروع البنك⁽¹⁾ .

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:-

- المنتجات ذات الأسعار والجودة المرتفعة والتي تحتاج إلى إبراز خصائصها؛

- المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع؛

- صغر حجم ميزانية الترويج.

- **إستراتيجية الجذب :** وفيها يتم جذب العملاء لشراء الخدمة من خلال الاعتماد أكثر على الإعلان المكثف مع تكراره بما يجعلهم يبادرون السؤال عن الخدمات المصرفية لدى فروع البنك، حيث تستخدم هذه

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 375 .

(1) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 342 .

الإستراتيجية أكثر عند توفر البنك على موارد مالية معتبرة، أو عندما تكون السوق مبعثرة جغرافياً وتتضمن عدد كبير من العملاء⁽²⁾ .

2-العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي:

تتمثل هذه العوامل في:-

أ - مراحل دورة حياة الخدمة:

تختلف الوسائل الترويجية المستخدمة على حسب مراحل دورة حياة الخدمة، فعلى سبيل المثال: تحتاج الخدمة في مرحلة الانطلاق والنمو أكثر إلى الإعلان والبيع الشخصي، إلا أن دور العلاقات العامة يبرز أكثر في مرحلة النضج، وللتقليل من آثار مرحلة التدهور يتم التركيز أكثر على البيع الشخصي بالمقارنة مع باقي عناصر المزيج الترويجي⁽³⁾ .

ب - الميزانية:

وهي الأخرى لها دورها في تحديد الوسيلة الترويجية التي سيتم اعتمادها، فكلما كانت قيمتها كبيرة ساعد ذلك في اختيار المزيج الترويجي المناسب.

ج -الخدمة:

تؤثر نوعية الخدمة المصرفية وطبيعتها على الوسيلة الترويجية التي سيتم استخدامها، فقد يصلح الإعلان لخدمات ما بجميع أنواعها، في حين قد لا يناسب خدمة أخرى ، كما قد يستخدم الإعلان كخطوة أولى في جذب الأفراد وتحفيزهم للتعامل في خدمة معينة، ليكمل البيع الشخصي عملية تحقيق الإقناع المطلوب .

د - طبيعة السوق:

إن طبيعة السوق هي الأخرى تحدد نوعية الوسيلة الترويجية التي سيتم اعتمادها، فلكل سوق خصائصه التي تميزه، وما دام أن الصناعة المصرفية تتطلب الانتشار الجغرافي من خلال فتح فروع، فإن ذلك يستلزم منها إعداد مزيج ترويجي يتناسب وكل سوق، وقد يكون الإعلان في الراديو أو التلفزيون أفضل بالنسبة للبنك الذي يقدم خدمات لجمهور واسع ينتشر في مناطق جغرافية مختلفة.

إن هذه الفكرة تؤكد ضرورة تكامل عناصر مزيج الاتصال التسويقي لتحقيق أهداف الحملة الترويجية، وهذا ما يدعى بالاتصال التسويقي المتكامل.

هـ - خصائص العملاء:

يعتمد اختيار الوسيلة الترويجية المناسبة على توقعات العملاء حيال الجهود التي يبذلها البنك للترويج لخدماته المصرفية، إذ أن العميل لن يقوم بالشراء بدون هذه الجهود، إضافة إلى اعتماده على درجة الاستجابة التي يبديها العميل تجاه الخدمة والتي تختلف من مرحلة إلى أخرى من دورة حياته.

(2) المرجع نفسه، ص45 .

(3) محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص312 .

رابعاً: التوزيع المصرفي:

يمثل التوزيع العنصر الذي من خلاله يحصل العميل على الخدمات التي ستشبع حاجاته ورغباته، إذ على الرغم من توافر الخدمة المصرفية الجيدة وذات السعر المناسب، والتي تم الترويج لها بشكل جيد، فإنه إذا لم يتم توفيرها للعميل في المكان والوقت المناسبين له، فلن يقدم على شرائها.

1- تعريف التوزيع:

هو الآخر أعطيت له عدة تعريفات نذكر منها:-

التوزيع هو " طريقة إيصال المنتج إلى المستهلك "(1).

أو هو " عملية إيصال المنتجات (السلع والخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع "(2). وعليه فإن التوزيع هو النشاط الذي من خلاله يمكن للمستفيد من الانتفاع بالمنتج إذ يحقق له منافع حيازية، مكانية وزمانية.

يظهر الاختلاف بين تعريف توزيع السلعة وتعريف توزيع الخدمة في الخصوصية التي تميز هذه الأخيرة، باعتبارها تستلزم الارتباط بمقدمها وذلك لعدم ملموسيتها إضافة إلى عدم القدرة على تملكها، وهذا ما يجعل البنوك تعتمد أكثر على البيع المباشر (المنتج المستهلك) في بيع خدماتها متجاوزة وبدرجة كبيرة مفهوم الوسيط.

وعليه فإن تعريف توزيع الخدمة المصرفية يتمثل في:

" أنه جميع الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في تناول يد المستفيدين وذلك من خلال قناة التوزيع".

أو أنه " : أية وسيلة تستخدم لزيادة تواجد البنك بشكل مريح، بما يمكن من الوصول إلى العملاء الحاليين والمرتبين، وتقديم المنتج لهم على نحو يتناسب مع أماكن وأوقات تواجدهم".

2- أهمية التوزيع المصرفي:

تتمثل أهمية التوزيع في :-

أ - توفير الاتصال المستمر بين البنك وعملائه مما يزيد من ثقتهم وإدانة صلتهم بالبنك وذلك من خلال المعاملة الحسنة والتسهيلات الممنوحة؛

ب - الوصول إلى رضا العملاء من الخدمة المصرفية من خلال توفيرها في الوقت والمكان المناسبين؛

ج - إكساب شهرة للبنك؛

د - التصدي للمنافسة والحفاظ على الحصة السوقية؛

هـ- تسهيل عملية تزويد البنك بجمع المعلومات عن العملاء وردود أفعالهم؛

(1) Roman G. Hiebing & Scott W.Cooper, Op.Cit, P. 42.

(2) ناجي معلا ، أثر تحديات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية ، (عمار : المكتبة الوطنية ، 1995م) ، ص 241 .

أنواع قنوات التوزيع وأهم العوامل المؤثرة على اختيارها:

1- أنواع قنوات التوزيع:

تعرف قناة التوزيع على أنها أية وسيلة لزيادة أو توافر إمكانية الوصول إلى الخدمة من قبل العميل⁽¹⁾، وهي على عدة أنواع نذكر منها:-

أ - القنوات المباشرة:

وهي القنوات التي تتطلب من البنك أن يكون له موظفين عاملين على اتصال مباشر مع العملاء لبيع منتجاته وخدماته ، حيث تتمثل هذه القنوات في:-

- **المصرف وفروعه:** يعتبر المصرف في حد ذاته قناة توزيعية، حيث يكون مسؤولاً عن تقديم خدماته للعملاء باعتبار أن الخدمة ترتبط بمقدمها. ويلجأ المصرف الرئيسي إلى فتح فروع جديدة بالمناطق التي يتعذر على العملاء القاطنون بها التعامل مباشرة معه، وهذا ما يجعل تلك الفروع على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك أن الفرع يمثل المصرف الرئيسي بالنسبة للعميل، وأن حكمه على خدمات البنك سيكون بناء على تعامله مع هذا الفرع، وباعتبار أن هذا الأخير يعمل في موقع ثابت فإن مسألة اختيار مكانه تعتبر في غاية الأهمية ، كما أن مسألة تجهيزه بما يوفر الراحة والاطمئنان لعملائه وموظفيه، وتوفره على كافة التسهيلات والخدمات المصرفية، يساهم كثيراً في زيادة عدد المتعاملين مع البنك وفروعه.

ويمكن تقسيم فروع البنك إلى:-⁽¹⁾

فروع من الدرجة الأولى: وهي الفروع الرئيسية التي تتواجد في المدن، حيث تقوم بتقديم كل الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الرئيسي.

فروع الدرجة الثانية: وهي الفروع التي تقدم معظم الخدمات المصرفية، وتكون أصغر حجماً من الأولى.

فروع الدرجة الثالثة: وهي فروع تقدم بعض الخدمات فقط، وهي عادة ما تتواجد في المناطق التي يقل عدد السكان فيها، إذ قد يكون هذا النوع من الفروع في شكل فرع ثابت على شكل مبنى إذا كان هناك عدد مناسب من السكان لإقامته، أو قد يكون متحركاً في شكل سيارات خاصة تعمل في أيام محددة من الأسبوع وذلك لخدمة المناطق والتجمعات السكانية المحدودة والبعيدة نسبياً.

ب - القنوات غير المباشرة:

وتتطوي على استخدام أطراف ثالثة للتوسط في صفقة البيع، والتي يمكن أن تتخذ أشكالاً منها:-

- **الوكلاء:** وهم عبارة عن مكاتب تقدم بعض الخدمات نيابة عن البنك وبالاتفاق معه مقابل تقاضيه عمولات محددة.

⁽¹⁾ Mary Ann Pezzullo, Op.Cit, P. 192.

⁽¹⁾ أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 281 .

- **البنوك الأخرى:** حيث تقوم البنوك بتقديم الخدمات لبعض العملاء نيابة عن البنك المعني، ثم تقوم هذه البنوك بتسوية حساباتها مع بنك العميل، وهذا من شأنه تيسير التعامل المصرفي ونشر الوعي والعادة المصرفية لدى الجمهور .

- **البنوك المراسلة في الخارج:** وهي بنوك يكون مقرها خارج حدود الدولة، تقوم بتأدية بعض الخدمات بالنيابة عن البنك بعد الاتفاق معه (2) .

- **التوزيع الآلي للخدمات المصرفية:** لقد كان وما زال للتكنولوجيا الدور الكبير في تطوير المعاملات المصرفية إذ سمحت الأساليب التكنولوجية من إيصال خدمات البنك بطريقة أكثر سهولة وراحة للعملاء، وقد سمح استخدام الحاسوب من تسريع تلقي الخدمة وتقليل الجهد الذي يمكن أن يبذله العميل.

للحصول على هذه الخدمة ، كما ساهمت أيضاً في تخفيض التكاليف من خلال تقليل الاعتماد على عنصر العمل والإجراءات اليدوية ومن ثم تحسين مستوى أداء الخدمة وتتميطها باعتبار أن الآلة لا يتغير مستوى أدائها كما هو الحال لدى البشر.

ومن بين الآثار التكنولوجية على المعاملات المصرفية هو توسيع نطاق السوق المستخدم وذلك من خلال:-

- **توفير أجهزة الصراف الآلي ATM's:** وهي عبارة عن أجهزة توضع غالباً في الواجهات الأمامية للفروع المصرفية أو في الأماكن المقصودة بشكل كبير من قبل العملاء كالجامعات، النوادي، المطارات، محطات سكك القطارات والمجمعات التجارية الضخمة، حيث يسمح هذا الجهاز بالقيام بأعمال السحب والإيداع في حدود مبالغ معينة وطلب الكشوفات والبيانات على مدى أربع وعشرين ساعة، وهذا يعني إمكانية قيام العملاء بتنفيذ معاملاتهم المصرفية حتى بعد إقفال المصرف أو الفرع، وهذا ما يؤكد تحقيق المنفعة الزمانية (1).

- **التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع:** وهي العملية التي تسمح للعميل بدفع ما عليه للبائع بالتجزئة عن طريق بطاقة الدفع، حيث يتم إدخالها في جهاز إلكتروني معد لهذه الغاية والتي من خلالها يتم تحويل المبلغ من حساب العميل إلى حساب البائع.

- **البنك الهاتفي:** هي خدمة مجانية إلكترونية متطورة تمكّن عملاء البنك وبواسطة الهاتف سواء كان ثابتاً أو متنقلاً من إدارة حساباتهم دون الحاجة إلى مراجعة البنك، حيث يمكن من خلال الهاتف الاستعلام عن أرصدة حساباتهم، التحويل ما بين الحسابات الشخصية أو لحسابات عملاء آخرين ضمن فروع البنك...إلخ.

(2) محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 291 .

(1) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 212 .

- الإنترنت : أصبحت الكثير من البنوك تقدم خدماتها عبر مواقعها على شبكة الإنترنت وذلك بدلا من التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وقد شجع هذا الأمر الكثير من العملاء على إتمام معظم تعاملاتهم المصرفية من خلال الإنترنت كإستعلام عن الرصيد، طباعة كشوف الحسابات، السداد الإلكتروني للكمبيالات وغيرها من الخدمات ما عدا السحب والإيداع.

وقد وصلت درجة الاعتماد على الإنترنت إلى ظهور ما يعرف بالبنوك الافتراضية (Virtual Bank) وهي بنوك تتم فيها العلاقات والتعاملات والصفقات من خلال الوسائل الإلكترونية وليس من خلال اللقاء المباشر وجهاً لوجه، ذلك أن هذه البنوك تعمل بالكامل على الإنترنت دون أن يكون لها وجود مادي على أرض الواقع.

ويرجع هذا الانتشار الواسع في استخدام الإنترنت كقناة توزيعية إلى عدة مزايا تحققها هذه الوسيلة للبنك ومنها إكسابه ميزة تنافسية سواء من خلال تطوير الخدمات المصرفية وتقديمها بجودة أعلى من منافسيها أو عن طريق تقديمها برسوم أقل نظراً لانخفاض التكاليف عند استخدام هذه الوسيلة، وقد أثبتت ذلك نتائج دراسة أمريكية، التي توصلت إلى أن تكلفة الخدمة المقدمة داخل مباني البنوك الأمريكية تزيد إحدى عشرة مرة عن تكلفة تقديمها عن طريق الإنترنت.

إن هذا الانخفاض في التكلفة يعني ربحية أعلى بالنسبة للبنك وملائمة سعرية أفضل بالنسبة للعملاء مستخدمي الإنترنت، فضلاً على أن هؤلاء العملاء يعتبرون أكثر ولاء من العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية التقليدية، وذلك لما تحققه الإنترنت من ملائمة زمانية ومكانية لهم إضافة إلى ذلك فإننا نجد ما يسمى أيضا بالبنك المنزلي، البنك على الخط أو الخدمات المالية الذاتية، وجميعها تعبيرات تصف قيام العميل بإدارة حساباته وإنجاز أعماله المصرفية عن بعد سواء كان ذلك في المنزل أو المكتب أو في أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريده العميل.

وعلى الرغم من ظهور الإنترنت فقد بقيت فكرة الخدمة المالية تقوم على أساس وجود حيث يزود البنك جهاز العميل بحزمة برمجيات ، (PC) البرمجيات المناسبة داخل نظام كمبيوتر العميل سواء كان ذلك مجاناً أو لقاء رسوم مالية، والتي تمكن العميل من تنفيذ عمليات معينة عن بعد ، حيث

(Personal- Financial) تعرف تلك الحزم باسم برمجيات الإدارة المالية الشخصية (Microsoft's Money) وحزمة (Micas Managing Your Money) مثل حزمة (Management)

2- العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع:-

تتأثر عملية اختيار قناة التوزيع المناسبة بمجموعة من العوامل والمتمثلة فيما يلي:-

أ - طبيعة السوق المصرفية:

تعتمد عملية اختيار القناة التوزيعية على طبيعة السوق وحجمه، إذ أن الأسواق الواسعة والمتباينة خصائصها، تتطلب توافر قناة تتناسب وتتلاءم مع خصائص كل سوق.

ب - طبيعة الخدمة:

إذا كان حجم الخدمات التي يقدمها البنك كبيراً وتتطلب توافر مستوى فني معين، فإنه الأجدر استخدام قنوات التوزيع الآلية كالصراف الآلي، التحويل عن طريق شبكة الانترنت وهكذا.

ج - قدرة المصرف المالية:

إن القدرة المالية للبنك هي الأخرى تلعب دورها أيضا في اختيار القناة التوزيعية فكلما كانت تلك القدرة كبيرة فإن ذلك يساعد البنك على اختيار مباني مناسبة وأكثر ملائمة للتعامل، كما يساعد ذلك أيضا على استخدام وسائل توزيعية حديثة ومتطورة.

د - قنوات توزيع المصارف المنافسة:

تتأثر قرارات البنك في اختيار وسيلة التوزيع المناسبة بقرارات المنافسة، إذ لا بد أن لا يقل مستوى القناة التوزيعية للبنك عن مستواها لدى البنوك المنافسة على الأقل في نفس المنطقة.

هـ - المتطلبات القانونية:

تستلزم عملية توفير الخدمة مجموعة من الشروط الخاصة بالأمن والحجم والتجهيزات، لذا لا بد من أخذ هذه الشروط بعين الاعتبار عند اختيار القناة.

مهما كانت نوعية القناة المختارة فإنه لا بد من مراعاة موقع هذه القناة خاصة بالنسبة لفروع البنك وأجهزة الصراف الآلي، والتي تتطلب أماكن محددة يتم وضعها فيها، ومن بين العوامل التي تتحكم في اختيار موقع هذه القناة نجد:-

- **تحليل ودراسة المنطقة:** سواء من ناحية خصائص سكانها، مستوى دخولهم، عاداتهم وتقاليدهم، الهيكل التجاري والصناعي للمنطقة، وكذلك وضعية المنافسة فيها.

- **تحليل ودراسة موقع الفرع (أو القناة):** وفيها يتم تحديد مكان القناة في هذه المنطقة إذا ما تمت الموافقة على إنشاء الفرع أو القناة بصفة عامة فيها، حيث يؤخذ بعين الاعتبار حجم الحركة حول الفرع ومدى قربه من الزبائن، سهولة الاتصال به والوصول إليه، سهولة وجود أماكن انتظار السيارات، واعتبارات التكلفة (تكلفة الإيجار أو الشراء).

استراتيجيات التوزيع المصرفي:

إن صياغة إستراتيجية التوزيع تعتمد على تحديد ما يلي:-

- ما هي الخدمة المصرفية التي يجب إيصالها للعملاء ومن هم هؤلاء العملاء؟.

- ما هي مواقع الطلب الحقيقية للخدمة المصرفية؟.

- طبيعة المنافسة والقنوات التوزيعية المستخدمة من طرفها.

- أهم القنوات التي تحقق اتصال فعال للبنك بالسوق والبيئة المحيطة.

وتتمثل إستراتيجية التوزيع في ثلاث استراتيجيات هي:-

1- إستراتيجية التوزيع المكثف:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على نشر فروع البنك بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة، إذ قد يكون التكتيف بنشر نوع معين من الفروع، كفروع الدرجة الأولى، أو الثانية أو الثالثة، أو المزج بين هذه الأنواع.

2- إستراتيجية التوزيع المحدد:

وتقوم هذه الإستراتيجية على اختيار منفذ توزيعي واحد في المنطقة المختارة، ويكون على العميل التوجه لهذا المنفذ للاستفادة من الخدمة.

ومن الخدمات التي يختار لها هذا النوع من الاستراتيجيات نجد " الاعتمادات المستندية، خطابات الضمان الخارجية أو إدارة الاستثمارات الدولية."

3- إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير:

ويتم اعتماد هذه الإستراتيجية من قبل البنوك التي تقدم خدماتها في المناطق النائية أو في دول أجنبية، وذلك من خلال توكيل الغير ببيع خدماتها نتيجة لعدم حاجتها لفتح فروع لها في تلك المناطق إما بسبب ارتفاع تكاليف فتح تلك الفروع، أو بسبب انخفاض التعامل بها (كالمناطق النائية مثلاً)، ومثال الخدمات التي يتم توزيعها بهذا الشكل الشيكات السياحية الخاصة بالبنك أو شهادات الإيداع، والتي يحتاج البنك إلى بنوك مراسلة لتسويق تلك الخدمات .

خامساً: المزيج التسويقي الموسع:

أن المزيج الموجه إلى تسويق الخدمة لا ينحصر فقط في عناصر المزيج الأربعة والمتمثلة في : الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع والاتصال التسويقي، وإنما يتعداها إلى سبعة عناصر، بإضافة ثلاث عناصر أخرى هي: العاملون بالمصرف، الدليل المادي والعمليات.

العاملون بالبنك (الأفراد):

باعتبار أن المنتجات المصرفية عبارة عن خدمة فهي إذن ترتبط بمقدمها وتتأثر كثيراً عملية تقديمها بكفاءته ومهارته في التعامل مع العملاء، إذ ينشئ التعامل الجيد انطبعا جيداً عن البنك وخدماته لدى العميل.

ويعرف العاملون بالبنك على أنهم " مجموعة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبل الزبون للخدمة (1) "

1- دور العاملين بالبنك:

إن الدور الذي يلعبه الأفراد يفرض على البنك ضرورة الاهتمام بأمر اختيارهم بشكل دقيق وتدريبهم بشكل مستمر، حيث يتفرع هذا الدور إلى جانبين هما :-
أ - دورهم في مجال التسويق بصفة عامة وذلك من خلال :-
- المساهمة في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛

(1) تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 307 .

- يعتبر عنصراً من العناصر الداخلية الهامة في البيئة التسويقية؛

- المساهمة في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ب - دورهم كعامل إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال:-

- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات المقدمة من طرف البنك؛

- تطوير الخدمات القائمة، من خلال قيام العاملين بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار، وذلك اعتماداً على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل؛

2- الصفات الواجب توفرها في العاملين في البنوك:

لا بد على العاملين بالبنوك أن يتحلوا بمجموعة من الصفات الخاصة والتي تعكس خصوصية هذه البنوك المتعلقة بالإسلام، ويمكن هنا أن نميز بين نوعين من الصفات:-

أ - الصفات السلوكية:

- اعتماد اللطافة واللباقة والكياسة والابتسام الدائمة، مع السعي إلى إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء.

- تطابق قوله مع عمله وسلوكه مع الشعارات التي يرفعها وذلك من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية والمثل العليا والسلوكيات المستقيمة في التعامل مع الناس جميعاً لأن العاملين بالبنوك خاصة الإسلامية منها يمثلون نماذج لخلق المسلم في مجال المعاملات، فهم دعاة للإسلام قبل أن يكونوا موظفين؛

- الرفق في النقاش، الحكمة في العرض، سياق الحجة القوية والأدلة القاطعة والمثال المقنع والمقارنة العادلة، فيبعد عن المغالاة في المزايا ويعرض واقع بنكه وطموحات هذا البنك للارتقاء بخدماته، وذلك حتى لا يحتمل هذا البنك ما لا يطيق، ويحسن اختيار ألفاظه، ويتكلم بلغة واضحة لا لبس فيها؛

- مراعاة حسن المظهر دائماً، والذي من شأنه أن يترك انطباع إيجابي ومحبيب لدى العميل؛

- الاحترام الشديد للوقت وإيفائه بالوعد للعميل، فإذا قطع وعداً للعميل بإنجاز عمل معين فيجب بذل أقصى جهد للوفاء به.

ب - الصفات المهنية:

- الإلمام بكافة المعلومات المتعلقة بالبنوك كمنظمة مالية ومصرفية واجتماعية بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات التي يقدمها البنك الذي يعمل فيه ومزاياها وكيف يمكن تحقيق المنفعة منها والمعلومات المتعلقة بالمنافسين من بنوك إسلامية وأخرى تقليدية؛

- القدرة على متابعة تقديم الخدمة في كافة مراحلها لضمان استمرار العملاء بالتعامل مع المصرف وكسب ثقته وجعلهم من المروجين للبنك وخدماته؛

- القدرة على الربط بين خصائص الخدمة ومنافعها باستخدام الأسلوب السهل والتعبير السلس مع التزام الموضوعية وعدم التحيز والصدق والأمانة في إبداء المشورة والنصح وتوجيه العملاء؛
- المرونة، والتي تعني القدرة على تغيير أسلوب تقديم الخدمة بما يتكيف ويتناسب مع حاجات ورغبات كل عميل على حدا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا العنصر (العاملون بالبنك) مرتبط بمفهوم التسويق الداخلي الذي يركز على الاهتمام بالعاملين في البنك واعتبارهم عملاء داخليين يجب تلبية حاجاتهم ورغباتهم بما يحقق لهم الرضا وبما ينعكس على أدائهم في تقديم الخدمة.

عملية تقديم الخدمة:

وهي تمثل الكيفية التي من خلالها يتم تقديم الخدمة المصرفية، أي بمعنى الإجراءات والسياسات المتبعة لضمان حصول العميل على الخدمة، ومثال ذلك كيفية توجيه العملاء وتحفيزهم على المشاركة في إنتاج الخدمة، حرية الاختيار والتصرف الممنوحة للعاملين بالمصرف، تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة لأخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلاً من العمليات المتتابعة.

الدليل المادي:

وهو عبارة عن " جميع الجوانب المادية المحسوسة التي تسهل استخدام الخدمة المعنية والتعامل معها (1) " حيث تكون معظم الخدمات المصرفية مصحوبة بدليل مادي يكون له دور مهم في التأثير

على أحكام العملاء على البنك، سواء تمثل ذلك في (1) :-

1- البيئة المادية:

وتكون ممثلة في مبنى البنك الذي يلعب دوراً مهماً في جذب العملاء، ذلك أن العميل يفضل أن يكون مبنى البنك الذي يتعامل معه متوفرًا على كل سبل الراحة، الأمن، ومصمم بطريقة تجذب نظره لا يختلف التسويق الداخلي عن التسويق الخارجي إلا في الواجهة التي يقصدها كل منهما، فبينما يركز الأخير على العملاء وكيفية إشباعهم، فإن الأول يركز على التأكيد على أهمية الأفراد العاملين بالبنك.

سواء ما تعلق بالأثاث، لون، ديكور، تكييف، توفره على مساحة لتوقف سيارات العملاء، اتساع المكان...إلخ.

2- العناصر المادية الأخرى:

والتي تتمثل في جميع المعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة كالمكاتب، الحاسوب، آلات عد وتدقيق النقد...إلخ.

(1) صالح محمد أبو التاية، التسويق المصرفي: بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 99.

(1) بشير العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007)، ص 98.

وكخلاصة للمزيج التسويقي يمكن إيراد الشكل التالي:

شكل: (9/1/2)

عناصر المزيج التسويقي المصرفي

الخدمة المصرفية	السعر	التوزيع	الترويج	الناس	الدليل المادي (البيئة المادية للمصرف)	عملية تقديم الخدمة
- ما هي الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه؟	- الخصومات - العوائد - العمولات - شروط الدفع - القيمة المدركة من قبل العميل	- ما هي المواقع التي توجد فيها فروع للمصرف؟	- الإعلان - البيع الشخصي - تنشيط المبيعات - العلاقات العامة. - النشر.	- القائمون على تقديم الخدمة المصرفية *التدريب *التوجيه *الالتزام *المحفزات	- البيئة المادية *الأثاث *اللون *التصميم والديكور *الإضاءة - الأشياء الملموسة في	- السياسات - الإجراءات - المكننة - تدفق النشاطات - حرية التصرف أو الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المصرف

<p>- توجيه العملاء - مشاركة العملاء في عملية تقديم الخدمة المصرفية.</p>	<p>بيئة تقديم الخدمة المصرفية. - كافة التسهيلات المادية الأخرى.</p>	<p>*المظهر الخارجي للعاملين في المصرف * سلوك العاملين في المصرف. - المواقف - العملاء الآخرون - درجة المشاركة في تقديم الخدمة المصرفية. - العلاقات بين العملاء أنفسهم. - علاقات العاملين في المصرف مع العملاء.</p>	<p>- الدعاية.</p>	<p>التي يجب دراستها عند افتتاح فرع جديد للمصرف؟ - القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة المصرفية. - قنوات التوزيع المصرفي. - تغطية التوزيع المصرفي.</p>	<p>-الجودة/ السعر - تمييز الأسعار</p>	<p>أنواع الخدمات التي سيقدمها المصرف؟ -لأي مدى تختلف هذه الخدمات من فرع لآخر ومن منطقة لأخرى؟ - ما هي الأنواع الجيدة من الخدمات التي سيتم إضافتها للمصرف؟ - ما هي الأنواع الحالية من الخدمات التي سيتم إسقاطها من المصرف؟ - ما أوجه التطوير في الخدمات</p>
---	---	---	-------------------	---	---	--

						<p>الحالية للمصرف؟ - ما هو مستوى تقديم الخدمة؟ - ما هي السياسات الخاصة بالتميز في المصرف؟ - مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية؟</p>
--	--	--	--	--	--	--

المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001)، ص 95.

إن التغيرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئة البنوك يحتم عليها ضرورة تبني مزيج تسويقي يمكنها من خلاله أن تتكيف وتلك التغيرات.

ويختلف المزيج التسويقي في الخدمات عنه بالنسبة للسلع، ذلك أن هذا المزيج يتعدى المزيج بإضافة ثلاث متغيرات أخرى تتمثل في: العاملون بالمصرف، الدليل المادي وعملية تقديم الخدمة.

ومهما كان عدد عناصر المزيج التسويقي فإنه من الضرورة بمكان التأكيد على لزوم تكامل تلك العناصر فيما بينها حتى تمكن البنك من أن يحقق مكانة له في السوق المصرفي المستهدف من قبله.

المبحث الثاني

الخدمات المصرفية

للتسويق أهمية خاصة في تنمية وتنشيط العمل المصرفي وترجع هذه الحقيقة إلى أن الخدمات المصرفية مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى تحتاج إلى جهود تسويقية مستمرة مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية وهذا نظراً لطبيعة وخصائص الخدمات المصرفية. قد يكون من المناسب في هذا الصدد التعرف على ماهية الخدمات وخصائصها وسماتها.

يمكن تعريف الخدمة على أنها "النشاط غير الملموس، الذي يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى". ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية، مثل المحاماة، والمحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك، والنقل، والإسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية... الخ.

وهناك بعض الأسس التي يستند إليها عند تصنيف الخدمات ، وهي:-

- نوع السوق، حيث يمكن تقسيم الخدمات طبقاً لنوع السوق أو العملاء أو المؤسسات التي تقدم لها هذه الخدمات. وكثيراً ما يختلف المزيج التسويقي طبقاً لهذا النوع من التقسيم للخدمة المقدمة.

- درجة كثافة العمل، حيث هناك العديد من الخدمات التي تحتاج في تقديمها إلى توفر المهارات والخبرات في مقدمي هذه الخدمات، مثل خدمات التعليم والبنوك وشركات الطيران. وكثيراً ما تتوقف درجة رضا العميل على سلوك هؤلاء العاملين أثناء تقديم الخدمة .

- درجة اتصال العملاء، حيث هناك بعض الخدمات التي يتزايد فيها اتصال العملاء بشركات هذه الخدمات، مثل خدمات الفنادق والجامعات والخدمات الصحية. ولذلك يساهم المظهر المادي للتسهيلات المرتبطة بالخدمة ، مثل النظافة والمباني ...الخ في تقييم العميل لجودة هذه الخدمات.

- مستوى مهارة مقدم الخدمة، حيث تميل بعض الخدمات إلى التعقيد، مثل الخدمات الحرفية والمهنية، ولذلك فعادة ما يختار العميل المقدم مثل هذه الخدمات بدرجة من التأني والدراسة.

- هدف مقدم الخدمة، حيث أن تسويق الخدمات التي تهدف إلى الربحية، تختلف عن تسويق تلك الخدمات التي لا تهدف إلى الربحية.

- درجة خضوع الخدمة للتشريعات والقوانين الحكومية، حيث أن هناك بعض الخدمات التي تخضع بدرجة كبيرة لهذه التشريعات، مثل خدمات البنوك والكهرباء ... الخ، بينما هناك خدمات أخرى تخضع بدرجة أقل لهذه القوانين، مثل خدمات النظافة.

تعريف المصرف :

ليس هناك تعريف موحد متفق عليه لتعريف المصرف بل هناك قوانين أو مواد في قوانين وسوابق قضائية حاولت تعريف المصرف ، عموماً عُرف المصرف في المعجم الوسيط بأنه مؤسسة تقوم بعمليات الائتمان بالاقتراض والإقراض، كما أشير في اللغة العربية إلى أنّ كلمة مصرف (بكسر الراء) تستخدم لتعنى (بنك) وهى مأخوذة من الصرف والصرف - في اللغة العربية- يعنى بيع النقد بالنقد ويقصد به المكان الذي يتم منه الصرف) (1).

كما ورد تعريف المصرف في قانون الكمبيالات البريطاني لسنة 1882م بأنه (أي شخص يقوم بممارسة الأعمال المصرفية. كما عرفه أيضاً بأنه أي جهة مصدق لها من قبل وزارة الخزانة للعمل كبنك) (2). كما ورد بقانون الطوابع البريطاني لسنة 1891 بان المصرف هو أي شخص يقوم بالأعمال المصرفية في المملكة المتحدة. أما قانون الإسكان البريطاني لسنة 1962 فقد عرف المصرف بأنه أي شخص معنوي أو شراكة تقوم بالأعمال المصرفية أو أي مصرف ادخار أو وصى على المدخرات التي تودع لديه من قبل المؤسسات تحت أي قانون برلماني(3). ويلاحظ على التعريفات القانونية البريطانية للمصرف أنها قامت بحصر المصرف في الأشخاص الذين يقومون بالأعمال التالية:

1- استلام الأموال وإضافتها إلى الحسابات الجارية وغيرها من الحسابات .

(1) رمضان الشراح وآخرون ، البنوك التجارية ، (الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص 17- 18.

(2) F . E .Perry, Law and Practice relating to banking , third edition , p 1 .

(3) F . E .Perry, Law and Practice relating to banking , third edition , p p 2 -3 .

2- تحصيل الشيكات وأوامر الدفع الأخرى لمصلحة الحساب الجاري للعميل أو أي حسابات أخرى.

3- سداد الشيكات وأوامر الدفع المحررة من قبل العميل إذا لم يوجد مانع قانوني.

كما ورد في المادة (4) من قانون تنظيم العمل المصرفي السوداني لسنة 2003 أن مصرف (يقصد به أي شركة مسجلة بموجب قانون الشركات لسنة 1925م ، أو أي مصرف أجنبي مرخص له بمزاولة العمل المصرفي بموجب أحكام هذا القانون). أما المادة (4) من قانون بنك السودان لسنة 2005 فقد ورد بها أن مصرف (يقصد به أي مصرف منشأ بقانون أو مسجل بموجب قانون الشركات لسنة 1925 بعد استيفاء متطلبات قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 2003 ويمارس العمل المصرفي داخل السودان أو خارجه). من التعريفات الواردة أعلاه نلاحظ أنه ليس هناك تعريف موحد متفق عليه لتعريف البنك ويمكن القول أن المصرف هو (أي مؤسسه منشأ بموجب قانون أو مسجلة بموجب قانون الشركات وتقوم بمزاولة العمل المصرفي وتخضع لرقابه البنك المركزي) .

إن البنك هو وسيط والنشاط المصرفي والبنكي يفترض وجود طرفين والهدف هو الخدمة وبالتالي الحصول على الربح لقاء الوساطة والخدمة وهذا هو الأصل . والطرفان راضيان عن الوساطة والخدمة لأن كلفتها أقل كثير لو قاما بالتنفيذ المباشر ، وأحياناً تكون الوساطة هي الأساس في التنفيذ ولولاها لما تمت العملية أصلاً وعند رجوعنا للوقائع التاريخية نجد أن التعامل بين الناس في مجال النشاط المصرفي منذ فجر الدعوة الإسلامية ونجده قد فاق كثيراً ما عرفه الرومان في أوج مراحل تقدمهم مما يعده بعض الباحثين البداية الأولى للعمل المصرفي الحديث.

كانت مكة المكرمة قبل بعثة الرسول (صلى الله عليه وسلم) مركز للقوافل التجارية التي كانت تسير منها إلى الشمال أو الجنوب تمر بها في رحلتين عرفتا برحلتى الشتاء والصيف والتي أشار إليها القرآن الكريم في قوله تعالى :

(لإيلاف قُرَيْشٍ آلاَفِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ)⁽¹⁾، فكان طبيعياً أن تظهر في مثل هذا المجتمع صور وأشكال من التعامل المصرفي في مجالي الإيداع والاستثمار .

أما في مجال الإيداع فقد وجد الناس أن بعض الأفراد في المجتمع تميزهم وتمتعهم بالأمانة جعلهم أهلاً للثقة، فكانوا يودعون أموالهم عندهم ويأتي رسول الله (صلى الله عليه وسلم) في مقدمة من يأتونهم على ودائعهم والتي بقي كثير منها لديه حتى هاجر من مكة إلى المدينة حيث وكل عليها ابن عمه علي بن أبي طالب (رضي الله عنه) ليتولى ردها لأصحابها⁽²⁾.

أما في مجال الاستثمار فقد سلك التجار طريقتين ، الطريقة الأولى: إعطاء المال مضاربة على حصة من الربح ، والطريقة الثانية: إقراض المال بالربا الذي كان شائعاً لديهم واستمر الحال بهم حتى أرسل الله

(1) سورة قريش ، الآية (1) و(2).

(2) عبد الله بن هشام ، السيرة النبوية ، (لبنان : دار الجيل ، 1987م) ، ص 93.

تعالى لهم رسوله محمداً (صلى الله عليه وسلم) ليصحح لهم المسار فكان تحريم الربا من القواعد الأساسية لهذا المنهج الإلهي.

2- وظائف المصارف:

تسعى المصارف إلى ممارسة العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة لتحقيق رضا العميل وإشباع حاجاته ورغباته وعموماً فإن المصارف تقوم بتقديم وظائف نقدية متعددة، و يمكن تقسيمها إلى وظائف كلاسيكية ووظائف حديثة وهي كالآتي⁽³⁾:-

أ- الوظائف الكلاسيكية (التقليدية):

- قبول الودائع على اختلاف أنواعها.

- تشغيل موارد البنك على شكل قروض و استثمارات متنوعة مع مراعاة مبدأ التوفيق بين سيولة أصول البنك و ربحيتها و أمنها.

ب- الوظائف الحديثة:

تقوم هذه الوظائف على تقديم خدمات متنوعة منها ما ينطوي على ائتمان و منها ما لا ينطوي على ائتمان، و ابرز هذه الخدمات ما يلي:-

- إدارة الأعمال و الممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية و المالية.

- تمويل الإسكان الشخصي(ينطوي على ائتمان).

- سداد المدفوعات نيابة عن الغير.

- خدمات البطاقة الائتمانية (تنطوي على ائتمان).

- تحصيل الفواتير الكهربائية و الهاتف و الماء من خلال حسابات تفتحها المؤسسات المعنية يقوم المشتركون بإيداع قيمة فواتيرهم فيها.

- تحصيل الأوراق التجارية.

- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.

يضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسة للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ

بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد وظائف أخرى أهمها:-

1- وظيفة التوزيع:

في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي حيث يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج ، و المتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف، و يتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية لا يوجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوّل هذا النشاط في ظل ذلك النظام .

2- وظيفة الإشراف و الرقابة:

تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة

(3) الإنترنت ، موقع Google ، المؤسسات المالية المصرفية ، تاريخ الدخول الثلاثاء 2010/1/26م.

إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض و للتأكد من مدى ما حققه استخدامها من أهداف محددة مسبقاً للمشروعات التي استخدمتها.
من هذه الوظائف أيضاً:-

- القيام بأعمال الصيرفة الاعتيادية والصيرفة الإلكترونية.
 - استثمار أموال المودعين وأموال المصارف.
 - تمويل ودعم المشاريع التنموية التي تخدم المجتمع.
 - إصدار خطابات الضمان ويقصد بخطاب الضمان تعهد كتابي صادر من البنك بقبول ودفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة صراحة في الخطاب وذلك في حالة عدم قيام الزبون بالوفاء بتلك الالتزامات مباشرة في تاريخ الاستحقاق ويتقاضى البنك عمولة من الزبون مقابل إصدار خطاب الضمان.
 - شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين.
 - تمويل الإسكان الشخصي للزبائن من خلال منحهم قروض لهذا الغرض.
 - تمويل الأنشطة الصناعية والخدمية المختلفة.
 - التعامل في النقد الأجنبي.
 - تمويل التجارة الخارجية عبر التعامل مع خطابات الاعتمادات المستندية.
 - خدمات البطاقة الائتمانية.
- ونجد كذلك وظائف عديدة للمصارف إلا أنه من خلال الإطلاع على تلك الوظائف الحديثة نلاحظ أن المصارف العربية عموماً والسودانية خصوصاً قد مارست جزءاً محدوداً من تلك الوظائف ضمن معاملاتها اليومية ، نلاحظ أن العمل المصرفي في الدول المتقدمة قد حقق قفزات عالية على صعيد تقديم مختلف الخدمات المصرفية.
- ولذلك فإننا سوف نركز على بعض هذه الوظائف التي تمارسها المصارف لاسيما المصارف التجارية ومن أبرزها:-

1- أعمال الصيرفة الاعتيادية:

كان الصيرفة قديماً يتلقون خليطاً من المسكوكات من عملائهم الذين كان معظمهم من التجار ومن ثم كانوا يقومون بفرز هذه المسكوكات ووزنها وتسجيل قيمتها المعدنية في سجلات خاصة بذلك للقيام برد هذه القيمة للموزع أو لأمره عند الطلب. وقد استخدم الصيرفة في احتساب القيمة المعدنية لهذه المسكوكات، الوزن الرسمي لوحدة النقد المحلية والذي يراد به في النهاية تحصيل الحساب.

إن عمليات الإيداع هذه كانت لها أهمية كبرى فيما مضى إذ تمكن التجار من استعمال هذه الوحدات النقدية المنضبطة الوزن أداءاً للوفاء بالالتزامات وتقاضي الديون وذلك عن طريق التعامل بأوامر الصرف أو أوامر الدفع والشيكات.

2 - أعمال الصيرفة الإلكترونية المتقدمة:

يشهد العالم الآن تحولاً في مجالات عدة، وساعد في هذا التفاعل تطور صناعة الحاسوب وأجهزة المعلوماتية بما مكن من تناقل البيانات عبر الشبكات و بوسائل متناهية في الصغر، كأجهزة الحاسوب الصغيرة المتنقلة، ووسائل التخزين المتعددة كالبطاقة الذكية التي تحمل جهاز حاسوب مكتمل والتي لا تزيد أبعادها عن أبعاد البطاقات الشخصية (الكروت الشخصية) (1).

حيث أصبح المصرف الإلكتروني هو الأنموذج المثالي، إذ نجده في خطوة غير مسبوقة بدأ يختصر المسافات والزمن وأصبحت البنوك ليست بنوكاً تقدم خدمات للعملاء وليس مقيدة بزمن وحدود. ونجد سمات المصرف الإلكتروني تتركز في الآتي:-

تتفرد البنوك الإلكترونية في تقديم خدمات متميزة عن غيرها من البنوك التقليدية تلبية لاحتياجات العميل المصرفي وهو ما يحقق للبنك مزايا عديدة عن غيره من البنوك المنافسة، وفيما يلي توضيح لمجالات تميز البنوك الإلكترونية (2) :-

1- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء :

تتميز البنوك الإلكترونية 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 تميز هذه البنوك تزيد من ثقة العملاء فيها .

2- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة:

تقدم البنوك الإلكترونية كافة الخدمات المصرفية التقليدية، وإلى جانبها خدمات أكثر تطوراً عبر الإنترنت تميزها عن الأداء التقليدي مثل (1) :-

- ◀ شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية .
- ◀ إمداد العملاء بطريقة التأكد من أرصدهم لدى المصرف .
- ◀ تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً.
- ◀ كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم و سندات) للعملاء .
- ◀ طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة .

(1) الإنترنت ، موقع Google ، مقال كتبها عز الدين كامل أمين مصطفى ، مدير عام شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية ، 14 يناير 2007م الساعة 15 :12م

(2) منير الجنبهي ، ممنوح الجنبهي ، البنوك الإلكترونية ، (القاهرة : دار الفكر الجامعي ، 2005م) ، ص 15 .
(1) عبد المنعم راضي ، فرج عزت ، اقتصاديات النقد والبنوك ، (الإسكندرية : البيان للطباعة والنشر ، 2001م) ، ص 32 .

3- خفض التكاليف :

من أهم ما يميز البنوك الإلكترونية أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة مقارنة بالبنوك العادية، ومن ثم فإن 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 295 وحدة ، في حين تقل عنها فيما لو قدمت من خلال شبكة الانترنت بتكلفة 4 وحدات، وتصل إلى تكلفة واحدة من خلال الصرافات الآلية .

4- زيادة كفاءة البنوك الإلكترونية :

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

5- خدمات البطاقات :

توفر البنوك الإلكترونية 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 18 مليون من أكبر الأماكن، وتشتمل على خدمات مجانية على مدار الساعة برقم خاص، خدمة مراكز الأعمال، الإعفاء من رسوم وعمولات الخدمات البنكية، بالإضافة إلى كثير من الخدمات الخاصة الأخرى (1) .

وعموماً تتيح البنوك الإلكترونية خيارات أوسع للمتعاملين بها وحرية أكثر في اختيار الخدمات ونوعيتها، إلا أن التحدي الأكبر يتمحور حول مدى فعالية هذه الصيرفة في كسب ثقة العملاء فيها وهو ما يتطلب من المصرف توفير قاعدة من البيانات لتأدية الخدمات بكفاءة عالية.

مقارنة بين البنوك الإلكترونية والبنوك التقليدية

يتيح الإنترنت المصرفي للعملاء فرصة للتسوق الجيد وتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى سهولة الاتصال بالمعلومات المصرفية، ومن هذا المنطلق لأهمية البنوك الإلكترونية نوضح في الجدول رقم (1/2/2) مقارنة بين العمل المصرفي الإلكتروني والتقليدي من ناحية التكاليف في توزيع المنتجات المصرفية :

جدول: (1/2/2)

فرق التكلفة بين القنوات التقليدية والإنترنت

تذكرة الطيران	المعاملات البنكية	توزيع البرمجيات	دفع الفواتير	
---------------	-------------------	-----------------	--------------	--

(1) نهلة أحمد قنديل، التجارة الإلكترونية، (القاهرة: ب ن ، 2004م)، ص 86 .

9.10	1.08	15.00	3.32 - 2.22	القنوات التقليدية
1.18	0.13	0.10 - 0.20	1.10 - 0.65	عبر الانترنت
%87	%89	%99 - %97	%71-%67	نسبة توفير

المصدر: بتول الطيب، "سياسات التجارة الإلكترونية والمسائل القانونية"، مقال منشور على الإنترنت على الموقع: www.ityarabic.org/e-businers.

من تحليل الجدول يتضح أن فرق التكلفة في دفع الفواتير عبر الإنترنت تصل إلى نسبة 70%، و98% في توزيع البرمجيات، أما بالنسبة للمعاملات البنكية فرق التكلفة يمثل نسبة توفير 89%، في حين فرق التكلفة لتذكرة الطيران تصل إلى 87% كنسبة توفير لفرق التكلفة . وهو ما يستدل بوضوح أن تكلفة العمل المصرفي على الإنترنت منخفضة بنسبة كبيرة مقارنة بالقنوات التقليدية الحديثة، ولأكثر توضيح ندرج الجدول (2/2/2) التالي الذي يوضح أهمية التكنولوجيا والصيرفة الإلكترونية في تحسين الخدمات المصرفية .

جدول: (2/2/2)

تقدير تكلفة الخدمات عبر قنوات مختلفة

تقدير التكلفة	قناة تقديم الخدمة
295+ وحدة	خدمة عبر فرع البنك
56+ وحدة	خدمة من خلال مراكز الاتصال الهاتفي
4+ وحدة	خدمة من خلال الانترنت
1+ وحدة	خدمة من خلال الصرافات الآلية

المصدر : عز الدين كامل أمين مصطفى، " الصيرفة الإلكترونية "، مقال منشور على الإنترنت على الموقع : www.bank.org/arabic/period

3- استثمار الودائع:

يعتبر استثمار الودائع من الوظائف التي يقوم بها البنك حيث وجدنا في بادئ الأمر اقتصاد الصيرفة على استثمار أموالهم الخاصة ، أو الأموال التي يعهد بها أصحابها إليهم بقصد الاستثمار في

شتى ميادين التجارة والأعمال الاقتصادية الأخرى - ولكن مع تدرج العمل المصرفي بعد مدة من الزمن اكتشف هؤلاء الصيارفة أن بإمكانهم استثمار الجزء الأكبر من الودائع الجارية والمكدسة في خزائنهم من خلال التسليف والإقراض للآخرين دون أن يتعرض مركزهم المالي للخطر والاهتزاز أمام المودعين ومن هذا المنطلق قام هؤلاء الصيارفة باستثمار جزء هام بما أودع لهم من الأموال في منح القروض والائتمان بشكله البسيط.

لاشك أنه لا بد من توفر الضمانات الكفيلة بحفظ أموال المصرف من الضياع ، والبنك قبل دخوله في أي عمل استثماري يمنح بموجبه قرضاً للعميل نجد أن هنالك إجراءات هامة يجب على البنك أن يتبعها وهي تتلخص في الدراسة الوافية والشاملة ، ونجد أن هناك خمسة عناصر رئيسة للمصارف التقليدية عند منح التمويل وهي:-

1- Character شخصية العميل.

2- Capital المركز المالي للعميل.

3- Capacity مقدرة العميل.

4- Collaterals الضمانات الإضافية.

5- Conditions الظروف المحيطة بغرض التمويل.

وقد أضاف نظام التمويل الإسلامي عنصراً سادساً هو دراسة جدوى المشروع ، نتناول كل عنصر على حده وما يختص به على النحو التالي:-

1- شخصية العميل ومعلومات عنه Character:

- اسم العميل بالكامل.

- عنوان العميل ومقر عمله والمؤسسات الأخرى التي يتعامل معها.

- الوضع القانوني للعميل (فرد - شركة - شراكة - جمعية - الخ ...) وذلك بالحصول على شهادات

التسجيل المعتمدة من جهات الاختصاص أو لوائح أو أوامر التأسيس مع الاحتفاظ بصورة منها.

- طبيعة عمل العميل (زراعة - صناعة - صادر) .

- الامتيازات الممنوحة للعميل إن وجدت .

- سمعته - الخبرة - الأمانة - الثقة - الأخلاق - السير والسلوك.

- الأهلية: خاصة فيما يتعلق بالتعاقد نيابة عن الشخصيات الاعتبارية (الشركات، الجمعيات)، تعامله

مع البنك ومع البنوك الأخرى.

2- المركز المالي للعميل Capital :

- تحليل الميزانية أو الموقف المالي للعميل (تحليل نوعي للأصول والخصوم).

- استخراج النسب المتاحة من الميزانية المعتمدة والمختومة من الضرائب.

- إمكانيات أخرى.

3- مقدرة العميل (الملائمة) Capacity:

- الطاقة أو السعة.
- حجم التمويل المناسب للعميل.
- القدرة على استرداد التمويل (مدى وفاته).
- حسن إدارته وفعاليتته.
- القدرة الفنية (المهارة).

4- الضمانات الإضافية Collaterals:

- نوع الضمان أو الضمانات.
- حالة الضمان (بالمعينة).
- قيمته (التقييم من جهة مختصة).
- قابليته للبيع.
- التأمين الشامل على الضمان أو الضمانات.

5- الظروف المحيطة بغرض التمويل Conditions:

- الظروف المحيطة داخل البنك.
- الظروف المحيطة خارج البنك (الاقتصاد وتوجيهاته).
- الظروف الخاصة بقطاع العميل.
- مدى توفر السيولة.
- أخرى.

6- دراسة جدوى المشروع : (طلب العميل):

- تحديد طبيعة العملية وهل تقع ضمن الأنشطة المسموح للعميل بممارستها وفق عقد ولائحة التأسيس.
- الاتجاه المستقبلي المتوقع لسياسات الدولة فيما يتعلق بنوع هذه العملية (أي من خلال فترة سريان التمويل) هل متوقع تشجيعه أم الحد منه.
- قياس الطلب على توجيهات الشريعة الإسلامية (قاعدة الحلال والحرام مثلاً).
- قياس الطلب على توجيهات مقاصد الشريعة الإسلامية.
- قياس الطلب السياسة التمويلية الصادرة من البنك المركزي ومن البنك مانح التمويل (إن وجدت) ويجب أن تتضمن دراسة الجدوى معلومات عن السوق الذي يعمل فيه العميل ويتمثل ذلك في النقاط التالية:-
- حجم السوق هل هو سوق متسع أم ضيق.
- اتجاه نشاط السوق (طرماً وانكماشاً).
- تقدير حجم نشاط العميل مقارنة مع السوق.
- مشاكل السوق الحالية والمتوقعة خلال فترة سريان التمويل.

- تحديد التكاليف: ثابتة - متغيرة - جارية.
- الإيرادات المتوقعة بموجب التدفقات النقدية Money Flows.
- الأرباح المادية المتوقعة.
- العائد الاجتماعي.
- أي معلومات أخرى يعتقد بأهميتها.
- 4- إيجاد النقود وابتكارها:**

بعد أن توسعت حركة الإقراض والتسليف وزاد النشاط التجاري والصناعي وتعارف الناس على قبول التزامات المصارف بديلاً عن النقود في الوفاء بالديون سواء كان ذلك في شكل إيصالات الإيداع أم في شكل أوامر الصرف التي كان يحررها المودعون لدائنيهم على المصارف، فطنت المصارف إلى إمكانية إحلال تعهداتها بالدفع محل النقود فيما تمتد عملائها من قروض، بما يترتب على ذلك من زيادة طاقاتها التسليفية ومن ثم تحقيق الأرباح وكان هذا العمل سهلاً على المصارف لاسيما أن ديونها أصبحت تتمتع بالقبول العام بصفقتها أداء للوفاء بالالتزامات.

لتوضيح الفكرة التي تتمكن بها المصارف التجارية من اشتقاق وابتكار النقود والودائع يفترض ألا يوجد في الاقتصاد الوطني سوى مصرف واحد فقط يقوم بقبول الودائع الجارية أو أن المصارف التجارية يمكن أن ينظر إليها على أنها مصرف واحد فقط ، أي تتصرف وكأنها مصرف واحد وفي ظل وجود المصرف الواحد تفترض حالتين:-

الحالة الأولى: يحتفظ هذا المصرف الواحد باحتياطي كامل 100% من حجم الودائع الجارية لمقابلة سحبيات المودعين.

الحالة الثانية: يحتفظ هذا المصرف الواحد باحتياطي جزئي.

الحالة الأولى: احتفاظ المصرف باحتياطي 100%

هذه هي الحالة التي كانت عليها المصارف التجارية في بداية نشأتها، أي أن وظيفتها فيما يتعلق بودائع الغير تتمثل في الاحتفاظ بها وضمانها إلى حين استلامها مرة ثانية من طرف أصحابها أو من ينوب عنهم، فكانت تحتفظ بكامل الوديعة كاحتياطي، أن الجزء المحتفظ به لمقابلة سحبيات المودعين هو 100% من حجم الودائع التي أودعوها في هذا المصرف ومن هنا لا يتمكن المصرف من خلق نقود الودائع.

الحالة الثانية: يحتفظ المصرف باحتياطي جزئي:

لقد وجدت المصارف التجارية في السابق ومن خلال تجربتها في التعامل مع المودعين لأن سحبياتهم من النقود القانونية كانت لا تتعدى 10% ومتبقي 90% من مبلغ الوديعة دون سحب⁽¹⁾ وأن أصحاب الوديعة تصرفوا في ال 90% هذه بواسطة الشيكات، فظهرت للمصرف كأنها عاطلة ففكر في إقراضها،

(1) الطيب لحيلح ، النقود والمصارف والسياسات النقدية في الاقتصاد الإسلامي، (السودان: ، هيئة الأعمال الفكرية ، 2002م) ، ص 58.

وهؤلاء المقترضون لم يسحبوا منها سوى 10% في شكل نقود قانونية والباقي 90% في شكل شيكات فيقرض المصرف المبلغ المتبقي لمقترضين آخرين، حيث يقومون بنفس التصرف، وحيث يقوم المصرف كذلك بنفس التصرف ويستمر المصرف في عملية الإقراض إلى أن يتم سحب المبلغ الذي يشكل الوديعة الأولية التي كانت في البداية وعند هذا الحد يكون المصرف قد تمكن من إقراض مبلغ كبير جداً لا يوجد لديه غطاء من العقود القانونية ويمكن إبراز هذه العملية من بدايتها إلى نهايتها من خلال الجدول التالي على افتراض أن الوديعة الأولية كانت 100000 جنية:-

جدول: (3/2/2)

تسلسل عمليات اشتقاق نقود الودائع

المبلغ المقرض	الاحتياطي	الوديعة	المودعون
90000	10000	100000	الأول
81000	9000	900000	الثاني
72900	8100	81000	الثالث
65610	7290	72900	الرابع
59049	6561	65610	الخامس
			““
			““
900000	100000	(900000+100.000) =100.000	المجموع

المصدر: الطيب لحيلح ، النقود والمصارف والسياسات النقدية في اقتصاد إسلامي، (السودان: ، هيئة الأعمال الفكرية ، 2002م) ، ص 59.

مع ملاحظة ضرورة الاحتياطي لخلق الودائع المتبقية ونجد أن قدرة البنك على زيادة خلق الودائع تتوقف على نسبة الاحتياطي وأيضاً حجم الوديعة الأولية له دور أساسي في خلق الودائع المتبقية. خصائص وسمات الخدمات المصرفية⁽¹⁾:

من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك (المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية ويمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي:-

1- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

الخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعنى أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف علي تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فان الحكم النهائي علي ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.

2- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت (التلازم):

لأن الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان. فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين) .

3- نقص التماثل الخاص:

خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيراً لذا يجب علي المصارف أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

4- الاعتماد علي الودائع :

تعتمد المصارف علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

5- تنوع وتعدد الخدمات المصرفية :

المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

6- التشتت الجغرافي (الانتشار):

(1) تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م)، ص 25.

تسعى المصارف إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق احتياجات الزبائن باختلاف مناطقهم الجغرافية .

7- التدريب والتطوير للعمالة المصرفية :

تقديم الخدمات المصرفية يتطلب نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل مع توفر الكفاءة العالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة في تدريب وتطوير قدرات العاملين لتتواءم وطبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.

8- الموازنة بين النمو والمخاطرة (1):

عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة ولذلك لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة . ويتطلب ذلك التوسع والمرونة في استخدام التحليل المالي للنتيجة بالمخاطرة والعائد خلال جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظروف عدم التأكد .

9- استخدام أحدث التقنيات:

في ظروف الصيرفة الالكترونية و المصارف الالكترونية تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها. ويتكامل ذلك مع التدريب والتطوير لخلق المصرفي المتخصص العارف بالتطورات المالية والمصرفية في الإطار الجغرافي ، الإقليمي والدولي.

10- المسؤولية الائتمانية:

من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في اغلب المؤسسات المالية الأخرى ويثير هذا الأمر واجب من واجبات المصارف المتمثل في السرية المصرفية في التعامل مع حسابات الزبون والمعلومات التي يتقدم بها للبنك ويمتد هذا الواجب ليغطي ليس فقط فترة تعامل الزبون مع البنك بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع البنك .

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر،

2001م)، ص 48.

المبحث الثالث أداء الجهاز المصرفي

أنشطة الجهاز المصرفي:

تحليل الإستراتيجية التسويقية للبنك :-

نعني بالإستراتيجية التسويقية الخطة طويلة الأجل التي ترشد وتوجه الجهود التسويقية ورجال التسويق عن طريق تحقيق التوافق بين المزيج التسويقي والمتغيرات البيئية المختلفة التي تؤثر في القرار التسويقي للبنك .

وبالنظر للإستراتيجية التسويقية للبنك نجدها تتكون من العناصر التالية :-

- 1- المهام الأساسية: الخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية للنشاط التسويقي في المصرف ويتمثل ذلك في الغرض الرئيسي الذي أنشئ من أجله البنك ، وكذلك يجب أن تحدد المهام الأساسية بالنسبة لكل من وحدات البنك وضمن إطار هذه المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد .
- 2- الأهداف التسويقية: الأهداف التسويقية الرئيسية للمصرف تشير إلى مجموعة من النتائج التي ينبغي على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل ويجب أن توضع تلك الأهداف بشكل يمكن معه قياسها وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من أنشطة المصرف .

3- تقييم القوة التنافسية للمصرف: لابد للإستراتيجية أن تتطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق .
تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من أنشطة المصرف والخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط .

التغيرات الإستراتيجية المتوقعة من عوامل البيئة الخارجية للمصرف والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المصرف ، وأن التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق ، من شأنه أن يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المصرف ، وفي الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

إعداد الإستراتيجية التسويقية ومراحلها :-

حتى تخرج الإستراتيجية التسويقية للمصرف نجدها تمر بعدد من الخطوات ، كما أنه تتضافر جهود الكثير من المستويات الإدارية في إخراجها ، ويتطلب إعداد الإستراتيجية العديد من المراحل والمتمثلة في⁽¹⁾
:-

1- المرحلة الأولى: تحديد مهمة المصرف :-

إن تحديد ما يجب على المصرف القيام به والغرض الذي أنشئ من أجله المحقق ، تعتبر مرحلة مهمة وأساسية للمصرف لفهم الإدارة في عملية صياغة الإستراتيجية الفعّالة للمصرف وتتحدد مهمة المصرف بعدد من العوامل نجد أبرزها وأهمها :-

أ- تاريخ المصرف: تاريخ المصرف له أثر هام في سلوكه في السوق المصرفي .

ب- البيئة الداخلية للمصرف: لكل مصرف بيئة داخلية وتحوي مزيجاً من تقاليده وأنظمتها وطرق العمل فيه ، كل هذه الأبعاد تكون من شأنها أن تسهم في تكوين ثقافة مميزة تستطيع أن تلعب دور هام في تحديد الطريقة التي تؤدي بها الأعمال .

ج- نمط القيادة الإدارية في المصرف: النمط الإداري الذي ينتجه صانعو القرارات الإدارية في المصرف وطموحاتهم واتجاهاتهم نحو التغيير بالإضافة إلى القيم التي يحملونها تحدد لمدى بعيد الغرض الرئيسي والمهام التي يخدمها المصرف .

2- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الأساسية التسويقية :-

بعد الفراغ من المهمة الأساسية أو المهام التي ينبغي أن يتجه المصرف إلى تحقيقها ، فإن المرحلة التالية لهذه المرحلة المحققة هي تحديد مجموعة الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن إطار هذه المهمة ويعتبر وضع الأهداف من الأمور الضرورية سواءً لتنفيذ الأعمال داخل البنك لتحديد هويته أمام الغير .

(1) طلعت أسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعّالة لخدمات البنوك الشاملة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1998م)، ص 77.

3- المرحلة الثالثة: المتابعة التسويقية :-

تهدف المتابعة التسويقية في المصرف إلى جمع كافة البيانات اللازمة ، لتحديد الكيفية التي يمكن للمصرف أن يحقق بها النجاح من كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف ، وهذه البيانات يتم جمعها من خلال عملية تقييم ومراقبة شاملتين لكل من البيئة العامة التي يعمل في ظلها البنك والبيئة الداخلية له .

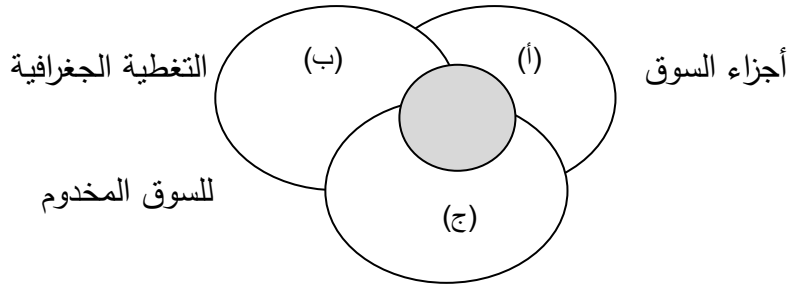
4- المرحلة الرابعة: تحديد السوق المستهدف :-

في ضوء التقييم والمتابعة الشاملة فإن المرحلة التالية وهي تحديد السوق المستهدف ، ويعرف السوق بأنه المجال الذي تلتنفي فيه حاجات العملاء المالية والائتمانية مع مجموعة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف⁽¹⁾ .

وتمثل عملية تحديد السوق المحتملة للمصرف عملية صعبة وتتطلب مستويات عالية من الجهود ، وبالنظر للواقع المعاش أنه لا يوجد أي مصرف يستطيع أن يلبي حاجات ورغبات كافة العملاء المحتملين وبدلاً من ذلك تلجأ المصارف عادة إلى خدمة قطاعات معينة من العملاء يمثل كل منها جزء السوق الكلي كما موضح في الشكل التالي :-

شكل: (1/3/2)

تحديد السوق المحتمل



ناجي معلا ، أثر تحديات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية ، (عمار : المكتبة الوطنية ، 1995م) ، ص 52.

5- المرحلة الخامسة: تجزئة السوق المصرفي :-

كما تمت الإشارة أنه من النادر أن يقوم المصرف بمفرده بتلبية كافة الاحتياجات المالية والمصرفية لكافة العملاء ولهذا فإن تجزئة السوق إلى قطاعات من العملاء الذين يكون لهم نفس الحاجات ، ويتصفون بدرجة عالية من التماثل والتجانس .

6- المرحلة السادسة: تحليل الوضع التنافسي للمصرف :-

(1) ناجي معلا ، أثر تحديات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية ، (عمار : المكتبة الوطنية ، 1995م) ، ص 41-50.

بعد أن تم تجزئة السوق المصرفي إلى القطاعات المختلفة تأتي مرحلة تحليل الوضع التنافسي لاشك أن المنافسة المحتملة بين المصارف تلعب دوراً كبيراً في إعداد الإستراتيجية، ولتحليل هذا الوضع نجد أهم المعايير المستخدمة في أجزاء هذا التحليل:-

- الحصة السوقية المطلقة وتمثل حصة المصرف في السوق المستهدفة بخدماته .
- اتجاه الحصة السوقية وتشير إلى الاتجاه في الحصة السوقية خلال السنوات الثلاث الماضية .
- الجودة بالنسبة للخدمة وتشير إلى المستوى النسبي للخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف بالمقارنة مع ذلك المستوى لخدمات أكبر ثلاثة مصارف منافسة .
- الربحية النسبية وهي عبارة عن النسبة بين ربحية المصرف ومتوسط معدلات الربحية في أكبر ثلاثة مصارف .

أنواع الإستراتيجيات التسويقية المصرفية :-

المصرف كوحدة تنظيمية وإدارية لا تختلف إستراتيجياته التسويقية عن بقية إستراتيجيات المنظمات الأخرى ، ومن المتعارف عليه تنتهج المصارف في خططها طويلة ومتوسطة الأجل هذه الإستراتيجيات نجدها تتمثل في ثلاثة أنواع رئيسية وهي :-

1- الإستراتيجية الهجومية .

2- الإستراتيجيات الدفاعية .

3- إستراتيجيات الرشادة التسويقية .

أولاً: الإستراتيجيات الهجومية :-

نجد هذا النوع من الخطط تستخدمه البنوك الطموحة والتي ترغب أن يكون لها موقع القيادة والريادة وحركة الصدارة ضمن أنظمة الجهاز المصرفي في السوق المصرفي ، وهي إستراتيجية دافعة نحو تحقيق التوسع والانتشار والسيطرة على السوق المصرفية .

ويرى المتخصصون في التسويق المصرفي أن هناك تسعة إستراتيجيات هجومية يمكن للبنوك أن تستخدمها وهي :-

- إستراتيجية التوسع الجغرافي .

- إستراتيجية احتراف السوق .

- إستراتيجية التحدي السوقي .

- إستراتيجية سوق جديدة .

- إستراتيجية قيادة السوق .

وفيما يلي استعراض لأهم تلك الإستراتيجيات التسع :-

أ- إستراتيجية التوسع الجغرافي :-

تقوم هذه الإستراتيجية على زيادة التعامل على الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك واتساع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروع العاملة في تقديم تلك الخدمات ، وتعتمد إستراتيجية التوسع الجغرافي على سياسات أهمها السياستين التاليتين⁽¹⁾ :-

1- سياسة التكتيف التواجدي للبنك في المناطق ذات الكثافة الاقتصادية .

2- سياسة الانتشار في المناطق الجغرافية المختلفة سواء كانت تلك المناطق محلية أو إقليمية أو دولية.

ب- سياسة اختراق الأسواق والتعمق فيها :-

اختراق الأسواق المغلقة وشبه المغلقة يمثل طموحاً وتحدياً كبيراً للبنك ويصارع من أجل الحصول على نصيب من حصصها السوقية ويجذب عملائها باستخدام أكثر الأساليب قدرة على جذب العملاء ، عن طريق دراسة السوق وتحديد خصائصه واحتياجات عملائه، ثم يصمم مزيج خدمي يرضي تلك الاحتياجات والرغبات والشكل الذي يحقق أهداف البنك التسويقية .

ج- إستراتيجية التحدي السوقي :-

تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام البنك المنافس المتطلع التي يستخدمها لتحدي البنك القائد أو الرائد للسوق المصرفي والتي من بينها سياسة الغدر والخديعة .

سياسة الهجوم المباشر تستخدم عادة من البنوك الرائدة المتنافسة في نفس السوق وذلك اعتماداً على تقديم كل منها على خدمات عالية الجودة ، ويرجع الهدف الرئيسي الذي يكمن وراء تبني أحد البنوك لإستراتيجية التحدي السوقي إلى رغبته في أسر السوق المصرفي واحتكار نصيب الأسد له.

د- إستراتيجية الهيمنة المصرفية :-

هي من أخطر الإستراتيجيات القائمة على تحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي ، ولا تتحقق هذه الإستراتيجية إلا من خلال سياسات ذات طابع خاص تتمثل أهمها في:-

• سياسة ابتلاع البنوك الأخرى ودمجها في البنك .

• سياسة تكوين التكتلات المصرفية .

وتعتمد هذه الإستراتيجية على حيازة القوة اللازمة لإملاء الإرادة وبسط نفوذ المصرف على الآخرين . نكتفي بهذا القدر من أنواع الإستراتيجية الهجومية .

ثانياً: الإستراتيجيات الدفاعية :-

تقوم هذه الإستراتيجيات وتبني خططها على تجنب المواجهة مع البنوك الرائدة والقائدة واحتلال موقع متقدم في السوق المصرفي ، وبالنظر لهذه الإستراتيجيات يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:-

أ- إستراتيجية التبعية السوقية :-

(1) محمد أحمد الحضري ، التسويق المصرفي ، (القاهرة : التراث للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص 231.

تقوم هذه الإستراتيجية على ارتضاء البنك الذي يتبعها ويستخدمها لموقف التابع دون أي محاولة منه لدخول حلبة الصراع والمنافسة المحتدمة وارتضائه لنصيبه من السوق الذي حصل عليه أو بمعنى أدق ما يسمح الآخرون له به .

ب- إستراتيجية التقليد السوقي :-

ووفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم البنك المتبني لها باختيار أحد البنوك الناجحة فعلاً في السوق المصرفي الاقتداء به والسير على هديه ، بل تقليده إلى حد كبير ، سواء في تصميم الخدمات المصرفية التي يقدمها أو في سياسته التسويقية التي يتبعها ويستخدمها لجذب العملاء ، وتستخدم هذه الإستراتيجية البنوك الصغيرة الحجم .

ثالثاً: إستراتيجيات الرشادة التسويقية :-

تبلورت هذه الإستراتيجيات كنتيجة حتمية للمتغيرات السريعة الحركة سواء في السوق المصرفي المحلي أو الأسواق المصرفية الإقليمية والدولية ، واشتداد المعاملات في ظل مناخ متغير ومتقلب أي غير مستقر وفقاً للأوضاع الاقتصادية العامة أو الأوضاع الاقتصادية الخاصة بدورة الأعمال ، سواء أكانت رواجاً أو كساداً وسواء ركوداً أو تضخماً ، وجدت بعض البنوك الصغيرة الحجم نفسها في حاجة إلى تطبيق مجموعة من إستراتيجيات الرشادة التسويقية والتي تقوم على عنصرين أساسيين :-

العنصر الأول: تخفيض التكلفة إلى أقصى حد ممكن .

العنصر الثاني: تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة .

وفيما يلي استعراض كل من هاتين الإستراتيجيتين أو العنصرين⁽¹⁾ :-

1- إستراتيجية تخفيض التكلفة :-

تقوم هذه الإستراتيجية على تخفيض كافة عناصر التكلفة التي يتحملها البنك نتيجة قيامه بتقديم خدماته المصرفية إلى عملائه ويشمل هذا بالطبع تكلفة العمالة ، وتكلفة تشغيل الفروع نجد البنك في هذه الحالة ومحاولة منه لتجنب أي خسائر وتفادياً لأي انفجار نجد هذه الإستراتيجية تؤدي إلى :-

- إيقاف تقديم الخدمات المصرفية عالية التكلفة التي لا تعطي عائداً أو الحد من نموها .
- إغلاق الفروع التي لا تحقق عائد يغطي تكلفتها آخذاً في الاعتبار الإمكانيات الاجتماعية والمستقبلية للمنطقة .

2- إستراتيجية تعظيم الربحية :-

تقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاع الخدمات المصرفية والتجارية ، وكذا المشروعات الصناعية ، وفي الوقت نفسه تطبق الأنظمة المصرفية الحديثة التي تقلل من الاعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الميكنة والآلية والحوسبة في الفروع ،

(1) نفس المرجع السابق ، ص 335.

الأمر الذي من شأنه زيادة قدرة الفرع على إنجاز أعماله وتفرغ العنصر البشري لعملية التطوير والتحسين وجودة الخدمة المصرفية .

تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للبنك :-

بعد أن تم وضع الخطة التسويقية للبنك وفي ضوء الأهداف العامة المراد تحقيقها يخضع تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للبنك لمجموعة من العوامل وفي العادة يتم إعداد مجموعة من الإستراتيجيات البديلة يراعى فيها الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها ، أي ما يتصل بمجموعة أهداف العملاء الذين سيقوم البنك بجذبهم ومن هنا فإن البنك عليه أن يختار أحد الأسلوبين التاليين لتنفيذ إستراتيجيته التسويقية.

1- أسلوب تمييز الخدمات المصرفية :-

يقوم هذا الأسلوب على عملية خلق وابتكار بعض الاختلافات التي يمكن بها التمييز بين عناصر المزيج الخدمي الذي يقدمه البنك وبين عناصر المزيج الخدمي الذي تقدمه البنوك المنافسة وبالتالي فإن من السهل على العملاء إجراء هذا التمييز في حالة وجود اختلافات جوهرية وحقيقية من هذا المزيج .

2- أسلوب تقسيم السوق :-

يقوم هذا الأسلوب على حقيقة هامة مفادها أن الطلب على الخدمات المصرفية شديد التنوع والاتساع ، ووفقاً لهذه الحقيقة يقوم البنك بتكييف وتعديل خدماته المصرفية من فترة إلى أخرى ، ويعمل هذا الأسلوب على اكتشاف الصفات التشغيلية لشريحة معينة من العملاء وتصميم مزيج خدمي مناسب لهذه الشريحة أو المجموعة ، ويتم اختراق السوق المصرفي والتوسع والانتشار فيه.

ويستخدم أيضاً في هذا الأسلوب فنون ومهارات التسويق والترويج المصرفي بكفاءة لإعلام تلك الشريحة من العملاء وإفادتهم بالمعلومات والبيانات اللازمة وحثهم للتعامل مع البنك .

ويمكن ملاحظة الاختلاف الواضح بين الأسلوبين حيث نجد الأسلوب الأول يقوم على تمييز الخدمة المصرفية والتأكيد عليها في حين الأسلوب الثاني يركز على العميل ودراسة رغباته . وبصفة عامة أنه يفضل استخدام كلا الأسلوبين معاً وفقاً لمزيج مناسب وبصفة عامة إن اختيار الإستراتيجية التسويقية للبنك يعتمد توافر معرفة كاملة بمجموعة من العوامل :-

العامل الأول: موقع البنك الجغرافي ومدى قربه أو بعده عن موقع العميل ، وعن قلب ومركز النشاط الاقتصادي في المنطقة .

العامل الثاني: أهداف البنك في كل من الأجل القصير والأجلين المتوسط والطويل ومدى التناسب والتوافق المتبادل بكل منهما على اختيار الإستراتيجية المطلوبة .

العامل الثالث: الفرص التسويقية المتاحة في السوق المصرفي والتي يمكن للبنك استخدامها بفعالية محققاً من خلالها أهدافه في تعظيم الربحية والاستمرار .

وبالتالي فإن دراسة الشرائح السوقية وتحليل الفرص التسويقية المتوفرة بها يمكن البنك أن يختار الشريحة التي يمكن أو يستطيع خدمتها بفعالية في إطار الأهداف الموضوعية للبنك وفي الوقت نفسه يجب متابعة تنفيذ هذه الخطة والرقابة عليها حتى يمكن تكيفها مع المتغيرات والأحداث التي تواجه تنفيذها .

تحليل تسويق الخدمات المصرفية :-

تقوم البنوك في إطار عملها الحديث بالاهتمام بالعمل المصرفي وذلك عبر تلبية رغباته والوقوف على احتياجاته والوقوف أيضاً على ما طرأ على هذه الرغبات والاحتياجات من تغير ومن ثم يقوم البنك بتقديم مجموعة الخدمات المصرفية التي تتوافق مع هذه الاحتياجات والرغبات وفي الوقت نفسه يقوم بإضافة مجموعة من المزايا أو المنافع لكل خدمة بحيث تميزها عن الخدمات الأخرى وتحقق الإشباع والرضا للعميل .

قبل التطرق لكيفية تطوير الخدمات المصرفية لابد أن يتناول البحث الخدمة بشئ من التحليل وسوف يتناول كيفية التفرقة بين الخدمة النشطة والخدمة الخاملة والخدمة المباشرة وغير المباشرة والخدمة المؤداة والخدمة المتقاة وأخيراً عمل الخدمة كل هذا يتناوله في سياق الحديث التالي :-

أ- الخدمة النشطة والخدمة الخاملة :-

الأثر الذي تحدثه الخدمة يتوقف على أنها خدمة نشطة أم سلبية (خاملة) فالخدمة التي يتم أداؤها استجابة لمبادرة من قبل عميل كاتصال هاتفي أو فاكس أو رسالة وكذلك الخدمة المقدمة شخصياً هي خدمة فعّالة أو إيجابية في حين أن الخدمة التي يتم تقديمها كعمل روتيني يشار إليها من هنا على أنها خدمة سلبية ، على سبيل المثال كشوفات الحساب الشهرية الاعتيادية المتعلقة بحساب جاري هي خدمة سلبية لأن العميل يتلقاها سواء طلب ذلك أم لا ، لكن إذا لم يستلم العميل كشف الحساب الشهري واتصل بمركز الخدمة يستفسر عن السبب نصبح أمام خدمة إيجابية وإذا أصبت تلك الخدمة فعّالة فيجب أخذ متطلبات العميل وتوقعاته بعين الاعتبار وتلبيتها أيضاً⁽¹⁾ .

ب- الخدمة المباشرة وغير المباشرة :-

ما نعنيه هو درجة الاتصال بالعميل في حالة تقديم الخدمة وإن أفضل حالة للخدمة الفعّالة هي حالة تقديم الخدمة المباشرة لأن العميل هو الذي يتصل بالبنك .

من هو العميل الأكثر رضاً واقتناعاً؟ أهو العميل الذي يحصل على الكشف الخاص به في الموعد المحدد في كل شهر ، أم هو العميل الذي يتصل ليستفسر عنه ثلاثة مرات في العام؟ حتى لو أرضينا العميل الذي قام بالاتصال الإيجابي بنا ، فلا بد أن يكون أكثر سعادة ورضاً لو احتاج للاتصال بنا على الإطلاق، من الواضح أن أفضل خدمة يمكن تقديمها هي القيام بالعمل اللازم بشكل صحيح في المرة الأولى .

ج- الخدمة المؤداة والخدمة المتلقاة :-

(1) تناول الأستاذ محمد الباقر عبد المحمود هذه الجزئية في دورة تدريبية بعنوان تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة في الفترة 4/12 - 2003/4/17م ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم ، أبريل 2003م .

تحدثنا سابقاً عن مسئول الائتمان الذي ينظر إليه على أنه ذو موقف سلبي تجاه مقدم الطلب ، ونجد جميع التعاملات البشرية خاضعة للوقوع في فخ (سوء الفهم) فهذا هو الحال أيضاً بالنسبة لأداء الخدمة . هل كان مسئول القروض يتصنع اللطف ؟ وهل كان صاحب الطلب يتوقع موقفاً سلبياً وفسر موقف مسئول القروض على هذا الأساس ؟

الموقف ليس السبب الوحيد للتباين بين الخدمة المقدمة والخدمة المستلمة ، فالتصرف الحاصل لا يتوافق غالباً مع التصرف المتوقع ، هل سبق لك إن اتصلت بمركز خدمة العميل بشأن مشكلة معينة وتلقيت إجابات كافية ولطيفة ولكنها ضعيفة الصلة بمشكلتك ؟ مثل هذه العيوب غالباً ما تحدث نتيجة لعدم التدريب المنظم الذي يعلم مندوب خدمة العملاء إجابات معينة على مجموعة من الأسئلة المألوفة ، إنك لم تسأل أحد هذه الأسئلة إلا أن مندوب خدمة العملاء أعطاك إجابة مبرمجة . من وجهة نظر مؤدي الخدمة التصرف الذي قام به يعتبر خدمة صحيحة ، فقد أعطى الإجابات المحددة لما كان يظن أنه سؤالك ، ولما كانت الإجابات التي حصلت عليها لا فائدة منها بالنسبة لك فإن نظرتك كانت - وأنت على حق في ذلك - هي أنك لم تحصل على أي خدمة على الإطلاق .

د- عمل الخدمة :-

أداء الخدمة في جوهره هو عمل شئ ما لأجل شخص ما ، هناك في صميم عمل شئ ما بطريقة منظمة يوجد (إجراء): حيث تتبع مجموعة من الخطوات التي يمكن تعريفها ، إعادة تشكيلها ، مراجعتها ، تكرارها وتعزيزها .

وللخدمة معايير ومقاييس :-

- إذا لم تستطيع قياسها لن تستطيع التحكم بها .
- إذا لم تستطيع التحكم بها لن تستطيع إدارتها .

كيف تقيس الخدمة ؟

علينا أن نقيس أداء الخدمة مقابل مجموعتين من المعايير: خارجي وداخلي والمعايير الداخلية يجب أن تتوافق مع المعايير الخارجية .

إن تقليص الوقت منذ التقدم بطلب القرض من 9 أيام إلى 5 أيام قد يكون إنجازاً رائعاً ويتوافق مع المعايير الداخلية ، لكن إذا كان السوق يتوقع ويحتاج إلى القرار بشأن طلب قرض خلال يومين أو ثلاثة وإذا كانت المنافسة تؤدي إلى تحقيق ذلك ، فإن المعايير الداخلية لا تتوافق في هذه الحالة مع المعايير الخارجية ، بصفة عامة تختلف المعايير الداخلية للخدمة في مواصفاتها اعتماداً على نوع علاقة العميل ذات الصلة .

كيفية تطوير مزيج الخدمات المصرفية :-

التطوير يعني التقدم والامتياز والنمو وبدون التطوير والتحديث تتخلف الخدمة المصرفية وتتصف بعدم المواكبة ، فهدف التطوير هدف سامي وهو عملية لا تتحقق إلا بمزيد من الإشباع للاحتياجات والرغبات وهو أيضاً لا يتم إحداث توفير للوقت والجهد والتكلفة بما يؤدي إلى مردود طيب للتعامل مع البنك ومن جهة أخرى يؤدي إلى زيادة العائد للبنك .

المحور الأول :-

تطوير في المعاملة البشرية والتي بموجبها يتحول معها العميل إلى صديق وليس زبون بل إلى شريك في النجاح وفي تحقيق الأهداف التسويقية .

المحور الثاني :-

تطوير في الإجراءات والخطوات والمراحل التي يمر بها العميل حتى يحصل على الخدمة المصرفية المطلوبة وذلك بتبسيط تلك الإجراءات وقصرها في خطوات عديدة لا تجعل من العميل أن يبحث عن تلك الخدمة في مكان آخر .

المحور الثالث :-

تطوير في التكنولوجيا والتقنية المصرفية المستخدمة في البنك وقد حدث تطور ملحوظ في السنوات القليلة الماضية وأصبحت التقنية والتكنولوجيا من السمات والخصائص التي تتميز بها المصارف عن بقية المنشآت والأعمال الأخرى ، حيث أصبح المصرف الإلكتروني هو المصرف الذي تتطلع إليه المصارف . في واقع الأمر أن البنوك تقوم باستخدام ثلاثة مناهج لتطوير خدماتها وهي :-

أ- التطوير بالإضافة .

ب- التطوير بالحذف .

ج- التطوير بالدمج .

أ- التطوير بالإضافة :-

يقوم هذا المنهج على استخدام الابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك حالياً ويتعين أن يكون هذا التجديد أكثر إشباعاً لحاجات العميل .

وقد ساعدت العولمة المصرفية واتساع إطار السوق ليشمل العالم كله على اكتشاف أنواع جديدة من خدمات أكثر إشباعاً وأكثر فعالية يحتاجها التعامل على المستوى الدولي .

إن العولمة تلغي حدود الدول وتقيم مجتمعاً بدون فواصل زمنية وجغرافية ، وكلما كانت عمليات التطوير والتحديث والإضافة جيدة يكون المردود طيب وجيد يتمثل في الاحتفاظ بالعملاء والزبائن الحاليين وجذب عملاء وزبائن جدد .

يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البنوك التجارية حيث تعتمد إلى إدخال عدة أدوات مثل مد الخدمة إلى مناطق جغرافية جديدة وإدخال تحسينات في الخدمة الحالية وإضافة خدمة مكملة للخدمة الحالية وأخيراً إضافة خدمة جديدة تماماً .

ب- التطوير بالحذف :-

هذا منهج تستخدمه البنوك من أجل تحسين جودة تقديم بعض الخدمات التي يتم تخصيصها لعملاء معينين ، فعلى سبيل المثال تقوم البنوك بفتح فروع أو وحدات متخصصة خاصة بالشركات أو كبار العملاء ، ومن ثم تأتي عملية الحذف من أجل التطوير ، والحذف هنا نوعان :-

- حذف مؤقت مرحلي ، حتى تدعم قوة الفرع أو الوحدة المصرفية ويصبح قادراً على تقديم جميع الخدمات المصرفية .

- حذف دائم نتيجة استمرار الوحدة المصرفية في تقديم الخدمة الشخصية لعميل واحد معين ومن ثم تقتصر خدماتها على خدمات الحملة المصرفية .

ج- منهج التطوير بالدمج :-

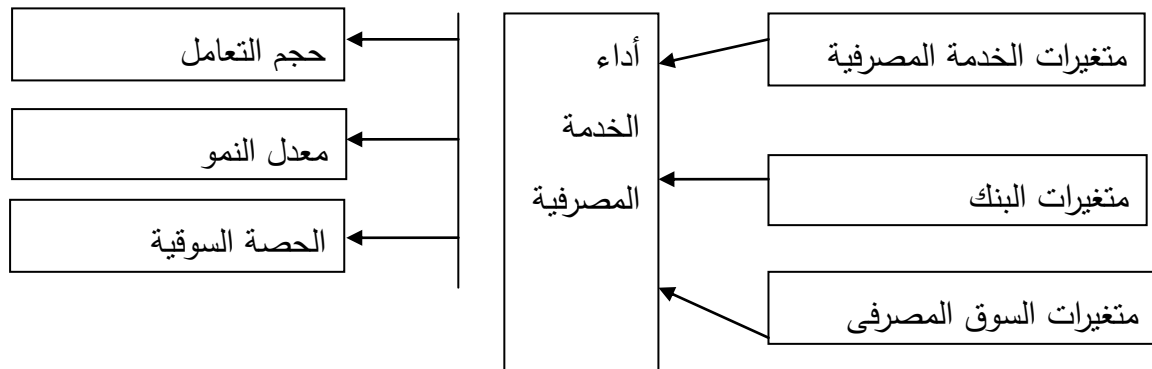
يتيح هذا المنهج دمج منافع خدمتين أو أكثر في خدمة مصرفية واحدة ، فعلى سبيل المثال دمج منافع خدمة الحساب الجاري وخدمة دفاتر التوفير والبطاقات الائتمانية في خدمة واحدة .

نجد كلما كان البنك يتمتع بالفعالية كلما كانت عمليات التطوير جيدة ، وتأتي ثمارها من حيث الاحتفاظ بالعملاء والزبائن الحاليين أو جذب عملاء جدد⁽¹⁾ .

بصفة عامة نجد أن هنالك ثلاثة مؤثرات أو متغيرات تؤثر بفعالية على سلوك الخدمة المصرفية في السوق المصرفي سلباً أو إيجاباً ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات رئيسة يوضحها الشكل التالي :-

شكل: (2/3/2)

العوامل التي تؤثر على سلوك الخدمة المصرفية



(1) محمد أحمد الحضري ، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 234.

المصدر: محسن أحمد الحضري ، التسويق المصرفي ، (القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، 1999م)، ص 247.
من الشكل أعلاه نلاحظ ثلاثة متغيرات أو مؤثرات تؤثر على سلوك الخدمة المصرفية وهذه المؤثرات تتعلق بالخدمة المصرفية نفسها وأخرى تتعلق بالبنك مقدم الخدمة المصرفية وأخرى تتعلق بالسوق المصرفي الذي تعمل فيه الخدمة المصرفية .

نتناول الآن تلك المتغيرات في النقاط التالية :-

1- متغيرات الخدمة المصرفية :-

هناك عدد كبير من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الخدمة المصرفية ، التي يقوم البنك بتقديمها وإدخالها إلى السوق المصرفي وترتبط هذه العوامل بالخدمة المصرفية ذاتها وتظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة التقديم للخدمة المصرفية وأهم هذه العوامل :-

أ- درجة التحديث في الخدمة المصرفية :-

بالنظر إلى تحديث الخدمة المصرفية نجد كلما زادت درجة الابتكار والتطوير كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية وهذا الإقبال يرتبط بتمنية الإحساس والوعي الإداري لدى العميل من خلال عمليات الارتباط والتلازم ما بين الحصول على المنفعة والإشباع وما بين التعامل الفعلي على الخدمة المصرفية .

ب- درجة التعقد في الخدمة المصرفية :-

هذا العامل أو المتغير يؤثر تأثيراً مباشراً على الخدمة المصرفية ، ودرجة التعقد هذه تؤثر على استعداد الأفراد لقبولها والتعامل معها ، ونجد كلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما كان ذلك صعباً على الأفراد العاديين فهمها وتقبلهم لها ، وكلما كان هذا دافعاً لانصراف العملاء عنها وابتعادهم وعزوفهم عن التعامل معها ، ومن ثم تحرص البنوك الرائدة على تبسيط مكونات الخدمة المصرفية ، وقد تلجأ إلى تجزئة الخدمة وجعلها خدمتين أو أكثر ، على أن يتم تقديم كل منهما على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

ج- مدى توافق الخدمة المصرفية مع قيم وتقاليد المجتمع :-

البنك كغيره من المنشآت الأخرى لا ينفصل عن المجتمع ومن ثم عليه أن يتوافق مع هيكل القيم وبنیان العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية .

وعادةً ما تحرص المصارف على تعميق ارتباطها بالمجتمع وجماهيره وذلك عبر أساليب تنشيط عديدة

تتمثل في الآتي :-

- قيام البنك ببناء مستشفيات يتم العلاج فيها مجاناً للفقراء .
- قيام البنك برعاية أوائل الطلبة الفقراء وتقديم الدعم للعملية التعليمية .
- مساهمة البنك في المشاريع الخيرية ودعم المحتاجين وذلك عبر بند يتم تخصيصه سنوياً يدخل في بند التبرعات .

2- متغيرات البنك :-

تتأثر حركة التعامل على الخدمة المصرفية في السوق المصرفي بالعوامل والمتغيرات الخاصة بالبنك ذاته ، وأهم هذه المتغيرات :-

أ- حجم البنك :-

يؤثر حجم البنك على مدى قدرته على توفير الموارد اللازمة لنجاح الخدمة المصرفية ، وتبدو أهمية ذلك بالنسبة للبنوك الكبيرة ، حيث تكون دائماً أفضل من غيرها من البنوك الصغيرة ، باعتباره أقدر على توفير الموارد والإمكانات للقيام بعملية الدراسات والبحوث اللازمة لتطوير الخدمات المصرفية الحالية .

ب- حصة البنك في السوق المصرفي :-

تعكس هذه الحصة مقدار وحجم التعامل على الخدمات التي يقدمها البنك ، فهل تعامله قاصراً على الأسواق المحلية فقط أم ممتد إلى الأسواق الخارجية ؟ ومقدار هذا التعامل، فإن احتكاك البنك الدائم وممارسة الأنشطة على النطاق الدولي يتيح له الإحاطة بكل جديد في السوق المصرفي سواء على النطاق المحلي أو الدولي .

ج- درجة اهتمام البنك بأنشطة البحوث والتطوير :-

كلما كان البنك لديه اهتمام كبير بأنشطة البحوث وخاصة بحوث التسويق وبعملية التدريب والتطوير كلما كان يمتلك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة بكل اقتدار وكلما كان أكثر وأجدر على تطوير خدماته المصرفية التي يقدمها للعملاء .

د- خبرة البنك وتاريخه في السوق المصرفي :-

للتاريخ دور كبير في تدعيم كيان الثقة في البنك ، كما لتراكم الخبرة والممارسة الطويلة للعمل المصرفي دور أكبر في الأصالة والعراقة .

فكلما تزايدت الخبرة وازداد العمر الزمني للبنك وكلما زادت الثقة فيه كلما أصبح في وضع أفضل في إدارة خدماته المصرفية وتقوم الخبرة بدور رئيسي في ازدياد تقبل العملاء والزبائن للتجديد الذي يقدمه البنك ، اعتماداً على آليات الثقة الذي تراكم لديهم طوال سنوات تعاملهم مع البنك والممتد لمدة زمنية طويلة .

3- متغيرات السوق المصرفي :-

تؤثر متغيرات السوق المصرفي على حركة التعامل على الخدمات المصرفية بل أن هذه المتغيرات نجد تأثيرها كبير مقارنة بالعوامل الأخرى أي المتغيرات الأخرى التي تم ذكرها ، وتمثل متغيرات السوق المصرفي عنصراً حاكماً لا يمكن تجاوزه وأهم هذه المتغيرات :-

أ- طبيعة المنافسة في السوق .

ب- المستوى التكنولوجي المستخدم .

ج- طبيعة العملاء .

د- طبيعة هيكل السوق المصرفي .

أ- طبيعة المنافسة في السوق :-

- لاشك أن المنافسة دافع قوي ومفيد في مصلحة التطوير ، فالمنافسة تحرض البنك من أجل حياة نصيب سوقى كبير ، ولاشك أن البنوك الرائدة والقائدة هي الأقدر على مواجهة المنافسة وتقديم كل خبراتها وتجاربها في سبيل الحصول على النصيب السوقى الذي يلائمها، وعادة ما تتبع الأساليب التالية:-
- تجويد وتحديث في أساليب تقديم الخدمات لديها بحيث تصبح الجودة علامة خارقة بينها وبين البنوك الأخرى بل وأداة من أدوات التنافس المتميز بينها وبين تلك البنوك الأخرى بالمحاور الرئيسية الثلاثة ، الدقة الفائقة ، السرعة الفائقة ، الإشباع الفائق .
 - الابتكار لكل ما هو مفيد ومشبع لحاجات العملاء أي تقديم شئ جديد مبتكر لا يستطيع الآخريين تقديمه لعدم توصلهم إلى أسرارهم .
 - الإبداع والارتقاء في التنفيذ ، أي أعلى المقاييس التي تقدم بها الخدمات المصرفية في السوق المصرفي الدولي .

ب- المستوى التكنولوجى المستخدم :-

أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على مزيج الخدمات المصرفية وقد برزت أهمية هذا المتغير في السنوات القليلة الماضية بعد تطبيق أحدث نظم وأساليب التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي ولأهمية هذا المتغير نفرد له مساحة أكبر من المتغيرات السابقة لأنه تكاد تكون كافة المصارف قد اتجهت إلى هذا المنحى .

ظهرت التجديدات التكنولوجية في أعمال المصارف بشكل أساسى في صورة أنظمة تحويل الأموال إلكترونياً وهو ما يعرف بـ HFTS أو EFT System (Electronic Funds Transfer System) في أنظمة تحويل الأموال إلكترونياً EFTS تشمل :-

- 1- آلات الصرف الذاتى (Automated teller machines (ATMS)
- 2- غرفة المقاصة الآلية (Automated clearing house (ACHS)
- 3- نهايات نقطة البيع (Point-of-sale (pos) terminals .

الشئ الأقل وضوحاً ولكنه أكثر أهمية في كفاءة تشغيل البنك هو الأنظمة الخاصة بتشغيل الحاسب ، فالفضل في ربط أنظمة الحاسب المنفصلة يؤدي إلى عدم قدرة البنك على تقديم كشف مالي واحد يشمل حسابات العملاء المختلفين⁽¹⁾ .

وقد واكبت وسائل الدفع التطورات التكنولوجية فتعددت أنواعها وأشكالها على مستو العالم ومن هذا المنطلق سوف نتعرف في هذا الجزء على نوعين من أنواع النقود المتداولة حالياً في العالم وهي :-

- 1- النقود البلاستيكية .

(1) سمير الشاهد ، دورة تدريبية بعنوان تطوير العمل المصرفي ، المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم في الفترة 2003/1/2 - 2/31م

2- النقود الإلكترونية .

1- النقود البلاستيكية :-

ظهرت النقود البلاستيكية مع تطور شكل ونوعية النقود وهي تتمثل في البطاقات البلاستيكية المغناطيسية كالكارت الشخصي أو الفيزا أو الماستر كارد ، ويستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تعرضه لمخاطر السرقة والضياع أو الإلتلاف .

ويتم استخدام هذه البطاقات من خلال آلات الصرف الذاتي (ATM) وقد ساهمت هذه الآلات في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء كما سهلت تعامل العملاء مع المصارف خلال 24 ساعة يومياً بما فيها الإجازات والعطلات الرسمية (2) .

أنواع النقود البلاستيكية :-

تنقسم النقود البلاستيكية إلى ثلاثة أنواع هي: (بطاقات الدفع ، البطاقة الائتمانية ، بطاقة الصرف الشهري) .

بطاقة الدفع (Debit card) :-

هي البطاقة التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة للعميل طالب البطاقة وتتميز هذه البطاقات بأنها توفر الوقت والجهد للعملاء ، وكذلك زيادة إيرادات البنك المصدر لها .

البطاقة الائتمانية :- هي البطاقة التي تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة يتم استخدامها كأداة وفاء وائتمان لأنها تتيح لحاملها فرصة الحصول على السلع والخدمات مع دفع أجل لقيمتها ويتم احتساب فائدة مدينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل في نهاية كل شهر لأنها تعتبر إقراضاً مقدماً من المصارف.

بطاقات الصرف الشهري Charge card :-

هذه البطاقة تختلف عن البطاقة الائتمانية في أن السداد يجب أن يتم بالكامل من قبل العميل خلال الشهر الذي تم فيه السحب (أي الائتمان في هذه البطاقة لا يتجاوز الشهر) .

2- النقود الإلكترونية :-

مع تطور الأساليب التكنولوجية الحديثة والتوسع في استخدامها في كافة المجالات نجد أن النقود تطورت أيضاً وظهرت بشكل مستحدث في صورة (إلكترونية) وأخذ الجمهور يتداولها من خلال العديد من الأشكال مثل التجارة الإلكترونية (من خلال شبكة الانترنت) الهاتف المصرفي ، أوامر الدفع المصرفية وخدمات المقاصة الإلكترونية ، الانترنت المصرفي ، وسوف نلقي الضوء على كل وسيط على حدة فيما يلي :-

(2) بنك مصر ، مركز البحوث ، دورة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية ، أوراق بنك مصر البحثية ، العدد 4 ، 1998م من 11-18 .

التجارة الإلكترونية Electronic commerce :-

منذ عدة سنوات ورجال الأعمال يطمون بسوق إلكتروني شامل يستطيعون من خلاله التلاقي والتبادل التجاري مع بعضهم البعض مع الموردين ومع عملائهم بتكلفة أقل وشراكة أكثر وأمان أفضل.

وقد حقق الانترنت هذا الحلم لرجال الأعمال ، وأشعل الاهتمام بالتجارة الإلكترونية والفواتير وأي بيانات أخرى إلكترونياً باستخدام (Electronic Data Interchange (EDI (رسائل تبادل البيانات إلكترونياً) .
وقد بدأ هذا النظام منذ السبعينات ومازال يعتبر الحجر الرئيسي للتجارة الإلكترونية ، كما بدأت شبكة الانترنت تلعب دورها المؤثر في التجارة حيث مقدر لها النمو من 8 مليون دولار عام 1997م في أمريكا وحدها إلى 327 بليون دولار عام 2002م وذلك حسب إحصائية قدرها مركز بحوث Forrester وقد استفاد الكثيرون من فوائد التجارة الإلكترونية في خفض تكاليف وتحسين الكفاءة عن طريق الإقلال من تداول الأوراق مع تفعيل وملئمة السلع والخدمات طبقاً لاحتياجات ومتطلبات العملاء مع تحسين وضع المنتجين التنافسي .

وقد حققت بعض الشركات نجاحاً كبيراً بسبب كونها قد بادرت بخوض هذا الميدان من جهة ، وأنها كانت أفضل الشركات من حيث الأداء من جهة أخرى ، ومنها على سبيل المثال شركة جنرال إلكتريك الأمريكية العملاقة التي كانت رائدة في عقد الصفقات بينها وبين الشركات الأخرى عبر خطوط الانترنت خصوصاً مع أصحاب متاجر بيع وتسويق أجهزتها عبر الشبكة الدولية حيث سهلت على عملائها اختيار بضائعها ، وتمكنت خلال فترة قصيرة من تحسين موقع أسهمها في السوق المالية .

تساهم التجارة الإلكترونية في تقلص النفقات في عدد من المجالات بما في ذلك أجور الموظفين وأجرة المكاتب ونفقات التسويق والتوزيع والتخزين والإنتاج .

كما تفيد التجارة الإلكترونية المصارف بصفة خاصة ، حيث يمكن من خلالها أن تسوق المصارف لخدماتها العادية وخدمات الاستثمار لعملائها . وعندما يعتاد عملاؤها على التعامل معها إلكترونياً تستطيع تقليص عدد فروعها والنفقات الأخرى المتصلة بذلك .

إلا أن هناك بعض العوامل التي أعاققت انتشار هذا النظام نذكر منها على سبيل المثال :-

- عدم التكافؤ بين الجهات المتبادلة للسلع والخدمات من خلال هذا النظام .
- نقص المعايير الكلية للنظام .

بعد الانتشار للتجارة الإلكترونية نطرح تساؤلاً هل لها آثار جانبية ؟

تتلخص الإجابة في النقاط التالية :-

- تهدد التجارة الإلكترونية بأن تزيل دور إدارة المبيعات كوسيط بين الشركة وعملائها ، حيث أنه من المفترض أن هناك إدارة للمبيعات بأي شركة تختص بعمليات البيع والترويج والتعرف على السوق وتوفير

المعلومات عن السوق ، والتفاوض مع المشتريين وتتخذ القرار النهائي . لذا أن التجارة الإلكترونية على شبكة الانترنت تقوم بكل هذه الوظائف بسرعة وكفاءة ودقة ، وبصورة أقوى من الصور الروتينية (1) .

• تترك التجارة الإلكترونية آثاراً جانبية على السلطات النقدية حيث أن عملياتها سوف تؤثر بالتأكيد على حساب الناتج القومي حيث لن تظهر هذه العمليات الإلكترونية في تلك الحسابات وبالتالي لن يفرض عليها أي ضرائب ، كما ستقف تقارير المحاسبة والمراجعة عاجزة عن التحكم في تدفق هذه العمليات عبر المراكز المالية للشركات مما يستدعي الأمر البحث عن معايير جديدة للمراجعة تعترف ضمناً بشيء هذا النوع من المعاملات .

• إن بنك التسويات الدولية سيعاني من معرفة حجم النقود العالمية وفي المقابل يمكن أن يفتح ذلك الباب أمام أنشطة الجريمة التي يتم تمويلها باستخدام هذا النوع من النقود ، (يشار هنا إلى أن وزارة الخزانة الأمريكية اعترفت مؤخراً بالتهديد الذي يمثله هذا النوع من التجارة الإلكترونية العابرة للحدود على التجارة الوطنية ، حيث سيتم إلغاء الحدود الفاصلة بين الدول بدون تدخل السلطات ويصبح في مقدور أي فرد في أي وقت في العالم تبادل السلع والخدمات على شبكة الانترنت بدون سيطرة أو رقابة أو تصريح من جهة) .

• فضلاً عن كل هذا نجد أن الفكرة التقليدية من السيطرة على عرض النقود داخل حدود الدولة لن يكون لها معنى في إطار نقود تتولد وتتدفق بلا حدود مما سيخلق مفاهيم جديدة للمبادئ الاقتصادية التقليدية .

إن خسارة الضرائب الناجمة عن التسويق الإلكتروني لم تكن مشكلة كبيرة قبل سنتين أو ثلاثة ، إلا أنها أصبحت مشكلة كبيرة تواجه صناعة يقال أن قيمتها تصل نحو 600 بليون دولار سنوياً ومع ازدياد حجم المشكلة سوف لا تجد الحكومات حلاً أمامها سوى نقل سجلات عمليات التجارة الإلكترونية لمصلحة الضرائب ، أو فرض ضرائب جديدة يتم اقتطاعها من الزبون مباشرة.

الهاتف المصرفي Phone Bank :-

مع تطور الخدمات المصرفية على مستوى العالم أنشأت المصارف خدمة (الهاتف المصرفي) لتتخاض طوابير العملاء للاستفسار عن حساباتهم وتستمر هذه الخدمة 24 ساعة يومياً (وكل يوم في العام بما فيها الإجازات والعطلات الرسمية) .

وقد تعددت الخدمات التي يقدمها (الهاتف المصرفي) للعملاء على مستوى العالم ، نجد في المملكة المتحدة تم تقديم هذه الخدمة منذ العام 1985م وتعمل بواسطة شاشة لدى العميل في منزله ولها اتصال مباشر بالمصرف وفي عام 1986م تم إضافة خدمات إضافية للهاتف المصرفي وهي توضيح وشرح بيان الأموال المحولة من حساب العميل للخارج والمدفوعة لسداد الكمبيالات والفواتير التي على العميل.

وفي عام 1987م تم إضافة الخدمة الصوتية المباشرة ما بين العميل والمصرف وتتم من خلال الكمبيوتر الخاص بالعميل بالاتصال بالكمبيوتر الخاص بالمصرف من خلال خط مباشر بينهما .

(1) سمير الشاهد ، دورة تطوير العمل المصرفي ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، سبق ذكره .

إلا أننا نجد أن بعض عملاء المصارف يفضلون استخدام الهاتف المصرفي في العمليات المصرفية البسيطة ، أما عمليات الحصول على قروض أو فتح اعتمادات مستنديه فيفضلون أن يتم إجراؤها وجهاً لوجه مع موظف المصرف نظراً لتعقيدها ولتحاشي حدوث أي أخطاء وللرد على استفساراتهم بخصوص بعض الأمور المعقدة بها .

ج- غرفة المقاصة الإلكترونية The Automatic Cleaning House :-

في غرفة المقاصة التقليدية (القائمة على تبادل الأوراق) يلتقي المصرفيون في موقع مركزي لتبادل أو مقاصة الشبكات ومن ثم أي مصطلح غرفة المقاصة الإلكترونية يعني الغرفة التي يتم تبادل الصور أو شرائط الكمبيوتر فيها ، وتوجه غرفة المقاصة الإلكترونية إلى مؤسسات ذات الاتصال المباشر أو معالجي البيانات ولأن الـ ACHS ذات كفاءة عالية في تسجيل المعاملات التجارية التي تحدث قبل المدفوعات أو الإيداعات ، فإن هناك استفادة اقتصادية متدرجة تنشأ من خفض تكلفة المعاملات ، لأن التكاليف الثابتة الكبيرة سوف توزع على حجم كبير من المعاملات التجارية ولذلك تنخفض التكلفة المتوسطة للوحدة .

ج- طبيعة العملاء :-

يعتبر هذا المتغير من متغيرات السوق المصرفي الهامة حيث يتصل هذا العامل بدراسة العملاء الحاليين والمرتبين وحاجاتهم ودوافعهم حتى يتم رسم سياسة ناجحة بالنسبة للخدمات المصرفية التي يقوم البنك بتقديمها وتلك التي يزعم البنك بإدخالها في المستقبل .

د- طبيعة هيكل السوق المصرفي ومدى وصوله إلى درجة التشبع :-

يقصد بطبيعة هيكل السوق المصرفي مدى تكامل عناصره ومدى توفر هذه العناصر خاصة فيما يتصل بوجود المؤسسات المصرفية المتكاملة والمتمثل أهمها في الآتي :-

- بنوك مركزية ذات كفاءة عالية في رسم وتخطيط السياسات النقدية والسياسة الائتمانية أو فيما يتصل بعمليات متابعة تنفيذها من جانب البنوك وحسن الإشراف والمتابعة وإجراء عمليات التفتيش الحقيقية للتأكد من سلامة أوضاع البنوك .

- بنوك تجارية فعالة وقادرة على جذب الودائع والمدخرات بشكل سليم ، وتسمح بوجود فائض مكتنز (في شكل نقدي أو عقاري أو مسكوكات ذهبية) .

- بنوك متخصصة وهي بنوك تتجه إلى التخصص في مجالات اقرضية متخصصة سواء كانت في المجالات الصناعية أو الزراعية أو العقارية ... إلخ ، تعطي الائتمان في شكل قروض متوسطة الأجل لمشروعات يتم إنشائها في هذه الأنشطة المتخصصة .

- مؤسسات ضمان الودائع لدرء مخاطر الائتمان المقدم للمشروعات وضمن سداد الودائع لصغار المودعين وهي مؤسسات ضرورية للرقابة على الجهاز المصرفي والإشراف عليه وضمن عدم اختراق الفساد له .

• مؤسسات ترتيب الأسهم والسندات والتي تيسر مدى الجودة الفعلية للأسهم والسندات المطروحة للتداول وأفضلية الاستثمار منها ومدة متانة المركز المالي وقوة الأداء الاقتصادي للشركة التي أصدرت هذه الأوراق المالية .

• ونجد كلما كان السوق متكاملًا كلما كان التسويق في البنوك فعالاً ، وكلما كانت المناهج المستخدمة علمية ومؤثرة كلما كانت المهام التسويقية ينظر إليها نظرة تقدير .

• أما إذا كانت السوق المصرفية غير متكاملة وتوجد بها فجوات فإن الإخراج العشوائي يصبح هو السائد والمهيمن على نشاط التسويق المصرفي .

لمعرفة هذه المعلومات يمكن لمتخذ القرار الإلمام بشكل شامل بالمتغيرات التي تؤثر في عملية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك ، كما يمكن تتابع هذه الخدمات في كافة مراحل حياتها، سواء في مرحلة النمو أو مرحلة التشبع أو مرحلة الانحدار .

وتزداد أهمية وظيفة تطوير الخدمات المصرفية التي تصبح محور النشاط التسويقي في البنك خلال مراحل حياة الخدمة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تتعدد مصادر الحصول على أفكار جديدة مبتكرة لتطوير الخدمات المصرفية (1) .

تسويق استثمارات المصارف :-

يمكن تعريف الاستثمار بأنه توظيف رأس المال من خلال توجيه المدخرات نحو استخدامات تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات لإشباع الحاجات الاقتصادية للمجتمع وزيادة رفاهيتهم وهو جزء من الدخل لا يستهلك ، إنما يعاد استخدامه في العملية الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج أو المحافظة عليه (2) .

وبعبارات أخرى هو الإضافة إلى رأس المال الحقيقي للمجتمع حتى نصل لأثر التسويق في استثمارات المصارف يجدر بنا أن نقوم بتحليل استثمارات المصارف والتي يمكن أن نقسم تلك الاستثمارات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وتتمثل في :-

1- وسيلة الأصول النقدية وشبه النقدية .

2- مجموعة القروض والسلف والكمبيالات المخصومة .

3- مجموعة الاستثمارات في الأوراق المالية .

والمجموعات الرئيسية الثلاث المشار إليها أعلاه تمثل لنا استخدامات الأموال في المصارف التجارية .

مجموعة الأصول النقدية وشبه النقدية :-

تشمل كل النقدية بخزائن المصرف والذهب والأرصدة لدى المصرف المركزي والأرصدة لدى المصارف المحلية والمراسلين بالخارج .

(1) - ناظم محمد نوري وآخرون ، أساسيات الاستثمار العيني والمالي والإداري ، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 1999م) ، ص

11.

(2) صلاح الدين حسن السبيسي ، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد ، (لبنان : دار الوسام للطباعة والنشر ، 1998م) ، ص 19-

20.

أ- النقدية بالخرينة :-

تشمل البنكوت والعملات المصرفية والعملات الأجنبية ، ويحتفظ المصرف التجاري بالأموال السائلة في خزائنه والتي تغذيها الإيداعات اليومية من العملاء وحجم الخدمات المصرفية المقدمة نقداً للعملاء . وتتأثر حجم النقدية بالخزائن بعدة اعتبارات منها الوعي المصرفي والادخاري ، مدى استعمال الشبكات في المعاملات بين الجمهور ، ثقة العملاء في الجهاز المصرفي .

ب- الأرصدة لدى البنك المركزي :-

توزع هذه الأرصدة لدى البنك المركزي وتتكون عادة من :-

- الأرصدة القانونية: وهي نسبة محددة قانوناً توضع لدى المصرف المركزي .
- الأرصدة الفائضة: وهي تزيد عن الحد القانوني أو النسبة القانونية وتحتفظ بها المصارف لدى البنك المركزي بحكم القانون وبدون فائدة .

ج- المستحق على المصارف المحلية :-

يتمثل في أرصدة التشغيل العادية (حسابات جارية) والناجم عبر المعاملات المصرفية المتبادلة (شبكات ، تحاويل ، حويلة مستندات تصدير) أو في أرصدة حسابات أخرى حيث تستثمر المصارف المحلية ما قد يتوافر لديها من أرصدة بالعملات الأجنبية في حسابات لدى المراسلين بالخارج .

مجموعة القروض والسلف والكمبيالات المخصومة :-

يطلق على هذه المجموعة أحياناً التسهيلات الائتمانية النقدية ، تميزاً لها عن التسهيلات الائتمانية التعهدية وتشمل أساساً (خطابات الضمان ، والاعتمادات المستندية) وتتولى منح تلك التسهيلات إدارة متخصصة في كل مصرف (إدارة الائتمان ، إدارة التسهيلات ، إدارة السلف) وهذه القروض تقسم طبقاً لاعتبارات السيولة وطبقاً لاعتبارات الضمان .

التقسيم الأول طبقاً لاعتبارات السيولة :-

يمكن هنا ووفقاً لهذا التقسيم أن نقسم القروض إلى :-

أ- قروض دائمة :-

وتشمل جانب كبير من القروض الممنوحة للأفراد (القروض الشخصية) وصفة الدوام هنا استمرار تجديدها من فترة لأخرى .

ب- قروض شبه دائمة :-

وتشمل القروض بضمان البضائع وتنقسم هذه القروض بأنها ذات مرونة أوفر من المجموعة السابقة غير أنها تحمل في طياتها احتمالات المخاطرة نسبياً .

ج- القروض الموسمية أو المؤقتة :-

تشمل تلك القروض التي تمنح لعملاء تصدير الحاصلات الزراعية أو المزارعين أو التجار المتعاملين في تسويق هذه المحاصيل الزراعية .

التقسيم الثاني طبقاً للضمانات :-

طبقاً لهذا التقسيم يتناول أهم أنواع القروض بحسب الضمانات فيما يلي :-

أ- **القروض بضمان البضائع** :- يشترط في البضائع التي تقبل بوجه عام سهولة التسويق وشيوع استعمالها وسهولة جردها في المخازن وعدم القابلية للتلف جراء التخزين .

ب- **القروض بضمان أوراق مالية** :- تتسم هذه القروض بقلّة مرونتها نسبياً ، حيث يشترط في الأوراق التي تقبل كضمان أن تكون مدرجة في سوق الأوراق المالية ، وتتخذ المصارف إجراءات الرهن الحيازي للأوراق المالية المرتهنة لديها .

بالنسبة لأسهم الشركات يراعى التأثير في دفاتر الشركة المصدرة إن كانت الأسهم اسمية أما الأوراق المالية لحاملها ، فالرهن الحيازي تم بمجرد تسليمها للمصرف والمعروف أن تنشيط هذه القروض يعد تنشيطاً لسوق الأوراق المالية وتطوير نظم العمل به .

ج- **القروض بضمان رهن عقاري** :- قد تقبل المصارف العقارات كضمان إضافي لقروضها ، فقد يمنح القرض بالضمان الشخصي حين يوجد كفيل يضمن سداد المدين للقرض ويقدم هذا الكفيل عقار كضمان إضافي ، فإذا تراخى المدين عن السداد في تاريخ الاستحقاق فإن القرض يتحول من قرض بضمان شخص إلى قرض بضمان رهن عقاري لحين اتخاذ إجراءات نزع الملكية واسترداد قيمة القرض ما لم يبادر الكفيل بالسداد .

د- القروض بضمان أوراق تجارية :-

تقوم المصارف بمنح القروض مقابل خصم الكمبيالات ، حيث يقوم العميل بنقل ملكيتها للمصرف ، بتطهيرها تطهيراً ناقلاً للملكية مقابل قيام المصرف بدفع قيمتها الحالية (القيمة الاسمية - الأجرور والمصارف والعمولات المصرفية) ويتأكد المصرف من جدية الأوراق المالية .

هـ- القروض بدون ضمان :-

هذه القروض تمثل جانب كبير في البنك التجاري التقليدي ومنها الأرصدة المكشوفة للحسابات التجارية والسندات الأذنية المخصومة ، وتدفع المصارف في طلبات القروض بدون ضمان وفي سلامة المركز المالي للعميل وحسن سمعته وانتظام معاملاته وقدرته على الوفاء .

مجموعة الاستثمارات في الأوراق المالية :-

تقتني المصارف عادة من محافظها الاستثمارية مجموعة متنوعة من الأوراق المالية حيث نجد هذا التنوع يقلل من مخاطر الاستثمار المالي ، مراعية في ذلك مجموعة من القواعد والأسس عند اختيارها للأوراق المالية .

ف نجد المصارف تقبل على شراء الأوراق المالية من الدرجة الأولى حيث تتسم هذه الأوراق بالثبات النسبي وسهولة التسويق ، والأصل أن يقوم المصرف بتبويب محفظته بما يكفل تحقيق عائد مجزي من ناحية السيولة والأمان من ناحية أخرى .

ومن المزايا الأخرى تلبية احتياجات قطاعات عريضة من المستثمرين (المستثمر العنصر ذو الموارد المحدودة) والمستثمر عبر التخصص والمستثمر الكبير الذي ليس لديه وقت كافي لمتابعة استثماراته المالية بسبب تعقد معلوماتها .

ضوابط سياسة الاستثمار :-

لا بد لكل مصرف أن يضع سياسة استثمارية تتناسب مع قدراته المالية وموسمية الطلب على قروضه ، وأن هدف الاستثمار يجب أن يكون واضحاً من حيث الربحية والسيولة والأمان ، فالربحية مرتبطة بالمخاطر فكلما زادت المخاطر كانت الربحية أكثر ، وإذا توفر الأمان غالباً ما يكون العائد قليلاً ويعني الأمان أيضاً أمان السيولة .

إن درجة الربحية ودرجة المخاطرة في أي استثمار تتوقف على :-

أ- جودة الاستثمار :-

فهناك علاقة وثيقة بين الربحية وجودة الاستثمار في الأوراق المالية وجودة الأوراق المالية نفسها ، فكلما كان الاستثمار مضموناً قلت ربحيته ويجب على المصرف كما تم الذكر تنويع الأوراق المالية وذلك للحد من المخاطر .

ب- المستوى العام لسعر الفائدة (وقت الشراء) :-

فالأرباح من أصول المحفظة تتأثر بمعدل سعر الفائدة السائد وقت شراء الأوراق المالية ويعكس سعر الفائدة التوازن السائد بين قوى العرض والطلب ويؤثر مستوى السوق على المخاطر ، عندما تكون الأسعار مرتفعة فإن هناك احتمال انخفاض الأسعار ، بينما أنه عندما تشتري الأوراق المالية بأسعار منخفضة نسبياً فإن احتمال انخفاض السوق تكون قليلة بالطبع .

ج- تاريخ الاستحقاق :-

إن احتفاظ المصرف بأوراقه المالية يعني التزامه بالتخلي عن الأموال لأجل محدد وكلما زادت المدة زادت درجة عدم التأكد بثبات الظروف في الفترة ما بين تاريخ الشراء وتاريخ الاستحقاق مع هذا يجب على إدارة المصرف مراعاة الاعتبارات السابقة في سياسة الاستثمار تحقيقاً لوظيفة المصرف .

انعكاس التسويق وأثره على قطاعي الخدمات والاستثمار :-

لقد تغير دور وصناعة الخدمات المصرفية المالية والاستثمارية بطريقة جذرية خلال السنوات القليلة الماضية وهذه التغيرات تتمثل في :-

أ- الضغوط التنافسية المكثفة في كل من المؤسسات المالية والتقليدية وغير التقليدية .

ب- انخفاض النصيب السوقي للبنوك وبالتالي انخفاض ربحيتها .

ج- وصول الصناعة المصرفية إلى مرحلة النضج . قد زادت أهمية التسويق في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى مما حدا بالإدارة إلى وضع نظام تسويقي يستطيع إمداد الإدارة برؤية واضحة في مجالات :-

- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات التي تتسم بالتقييد المستمر .
- تحويل الفرص التسويقية والتدريبية إلى مصادر للربحية .

وعموماً نجد للتسويق انعكاسات هامة على المصرف بصفة عامة وعلى الخدمات المصرفية والاستثمارات بصفة خاصة ، ولا بد من تفعيل دور العلاقات العامة حتى يحقق المصرف أهدافه ونجد ذلك يتمثل في تصميم برنامج فعّال وطموح وذلك بالنظر إلى تحديد الجمهور المستهدف وهذا الجمهور هو جوهر العملية التسويقية التي يسعى إليها المصرف ، فإن استقطاب جمهور المتعاملين في ظل المنافسة المحترمة أمر ليس بالسهل ونجد هذا الجمهور الذي يتعامل مع المصرف ينقسم إلى نوعين :-

النوع الأول: الجمهور الداخلي :-

هذا الجمهور يتمثل في موظفي المصرف ، عملائه الحاليين ، المساهمين ، أفراد المجتمع المحلي الذي يخدمه المصرف وهم يمثلون قلة .

النوع الثاني: الجمهور الخارجي للمصرف :-

يتكون من الأفراد والجماعات الذين لا تربطهم بالضرورة أي صلات مع المصرف ، ويشمل هذا الجمهور العام المجتمع بكافة فئاته ، كما لا يرتبط مباشرة بالمصرف ، لكن لها تأثير على مسيرته وأهم هذا الجمهور الصحافة ورجال الإعلام والأجهزة والدوائر الحكومية.

في دراسة أجراها ولدنج شملت 85 شركة أمريكية كانت الأهداف المنوطة بالتسويق عموماً والعلاقات العامة خصوصاً على النحو التالي :-

- 1- زيادة المبيعات الناتجة من الخدمات والسلع المختلفة .
- 2- بناء سمعة جيدة للمنشأة تمكنها من التصدي لأي نوع من المنافسة .
- 3- تنمية روح التفاهم بين الإدارة والموظفين وهذا من شأنه أن يخلق روح طيبة من تعاون مثمر بين الطرفين ويؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي تعظيم الربحية .
- 4- تقديم المنشأة منتجاتها وخدماتها للجمهور في كل الأوقات فضلاً عن تفهم الجمهور للمنشأة وسياساتها .

لا شك أن انعكاس التسويق واضح على قطاعي الخدمات والاستثمارات وهذا الانعكاس يظهر جلياً عبر نظام معلومات متكامل حيث يؤدي نظام المعلومات مجموعة من الوظائف أو العمليات نجملها فيما يلي :-

1- تحديد نوعية البيانات اللازمة للنظام :-

تعتبر هذه الوظيفة من العمليات الأساسية للنظام وهي تحديد نوعية البيانات المطلوبة للنظام سواء كانت هذه البيانات سيتم جمعها من المصادر الداخلية للبنك أو المصادر الخارجية ، وساء كانت هذه المعلومات أو البيانات ثانوية أو أولية ، ومن الطبيعي أن نوعية البيانات تتوقف بالدرجة الأولى على أهداف

النظام ، وسبق أن أعطينا مثلاً لنوعية هذه البيانات التي تخدم أغراض نظام المعلومات للتخطيط والرقابة (1) .

2- جمع وتسجيل البيانات :-

يتوقف أسلوب جمع البيانات على نوعيتها ومصادر الحصول عليها ، وتنقسم البيانات إلى بيانات ثانوية أو تاريخية وبيانات أولية ، والمبدأ الأساسي هو جمع البيانات التاريخية أولاً لسهولة الحصول عليها وانخفاض تكلفتها مقارنة بالبيانات الأولية (1) ، ثم بعد حصر هذه البيانات يتم تحديد البيانات المطلوب جمعها ميدانياً ثم تصميم الوسائل المناسبة لجمعها من استقصاء ومقابلات شخصية وملاحظة 3- تصنيف وتبويب البيانات :-

تعتبر عملية تصنيف وتبويب البيانات من العمليات الأساسية لأجل سهولة الحصول على البيانات طبقاً لاحتياجات الإدارة وسهولة حفظها واسترجاعها ، وتتوقف عملية التصنيف على مجموعة من الأسس تتباين طبقاً للأغراض المطلوبة من أجلها والإمكانات التخزينية والحفظ .

4- مراجعة البيانات :-

تتم هذه المرحلة بهدف التحقق من استكمال البيانات المطلوبة للنظام ، وتنقيتها وتصنيفها وتنقيحها ووضعها في صورة صالحة للاستخدام .

5- تحليل البيانات :-

تعتبر البيانات التي تمثل مدخلات للنظام بيانات خاماً تحتاج في بعض الأحوال إلى عمليات تحليلها طبقاً للأغراض المطلوبة والمحددة كما أنه في مرات أخرى تؤدي عملية التحليل ببعضها وعرضها في تقارير تتلاءم مع أغراض الاستخدام .

6- حفظ المعلومات وتحديثها :-

في هذه المرحلة يتم تخزين البيانات والمعلومات بالطريقة التي تسهل عملية استرجاعها وقت الحاجة إليها بأسرع ما يمكن ، كذلك إضافة المعلومات والبيانات الجديدة التي تؤدي إلى تحديثها بما يجعلها صالحة للاستخدام بصورة مرضية ومستمرة .

7- توصيل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار :-

تعتبر هذه الخطوة أساسية للاستفادة من مخرجات النظام عن طريق تعريف مراكز المسؤولية في التنظيم بالبيانات والمعلومات المتاحة واستخدام وسائل الاتصال الفعالة التي تحقق التدفق المستمر للبيانات والمعلومات من وإلى النظام .

نظام المعلومات التسويقية :-

(1) Cutlip Scott, Mand Allen, center electric public relation of, London, England, NI: pre Hall-inc, 1980
(1) محمد الباقر عبد المحمود ، محاضرة في دورة مصرفية بعنوان التسويق المصرفي ، الفترة من 5/3 - 2003/5/14م ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم .

أ- جمع هذه البيانات .

ب- تحليلها .

ج- تخزينها .

مصادر المعلومات اللازمة للقيام بأبحاث التسويق :-

المصادر الأساسية :-

• السجلات الداخلية .

• موظفي البنك .

• الأبحاث والدراسات السابقة .

• الاتصالات الشخصية .

المصادر الثانوية :-

• الإحصائيات الحكومية .

• الغرف التجارية .

• المحلات التجارية والمهنية .

• وسائل الإعلام .

المعلومات تشمل : العملاء :-

حاجاتهم ودوافعهم - مستويات الدخل وسلوكهم في الإنفاق والادخار والعناصر التي تؤثر عليها -

الاستثمارات الخارجية - المكتنز بدون استثمار - الأعمار - الوظائف - حجم الطلب الكلي .

عن المنافسة :- الموارد ، المزايا النسبية ، عدد فروعهم ، مظاهر القوة والضعف، نصيب كل منهم من

السوق .

معلومات عن البيئة المحيطة :- ظروف البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية - التكنولوجيا - الظروف

القانونية - الظروف الطبيعية .

معلومات عن البنك :- حجم المصادر المتاحة - حجم الاستخدام الحالي - هيكل الاستخدام وربحيته .

أبحاث التسويق :- المرحلة الأولى من أبحاث التسويق :-

طريقة أبحاث التسويق :-

في عام 1987م كانت بحوث التسويق من الناحية العملية تعرف بأنها عملية جمع وتسجيل البيانات

التسويقية أي البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات .

بعض الأسئلة الهامة :-

1- من هو عميلنا وأين يوجد وما عدد مرات تعامله ؟

2- كم عدد عملائنا ؟ وما حجم النقود التي سوف ينفقونها على منتجاتنا وما حجم إنفاقهم على منتجات

منافسينا ؟

3- لماذا يقوم عملائنا بالشراء ؟

أ- ما الذي يقوم عملائنا فعلاً بشرائه ؟ وماذا يشترون ؟

ب- ما هو نوع الإشباع الرشيد الذي يحصلون عليه من منتجاتنا ؟ وهل هو القيمة التي يحصلون عليها مقابل النقود ؟ أم الإشباع العاطفي ، أم الدلالة على المركز والمقام الاجتماعي العالي أو الأمان أو الحصول على الظهور بمظهر الصبا والجمال وما إلى ذلك ؟

المرحلة الثانية من أبحاث التسويق :-

المتغيرات في السوق :-

أ- المتغيرات المتعلقة بالمستهلك ويتضمن ذلك: عدد المشترين في السوق - حجم دخولهم - حوافزهم - احتياجاتهم - تصرفاتهم وعاداتهم .

ب- المتغيرات بالبيئة مثل: مستوى النشاط الاقتصادي - التشريعات القانونية - الأحوال الجوية - الأحوال السياسية .

ج- المتغيرات المتعلقة بالمنافسة مثل: الأساليب والإستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمنافسين في السوق .

د- المتغيرات المتعلقة باتخاذ القرار مثل: مكونات وتركيبات ومزيج المنتجات نفسها (ما هي المنتجات) الأسعار - الإعلان - مجهودات البيع - التعبئة والتغليف - التوزيع (1) .

مدير الأبحاث التسويقية يجري دراسات تسويقية :-

• حجم الطلب .

• أنواع العملاء المالية .

• المعلومات عن مزيج التسويق المناسب .

أنواع بحوث التسويق :-

- أبحاث تتعلق بأفعال وتصرفات المستهلك .

- أبحاث تتعلق بقبول المستهلك للسلع والخدمات .

- أبحاث تتعلق بالنشاط المصرفي نفسه .

- أبحاث الإعلان .

بناءً على المعلومات المتوفرة والأبحاث والدراسات يتم إعداد :-

1- الخطة الأساسية لعمل البنك .

2- خطة التسويق الرئيسية :-

• الإستراتيجية الشاملة لنشاط التسويق .

• الخطوات المرورية المطلوبة للتنفيذ .

ويتم تحديد المطلوب القيام به بالنسبة لسياسات التسعير والتوزيع والترويج .

(1) - محمود بازرعة ، بحوث التسويق والتخطيط والرقابة ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995م) ، ص 125.

مثلاً بالنسبة لسياسة التوزيع يتم تحديد :-

- عدد الفروع وأماكنها الجغرافية .
- مساحة الفروع .
- وجود مواقف لسيارات العملاء .

أبحاث التسويق :-

- أبحاث تتعلق بأفعال وتصرفات المستهلك . (قبل)
- أبحاث تتعلق بقبول المستهلك للسلع والخدمات . (بعد)
- أبحاث تتعلق بالنشاط المصرفي نفسه .
- أبحاث الإعلان .
- أبحاث البيئة .

مهام أبحاث التسويق :-

- تحديد حاجات ورغبات العملاء ومواقفهم منها (وفقاً لتوزيع السوق) .
- التأكد من فعالية البرامج التسويقية وقياس نتائجها .

أبحاث التسويق :-

- الفكر الإنتاجي والتسويقي (قبل وبعد) .

خطوات البحث :-

- تحديد المشكلة والهدف من حلها .
- تبويب المشاكل .
- وضع أهداف البنك .

أنواع المعلومات :-

- معلومات منهجية وغير رسمية .
- معلومات ثانوية .
- معلومات أولية :-

أ- معلومات تتعلق بالمراقبة .

ب- معلومات تجريبية .

طرق المسح :-

المحادثة الهاتفية .

الاستبيان المرسل بالبريد .

المقابلة الشخصية .

تحليل الوضع (الوضع الحالي للبنك) :-

البيئة الداخلية (المؤثرات الداخلية) :-

- الخدمات المالية .
- مستوى جودتها .

البيئة الخارجية (المؤثرات الخارجية) :-

- التنافس .
 - الظروف البيئية (الوضع الاقتصادي للسوق - الاتجاه) .
 - قائمة العملاء الذين تجني منهم الربح .
 - الجو السائد في السوق .
 - الجو القانوني السائد .
 - تجزئة السوق - أنواع عملاء الخدمة المصرفية .
- إذن فلسفة البنك الإسلامي مبنية على الأمور التالية :-
- أ- استبعاد التعامل بالفائدة حيث يركز عمل البنك الإسلامي على المشاركة في الربح والخسارة .
- ب- توجيه المشاريع الاقتصادية لخدمة المجتمع والتنمية .

المبحث الأول

الجهاز المصرفي السوداني النشأة، الأهداف والتطور

الجهاز المصرفي السوداني النشأة ، الأهداف والتطور:

شهد الجهاز المصرفي السوداني كغيره من الأجهزة المصرفية للدول النامية العديد من المراحل والتطورات منذ نشأته وحتى الآن وكان هذا التطور نتاج طبيعي للتطور الذي تشهده الدول من تطور تكنولوجي وتجاري وصناعي وتوسع في أنشطتها الخدمية تحقيقاً لرفاهية مجتمعاتها. ويسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء على نشأة و مراحل التطور التي مر بها الجهاز المصرفي السوداني وأهدافه لما لهذا من أهمية وضرورة في اكتشاف ومعرفة أثر أنشطة المؤسسات المالية المختلفة في التنمية الاجتماعية والاقتصاد القومي.

نشأة الجهاز المصرفي السوداني:

بدأ النظام المصرفي السوداني البداية الطبيعية التي سلكتها معظم الدول النامية التي تحصلت على استقلالها من المستعمر، فكانت نشأة المصارف السودانية عبارة عن فتح فروع المصارف الأجنبية في عاصمة البلاد. وقبل أن يحصل السودان على استقلاله كانت العملة المتداولة عبارة عن عملات معدنية وورقية لدولتي الحكم الثنائي البريطاني والمصري منذ العام ألف وتسعمائة . وأنشئ في الخرطوم فرعاً للبنك الأهلي المصري ليعمل كوكيل للحكومة وكمقرض للبنوك التجارية الأجنبية.

يمكن تقسيم فترة الإنشاء للجهاز المصرفي السوداني لفترتين، وذلك للتسهيل والتركيز في بعض العوامل التي ربما أثرت على أدائه مع إضافة فترة ثالثة نفردها لنشأة البنوك الإسلامية في السودان.

فترة ما قبل استقلال السودان:

هي الفترة الأولى لنشأة البنوك في السودان، حيث أن دول الاستعمار تبحث في المقام الأول عن إشباع مصالحها الشخصية وبنم ذلك عبر استنزاف خيرات البلدان المستعمرة وتحويل تلك الخيرات والإمكانات إلى دول الاستعمار.

فضلاً عن ذلك نجد أن المصانع التي أنشأتها الدول الاستعمارية في الدول المستعمرة ما هي إلا أداة لتحقيق مصالح وأهداف دول الاستعمار وما ينطبق على المصانع ينطبق أيضاً على النظام المصرفي ، حيث شهدت تلك الفترة افتتاح العديد من فروع البنوك الأجنبية وهي فروع تتبع أغلبها لدولتي الاستعمار وبالطبع هذه الفروع كانت تحقق مصالح الدول المستعمرة، ولم تشهد تلك الفترة أي تنمية اقتصادية حقيقية بالبلاد.

والشكل التالي يوضح فروع المصارف الأجنبية المنشأة خلال ما قبل الاستقلال.

شكل: (1/1/3)

فروع المصارف الأجنبية قبل استقلال السودان

اسم البنك	تاريخ الإنشاء
فرع البنك الأهلي المصري	1903
فرع باركليز - لندن	1913
فرع البنك العثماني	1949
فرع بنك مصر	1953
فرع كريدي ليونيه الفرنسي	1953

المصدر: مجلة المصرف، العدد 11، يونيو 1997م، ص 5.

فترة ما بعد استقلال السودان:

بعد استقلال السودان مباشرة تمّ تكوين لجنة العملة ، كان ذلك في عام ألف وتسعمائة ستة وخمسون لتقوم بإصدار العملة الوطنية والتي أتتبع لوزارة المالية ، وفي نفس العام تمّ افتتاح فرع البنك العربي الأردني وتبعه في العام ألف وتسعمائة ثمانية وخمسون افتتاح فرع البنك التجاري الأثيوبي.

قد بلغت فروع البنوك الأجنبية العاملة بالسودان بنهاية عام ألف وتسعمائة وستون سبعة فروع وهي كما تمت الإشارة سابقاً فرع البنك الأهلي المصري ، فرع بنك باركليز - لندن ، فرع البنك العثماني ، فرع بنك مصر ، فرع البنك العربي الأردني ، فرع البنك التجاري الأثيوبي وفرع الكريدي ليونيه الفرنسي الذي تحول في عام ألف وتسعمائة ثمانية وخمسون إلى شركة سودانية ستون بالمائة من الأسهم وأربعون بالمائة من الأسهم لبنك الكريدي ليونيه.

هذه الفترة التي تم تناولها لم نجد لبنك السودان وجود حيث لم يتم إنشاؤه بعد، وقد تميزت الفترة ما قبل إنشاء بنك السودان بالآتي:-

أ- في ظل غياب بنك السودان قسمت بعض وظائفه بين وزارة المالية والاقتصاد ولجنة العملة السودانية والبنك الأهلي المصري. فلجنة العملة كانت تقوم بمهمة إصدار وإدارة العملة والاحتفاظ بجزء من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية كغطاء للعملة المحلية . أما وزارة المالية فقد كانت تحتفظ بما تبقى من الأرصدة الأجنبية الرسمية وتديرها عن طريق حسابين للإسترليني والدولار يديرها على التوالي البنك الأهلي المصري وبنك باركليز - لندن .

ب- هيمنة فروع البنوك الأجنبية على مجمل النشاط المصرفي وتوجيه الائتمان لخدمة قطاع التجارة الخارجية لمصلحة الاستعمار، وذلك بالتركيز على تمويل إنتاج المواد الخام لسد حاجات الصناعات البريطانية من قطن وخلافه.

ج- عدم وجود عملة وطنية ، حيث كانت العملات البريطانية والمصرية هما السائدتان حتى أنشئت لجنة العملة السودانية في عام ألف وتسعمائة ستة وخمسون ، حيث أصدرت أول عملة وطنية عام ألف

وتسعمائة ثمانية وخمسون بعد استقلال السودان في الفاتح من يناير من عام ألف وتسعمائة ستة وخمسون ، برزت عدة ثوابت تمثلت في النقاط التالية:-

- 1- ضرورة وجود بنك مركزي وطني لتنظيم عملية إصدار العملة الوطنية .
 - 2- الحاجة الملحة لتنظيم السياسات المالية الائتمانية بغرض توجيه الائتمان لخدمة القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية .
 - 3- تبنت الحكومة في تلك الفترة برامج طموحة لتحقيق التنمية الاقتصادية وهذا بالطبع يتطلب وجود بنك مركزي يعمل على جذب المدخرات لداخل الجهاز المصرفي بغرض إيجاد التمويل اللازم لتلك البرامج.
 - 4- ضرورة إنشاء بنك لحفظ أموال الحكومة وحساباتها ويكون مستشاراً لها في الشؤون المالية والنقدية وتوفير النقد الأجنبي اللازم لإعادة تأهيل المشاريع التنموية القائمة آنذاك.
- مما تقدم يتضح مدى الحاجة لإنشاء بنك مركزي يعمل على ترقية وتطوير الجهاز المصرفي في السودان⁽¹⁾.

في أواخر عام 1956م تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي وهم:
Oliver نائب رئيس الاحتياطي الفيدرالي لسان فرانسيسكو - رئيساً.
Andrew E pilmer البنك الاحتياطي الفيدرالي لنيويورك - عضواً.
Alan R. Holems - عضواً.

وذلك لوضع تصورهما ورفع تقرير بشأن إنشاء بنك السودان وقد قدمت تلك اللجنة تقريرها للسلطات المختصة في مارس 1957م ووافقت عليه ، وبعد ذلك تم إصدار قانون بنك السودان في عام 1959م وياشر عمله في العام التالي أي في عام 1960م وقد بلغ عدد فروعته بنهاية عام 2000م إحدى عشر فرعاً موزعة على ولايات السودان المختلفة وذلك كما موضح بالشكل التالي:-

شكل: (2/1/3)

فروع بنك السودان العاملة حتى 2002م

الرقم	الولاية	العاصمة	موقع فرع بنك السودان
-------	---------	---------	----------------------

(1) مجلة دراسات مصرفية ومالية ، (المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، العدد الثالث أكتوبر 1999م) ، ص 11.

1	الخرطوم	الخرطوم	الخرطوم
2	بورتسودان	بورتسودان	البحر الأحمر
3	القضارف	القضارف	القضارف
4	مدني	مدني	الجزيرة
5	كوستي	ريك	النيل الأبيض
6	الأبيض	الأبيض	شمال كردفان
7	نيالا	نيالا	جنوب دارفور
8	الفاشر	الفاشر	شمال دارفور
9	دنقلا	دنقلا	الشمالية
10	عطبرة	الدامر	نهر النيل
11	جوبا	جوبا	بحر الجبل

المصدر: إدارة تنمية الجهاز المصرفي - بنك السودان.

من خلال الجدول نجد فروع بنك السودان 11 فرع بـ 11 ولاية وتبقت 15 ولاية لا يوجد بها فرع لبنك السودان . تغطي حوالي 42% فقط من ولايات السودان بينما نجد 58% من ولايات السودان لا يوجد بها فروع لبنك السودان .

من خلال الجدول نجد أن 81% من فرع بنك السودان تقع بعواصم الولايات والتي بها الثقل المصرفي ، بينما 19% من فروع بنك السودان تقع بمدن أخرى غير عواصم الولايات كما في كوستي وعطبرة ، وأن هاتين المدينتين بهما الثقل المصرفي.

مما تقدم وبعد أن شهد السودان استقلاله والذي انعكس بدوره على الاستقلال الاقتصادي ، شهد الجهاز المصرفي نقله نوعية تمثلت في إنشاء بنوك وطنية جديدة وتحويل من فروع البنوك الأجنبية التي كانت قائمة آنذاك إلى بنوك وطنية مشتركة.

والشكل التالي يوضح البنوك القائمة بعد الاستقلال خلال الفترة من (1956 - 1969 م):

شكل: (3/1/3)

البنوك القائمة خلال الفترة 1956 - 1969م

الرقم	اسم البنك	الإنشاء	ملاحظات
-------	-----------	---------	---------

1.	لجنة العملة السودانية	1956	يتبع لوزارة المالية ويقوم بإصدار العملة الوطنية
2.	البنك العربي الأردني	1956	تغير لاحقاً إلى بنك البحر الأحمر التجاري
3.	البنك الزراعي السوداني	1957	بنك تنموي متخصص في التمويل الزراعي
4.	فرع البنك التجاري الأثيوبي	1958	تغير لاحقاً إلى جوبا التجاري
5.	بنك النيلين	1958	60% للحكومة، 40% للكريدي ليونيه الفرنسي
6.	بنك السودان	1960	البنك المركزي السوداني
7.	البنك التجاري السوداني	1960	أول بنك تجاري برأسمال وطني 100%
8.	البنك الصناعي السوداني	1961	بنك تنموي متخصص في التمويل الصناعي
9.	البنك العقاري التجاري	1967	بنك تنموي متخصص في التمويل العقاري
10.	فرع بنك ناشونال اندقردليز	1969	اشترى أصول البنك العثماني عام 1969م

المصدر : مجلة المصرفي العدد 11 - يونيو 1997م ، ص 8 .

في مايو 1970 أممت كل البنوك بالسودان وألت ملكيتها للدولة وذلك من أجل التحكم في الاقتصاد ودفع عملية التنمية. وتم تغيير بنك باركليز ليصبح بنك الدولة للتجارة ، وفي أكتوبر 1975م صدر قرار جمهوري بتغيير اسم البنك إلى بنك الخرطوم ليحمل اسم عاصمة البلاد في الأوساط المالية والاقتصادية والعالمية وسوف نتطرق لتلك الفترة عند استعراض مراحل تطور الجهاز المصرفي السوداني بذات الفصل .

نشأة البنوك الإسلامية في السودان:

في أواخر العام ألف وتسعمائة خمسة وسبعون لاحت بادرة ودواعي انتهاج سياسة أكثر انفتاحاً على العالم الاشتراكي والرأسمالي والإسلامي على السواء للانعكاسات السلبية على الاقتصاد وخاصة الجهاز المصرفي من جراء التأميم والمصادرة وانتهاج الاشتراكية.

ففي عام ألف وتسعمائة ستة وسبعون انتهجت الدولة سياسة الانفتاح الاقتصادي ومن ثم دعوة العالم للاستثمار في السودان (سلة غذاء العالم). وتم إصدار قانون تشجيع الاستثمار لسنة ألف وتسعمائة ستة وسبعون. تعتبر تلك الفترة من أكثر الفترات المستقرة سياسياً ، والتي انعكست بصورة إيجابية على تدفق القروض والمعونات الأجنبية بالبلاد ، بصورة لم تشهدها البلاد من قبل، بموجب ذلك سمح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها بالسودان ، شريطة أن يكون رأسمالها المدفوع عشرة مليون دولار .

قد شجعت سياسة الانفتاح الاقتصادي افتتاح العديد من البنوك الإسلامية، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني البنك الذي أنشئ بقانون خاص مقدمة لقيام البنوك الإسلامية في السودان . وهو يعتبر رائد البنوك الإسلامية السودانية والذي سارت على نهجه وطريقه كثير من البنوك في بداياتها .

بدأ بنك فيصل الإسلامي نشاطه في عام 1978م برأسمال مصرح به وقدره ستة ملايين جنيه موزعة على مليون سهم قيمة السهم الواحد عشرة جنيهات أو ما يعادلها ، بأي عملة قابلة للتحويل . وأن

يخصص 40% لمواطني المملكة العربية السعودية و20% لمسلمي باقي الأقطار الأخرى ، وقد لقي البنك نجاحاً كبيراً ، وذلك للإقبال الشديد من قبل المواطنين انعكاساً لما كانوا يعانون من وطأة الخوض في الحرام نتيجة لتعاملهم مع المصارف التي كانت تتعامل بنظام الفائدة الربوية.

قد أسستى قانون بنك فيصل الإسلامي الخاص البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة التي يحددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين، وكذلك أسستى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قوانين أخرى. كما أعفي كذلك من المواد 42 و 44 و 45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية وتوجيهها، أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أرباحه بالإضافة لهذه الإعفاءات فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأي إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر . كذلك نص القانون صراحة على عدم جواز مصادرة أموال البنك أو تأميمها أو فرض الحراسة عليها وعدم جواز الحجز أو الاستيلاء على المبالغ المودعة بالبنك إلا بموجب أمر قضائي . وقد أشار الأستاذ نصر الدين فضل المولى في كتابه

(المصارف الإسلامية) إلى أن هذه الإعفاءات قد تم إلغاؤها الآن خاصة بعد أن تم تحويل النظام المصرفي في السودان إلى نظام إسلامي ، ولبنك فيصل الإسلامي السوداني نظام أساسي يتضمن اللوائح التنظيمية التي تنظم علاقات (1) الأطراف المختلفة في البنك كما تحدد رأس المال وكيفية تقسيمه إلى أسهم والحقوق والواجبات والالتزامات على الأسهم وحاملها، كما تنظم النواحي المتعلقة بالجمعية العمومية للعاملين وكيفية التصويت فيها وتحديد سلطات واختصاصات كل من مجلس الإدارة والمدير العام وهيئة الرقابة الشرعية ، بالإضافة إلى عمليات حصر الأرباح وتوزيعها أو تحويلها إلى احتياطات ومراقبة الحسابات وتصفية البنك، و غير ذلك من الأمور المتعلقة بالبنك.

قد أدخلت الجمعية العمومية للمساهمين العديد من التعديلات على النظام الأساسي وذلك بناء على توصية من مجلس إدارة البنك وذلك لمواجهة أي عقبة تواجه البنك.

وقد واجهت البنك في ظل النظام الأساسي القديم العديد من العقبات التي إسلتزم حلها بإجراء بعض التعديلات على النظام الأساسي وتمثلت في:-

1- كانت نسبة المساهمة في رأس المال 40% للسودانيين و40% للسعوديين و20% لبقية مواطني العالم الإسلامي وقد غُذلت لتصبح 40% للسودانيين و60% للسعوديين وبقية مواطني العالم الإسلامي وذلك تسهيلاً لعملية المساهمة التي وضح أن التقسيم السابق قد جعلها تتعثر كثيراً فقد تكون طلباً من السعوديين للاكتتاب أكثر من النسبة المقدرة.

(1) عبد الله علي محمد ، بنك فيصل الإسلامي، ريادة العمل المصرفي في السودان تجربة 16 عاماً من العمل المصرفي الإسلامي ، مركز البحوث وإصدارات إدارة الإعلام والعلاقات العامة بالبنك ، ص . ص 41 - 45.

2- عدلت نسبة النصاب القانوني ، فاجتماع الجمعية العمومية (ثلث الأعضاء) لتكون بحضور عدد من المساهمين يملكون 20% من رأس المال المدفوع لأن النسبة السابقة تسبب صعوبة كبيرة في الاجتماعات العمومية.

3- أضيف بند جديد في الجزء الخاص بهيئة الرقابة الشرعية يعطيها سلطة طلب اجتماع الإدارة إذا رأت ذلك (1).

لذلك تم تعديل في النظام الأساسي بموجب قرار صادر من الجمعية العمومية بتاريخ 1/5/1981م وقد تأيد هذا القرار في الاجتماع العام فوق العادة بتاريخ 5/5/1981م وقد تم رفع رأس مال البنك الاسمي من عشرة ملايين جنيه إلى خمسون مليون جنيه سوداني؛ وقد تمت زيادة أخرى لرأس المال المصدق به في عام 1983م ليلعب مائة مليون جنيه ذلك لمواكبة التطورات الجديدة لسياسة البنك الرامية إلى الدخول في الأنشطة الاستثمارية متوسطة الأجل وقد بلغ رأس المال المدفوع حتى نهاية عام 1412هـ 58.5 مليون جنيه سوداني . ويبقى النظام الأساسي على أنه يجوز زيادة رأس المال بناء على توجيه مجلس الإدارة بقرار من الجمعية العمومية بأغلبية 51% من الأعضاء الحاضرين والذين يحق لهم التصويت ، هذا وقد رفع رأس المال إلى نصف مليار في اجتماع المساهمين في العام 1414هـ.

تلا قيام بنك فيصل الإسلامي بنك التضامن الإسلامي حيث انعقد الاجتماع الأول للمؤسسين في 14 جمادى الثانية 1401هـ الموافق 28/4/1981م بالخرطوم بهدف إنشاء بنك يزاول نشاطه ومعاملاته على هدي الإسلام وأحكام الشريعة الإسلامية ولا يتعامل بالربا باعتباره محظور شرعياً، واتفق الاجتماع على اختيار البنك ومقره وبلغ رأس المال المصرح به خمسون مليون جنيه سوداني و تم في الاجتماع التأسيسي اختيار مجلس إدارة تمهيدي خلال الفترة من انعقاد الاجتماع التأسيسي حتى انتهاء دورته في 28/10/1983م من تحقيق الإنجازات التي أرست الدعائم الأساسية لقيام البنك والمتمثلة في الآتي:-

أ- وضع وإقرار عقد التأسيس والنظام الأساسي.

ب- تسجيل البنك كشركة مساهمة عامة محدودة.

ج- اختيار وإعداد مقر البنك.

د- اختيار الإدارة التنفيذية للبنك.

وتوج هذا الجهد بافتتاح البنك وفرعه الرئيس في 24 مارس 1983م.

لقد كانت نشأة بنك التضامن الإسلامي في ظروف اقتصادية بالغة التعقيد ابتداءً بالجفاف والتصحر وانتهاءً بكارثة السيول والفيضانات ، هذا إضافة إلى تعميق مشكلاته الاقتصادية المتمثلة في ضعف الإنتاج والإنتاجية وشح النقد الأجنبي وتفاقم الحرب الأهلية في الجنوب.

(1) المرجع السابق ، ص 6.

بعد شهرين من مزاوله بنك التضامن الإسلامي أنشئ البنك الإسلامي السوداني وزاول أعماله في مايو 1983م وأنشئ البنك الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة تحت ظل قانون الشركات لسنة 1925م. بعد شهر من مزاوله البنك الإسلامي السوداني باشر بنك التنمية التعاوني الإسلامي أعماله حيث أنشئ بقانون خاص في 11/6/1983م وبأشرف أعماله في 13/6/1983م وحول إلى شركة مساهمة عامة في 25/3/2001م حسب قانون الشركات لسنة 1925م وهو يعتبر أول بنك قطاع عام يطبق في معاملته الشريعة الإسلامية ويهدف إلى:-

أ- دعم القطاع التعاوني وتطويره وتنميته وذلك بتوفير التمويل اللازم والخدمات المصرفية للمؤسسات التعاونية في المجالات المختلفة وعلى نطاق القطر.

ب- تقديم التسهيلات والقروض نقداً أو عيناً أو في صورة خدمات.

ج- تشجيع الادخار بين المواطنين عامة والجمعيات التعاونية خاصة وذلك لتطوير المفاهيم الشعبية في هذا المجال.

د- المساهمة في تطبيق مبادئ وأهداف الاقتصاد الإسلامي وإرساء دعائم تجربة البنوك الإسلامية.

في مارس 1984م تم افتتاح بنك البركة السوداني الذي يتبع لمجموعة دلة البركة العالمية التي يمتلكها الشيخ السعودي صالح عبد الله الكامل.

1- في سبتمبر 1984م أنشئ البنك السوداني لغرب السودان والذي تحول اسمه إلى بنك الغرب الإسلامي وتغير الاسم مرة أخرى في يناير 2003م إلى بنك تنمية الصادرات حيث أيدت الجمعية العمومية قرار الجمعية العمومية فوق العادة بالموافقة على توصية الإدارة بتغيير اسم البنك إلى بنك تنمية الصادرات بدلاً عن بنك الغرب الإسلامي وقد برر رئيس مجلس الإدارة السيد/ إدريس عبد الله (ابن عمر) التوصية للظروف التي وصفها بأنها موضوعية للتهيئة للانطلاق الكبرى لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ البنك.

وأخيراً يمكننا توضيح نشأة البنوك الإسلامية بالشكل التالي:-

شكل: (4/1/3)

البنوك الإسلامية ونشأتها

البنك	النشأة	ملاحظات
بنك فيصل الإسلامي	1978م	أنشئ بقانون خاص
بنك التضامن الإسلامي	1983م	أنشئ بقانون الشركات

البنك الإسلامي السوداني	1983م	أنشئ بقانون الشركات
بنك التنمية التعاوني الإسلامي	1983م	أنشئ بقانون خاص ثم عدل لقانون الشركات
البنك الإسلامي لغرب السودان	1984م	عدل الاسم لبنك الغرب الإسلامي ثم لبنك الصادرات
بنك البركة السوداني	1984م	أنشئ بقانون الشركات
بنك الشمال الإسلامي	1990م	أنشئ بقانون الشركات

المصدر: مجلة المصارف، أخبار مصرفية واقتصادية، (تصدر عن اتحاد المصارف السوداني ، العدد الثالث ، فبراير 2003م) ، ص 106.

ب- سياسات تخفيض قيمة العملة الوطنية أثرت على حجم الاستيراد مما قلل نصيب المصارف من إيرادات عمولة الاعتمادات المستندية.

ج- سياسات فتح الصرافات أثر على حصيله صرافات المصارف السودانية مما قلل إيراداتها.

2- المنافسة المصرفية منذ أن ألغت الدولة احتكارها للنظام المصرفي في عام 1997م دخلت الساحة المصرفية العديد من المصارف الخاصة والأجنبية والمشاركة مما ضاعف من عدد المصارف ومن عدد فروعها في جميع أنحاء السودان، وامتلك معظم المصارف القدرة على تقديم كافة الخدمات المصرفية ، كما تم الذكر عن خصائص وسمات الخدمة المصرفية أن هنالك صعوبة في تميز الخدمة المصرفية ، فخدمات المصارف متشابهة ونمطية مما حتم على المصرف لكي ينافس أن يبذل جهود عظيمة لتميز خدماته.

3- بنوك قطاعية حيث ظهرت في الساحة المصرفية بنوك تركز على قطاعات اقتصادية معينة مثل بنك الثروة الحيوانية والبنك العقاري وغيرها من البنوك دقيقة التخصص ، يمكن لتلك البنوك أن تستأثر كلية بموارد وعملاء هذه القطاعات وهذا يؤدي أن تحصر البنوك العاملة نفسها في القطاعات المتبقية.

4- مؤسسات غير مصرفية حيث نجد هنالك تحديات للمصارف تأتي من قبل مؤسسات غير مصرفية، لكنها اقتحمت الكثير من مجالات الخدمات المصرفية ، فبعض هذه المؤسسات تعمل على استقطاب الموارد المحلية والأجنبية عن طريق صكوك المضاربة، وهذه الظاهرة تشكل على المصارف عبئاً جديداً ، فالمنافسة مع هذه المؤسسات تختلف عن المنافسة مع باقي المصارف.

كل هذه التحديات وغيرها تشكل ضغطاً على الجهاز المصرفي السوداني ، كما أن هنالك دواعي

أخرى تفرض على المصارف الاهتمام بالتسويق المصرفي نرى أهمها:-

أ- اهتزاز الثقة في الجهاز المصرفي وهذا يستدعي حملات مكثفة من المصارف لاستعادة هذه الثقة المفقودة أو جزء منها.

ب- التغيير في قطاع الأعمال يتحول في الشركات والمؤسسات إلى الأفراد. لم يكن قطاع الشركات يحتاج إلى كبير عناية في التسويق لكن الأفراد يحتاجون إلى جهود تسويقية كبيرة.

هذه لمحة مختصرة عن بيئة الجهاز المصرفي السوداني السائدة ، ومن خلال هذه اللمحة أو النظرة السريعة يمكننا الآن استعراض أهداف الجهاز المصرفي السوداني.

أهداف بنك السودان:

بنك السودان هو البنك المركزي لا تختلف أغراض وأهداف بنك السودان عن أهداف البنوك المركزية عموماً، إلا أننا ولأغراض هذا المطلب يمكننا سرد وذكر أغراض بنك السودان لاسيما أنه تم إلغاء قانون بنك السودان للعام 1959م وتم إصدار قانون جديد في العام 2002م وقد وردت أهداف بنك السودان في القانون الجديد ويمكننا استعراضها في النقاط التالية:-

1- يكون للبنك دون سواه الحق في إصدار العملة هذا ما ورد في المادة 21 من قانونه وفصلت المادة 22 من القانون أعمال البنك الخاصة بالعملية وعلى البنك أن:-

أ- تُتخذ التدابير اللازمة لطبع العملة وضرب النقود المعدنية وتأمين حفظها وسلامتها.

ب- تُتخذ التدابير لإلغاء أو إعدام أوراق النقد أو إعدام النقود المعدنية مما يكون مسحوباً من التداول بموجب أحكام المادة (25) والمادة (3) أو تلك التي يحددها البنك غير صالحة للاستعمال.

2- التعامل في الذهب والسيبائك الذهبية والنقد الأجنبي حيث يجوز للبنك أن:-

أ- يشتري أو يبيع أو يتعامل بالنقود الذهبية أو الفضية أو سبائك الذهب وفقاً للأسس الشرعية لعقد الصرف.

ب- يشتري أو يبيع أو يتعامل بالنقد الأجنبي مستعملاً في هذه الأغراض أي وثيقة من الوثائق التي تستعملها المصارف.

ج- يفتح ويحتفظ بحسابات ويعين وكلاء ومراسلين خارج البلاد.

3- يقوم البنك بأداء المهام والواجبات المتعلقة بمراقبة عمليات النقد الأجنبي التي يخولها له القانون ، ويكون البنك هو الجهة الوحيدة التي لها سلطة منح التراخيص في مجال التعامل في النقد الأجنبي.

4- تسوية حسابات البنوك التجارية عبر غرفة المقاصة حيث ينشئ البنك بالتشاور مع المصارف الأخرى غرفة للمقاصة.

5- يكون البنك بنكاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً مالياً لها.

6- تسند للبنك مهمة إصدار صكوك التمويل الحكومية وإدارتها وفقاً للنصوص والشروط التي يتفق عليها بين الحكومة والبنك.

7- تحديد الاحتياطي القانوني للمصارف ، يجوز للبنك أن يطلب من المصارف أن تحتفظ باحتياطي في صورة ودائع لدى البنك أو في أي صورة أخرى يحددها على أن يكون الاحتياطي بنسبة معينة أي خصوم تلك المصارف سواء كانت التزامات عند الطلب أو التزامات لأجل.

8- الحد من التمويل المصرفي (الرقابة على الائتمان) حيث يقرر الحد الأقصى لتمويل العمليات الاستثمارية الممنوحة من كل مصرف وذلك لأوجه النشاط المختلفة التي تستعمل فيها. وكل مصرف

يجاوز أيًا من الحدود التي يقرها المحافظ بموجب أحكام البند أعلاه يكون عرضه للجزاءات الإدارية والمالية التي تحددها اللوائح .

9- إصدار السياسات النقدية والتمويلية وإدارتها بالتشاور مع الوزير بما يحقق الأهداف القومية للاقتصاد الوطني.

10- تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره ورفع كفاءته بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.

11- العمل على تحقيق الاستقرار الاقتصادي واستقرار سعر صرف الجنيه السوداني.

12- الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه وممارسة سلطاته وإشرافه على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية.

أهداف البنك التجاري السوداني:

يمكننا تلخيص أهداف البنوك التجارية السودانية علي ضوء أغراضها في النقاط التالية:-

1- المساهمة في مشروعات التنمية المختلفة في كل ولايات ومحليات السودان وذلك عبر الانتشار الجغرافي وفق الثقل الاقتصادي والاجتماعي.

2- القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات التجارية والاستثمارية وقبول جميع الودائع بالجنيه السوداني والعملات الأجنبية الأخرى والقابلة للتحويل للعملة السودانية ، ومنح القروض المختلفة الآجال مقابل الضمانات وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

3- يولي البنك التجاري اهتماماً خاصاً بالمشروعات الاقتصادية ذات الآجال المتوسطة والطويلة وهذا يعتبر هدفاً أساسياً من أهداف البنك التجاري لاسيما في ظل النظام الإسلامي إلا أن هذا الهدف وعند النظر للواقع نجد الاهتمام بالمشروعات ذات الآجال القليلة تجد اهتماماً كبيراً من المشروعات ذات الآجال المتوسطة و الطويلة ، ولابد أن تهتم المصارف بالمشاريع ذات الآجال الطويلة لأن الاهتمام يشكل بعداً تنموياً كبيراً حيث نجد التنمية تحتاج لوقت طويل.

4- العمل كمنفذ وأمين للوصايا والتسويات الخاصة بالعملاء وأن يتعهد الأمانات بأنواعها المختلفة وأن يعمل على تنفيذها والقيام بتوفير خزائن تحفظ المعادن والممتلكات الثمينة والقيام بالاتجار في المعادن الثمينة.

5- قبول إيداع الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتياديين بغرض الاستثمار أو التوفير .

6- تنمية الوعي الادخاري لصغار المستثمرين وترغيبهم للتعامل مع البنك التجاري.

7- دعم الأسر المنتجة وذلك عبر توفير المشاريع الصغيرة لهم مما يجعلهم قادرين على الاعتماد على النفس.

8- تقديم الاستشارات في المجالات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية التي يطلبها العملاء وغيرهم من شرائح المجتمع.

9- مشاركة الهيئات أو المؤسسات التي تزاول أعمالاً تماثل أغراض البنك داخل السودان وخارجه والتعامل معها لتحقيق الأهداف والأغراض.

10- إنشاء شركات أو مؤسسات تجارية أو عقارية أو زراعية أو خدمية والتي تساعد بطريق مباشر أو غير مباشر في زيادة الربحية . لأن طبيعة عمل البنك التجاري تجعله لا يباشر أعمال الشركات بنفسه ولذلك يلجأ لإنشاء تلك الشركات لتحقيق أغراضه.

11- القيام بالشراء أو الاستثمار أو الامتلاك بأي وسيلة أخرى أو استثمار العقارات والمنقولات وإدارتها أو تحسينها أو بيعها أو التصرف فيها بأي وسيلة أخرى يراها البنك مناسبة.

12- منح القروض الحسنة وفق الضوابط والشروط التي يحددها البنك ونجد هذا البند من أهداف المصارف الإسلامية التي تتميز دون المصارف التقليدية إلا أنه ومن الواقع المعاش قليل الاستعمال.

13- تمويل القطاعات المختلفة وفق الصيغ الإسلامية للاستثمار (بدائل الاستثمار الربوي) وذلك وفق الضمانات المناسبة.

14- أن يقوم بأي عمل يعتبر من أوجه النشاطات العادية للبنوك أو أي أعمال أخرى غير المذكورة في النقاط أعلاه أيًا كان يرى البنك أنها ضرورية أو ملائمة أو من شأنها أن تعود بالفائدة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو تزيد من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته كل ذلك وفق الشريعة الإسلامية.

15- القيام بإجراء الدراسات والبحوث مع الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافه العديدة وتحقيقاً لأهدافه يجوز للبنك التجاري القيام بالأعمال التالية:-

أ- أن يوزع ناتج الربح الحلال على عملائه المستثمرين وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

ب- أن يمنح مكافآت أو إعانات أو تبرعات للمديرين والعاملين السابقين.

ج- أن يتبرع للمؤسسات الخيرية أو الصحية أو التعليمية أو الجمعيات العاملة في مجال البر والإحسان.

أهداف البنوك المتخصصة:

كما تمت الإشارة أنه يوجد ضمن أنواع البنوك ، البنوك القطاعية أو البنوك المتخصصة وهذه البنوك تعمل في قطاعات متنوعة مثل قطاع الثروة الحيوانية وقطاع الزراعة وقطاع الاستثمار المالي واتجهت هذه البنوك إلى العمل المصرفي التجاري أسوة بالبنوك التجارية وقد تمت الإشارة لهذه الجزئية فيما مضى وأهداف هذه الأنواع من البنوك القطاعية أو المتخصصة لا تختلف كثيراً عن أهداف المصارف التجارية بل أن هذه المصارف المتخصصة تقوم بأعمال المصارف التجارية إضافة لأعمالها المتخصصة.

إلا أننا سوف نركز على قطاع الثروة الحيوانية الذي يمثله بنك الثروة الحيوانية وقطاع الزراعة الذي يمثله البنك الزراعي السوداني وقطاع الاستثمار المالي الذي يمثله بنك الاستثمار المالي وذلك على النحو التالي:-

أهداف بنك الثروة الحيوانية:

يهدف البنك لتنمية قطاع الثروة الحيوانية بكافة مجالاته ومن أهدافه الأساسية:-

- أ- الاهتمام بالرعاة والمنتجين وتقديم الخدمات لهم بمواقعهم والمساعدة في إدخال أموال الريف في دورة الاقتصاد.
- ب- إدخال أنماط الإنتاج كالمراعي المستقرة ومزارع الألبان والدواجن والأسماك.
- ج- تمويل الأطباء البيطريين للانخراط في العمل الخاص في تنمية الريف.
- د- زيادة الصادرات من الثروة الحيوانية ومنتجاتها بفتح أسواق جديدة لها للأموال المستثمرة ودعمًا لميزان المدفوعات.
- هـ- تقديم التسهيلات الائتمانية اللازمة والدخول في عمليات استثمارية لتنمية وتطوير وتحديث مشاريع الثروة الحيوانية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة للقطاع التقليدي وصغار المنتجين في مجال الأسماك والدواجن والألبان والأدوية والأسمدة وفقاً للشريعة الإسلامية.
- ز- إنشاء الشركات التي تزاول أعمال نيابة عن البنك وذلك في مجال الثروة الحيوانية وتسويقها وتجارتها.
- ح- إدخال التقنية الحديثة في مجال الاستثمار المالي.

أهداف البنك الزراعي السوداني:

تمثل عملية الإنتاج الزراعي بالسودان العمود الفقري لاقتصاد الدولة ، وجاءت فكرة إنشاء البنك الزراعي ليضطلع بدوره في توفير مدخلات الإنتاج الزراعي ومساعدة صغار المزارعين للنهوض بدورهم والإسهام في توسيع قواعد الإنتاج. وتتركز أهداف البنك الزراعي السوداني من خلال قيامه بالأنشطة التالية:-

- أ- تمويل النشاط الزراعي ، حيث يساهم البنك الزراعي في تمويل المزارعين وذلك عبر صيغ التمويل الإسلامي لا سيما صيغة السلم التي حققت نجاحاً كبيراً.
- ب- النشاط التجاري وذلك في إطار دوره الجديد المرتبط بملحقات التمويل الزراعي (مدخلات الإنتاج - الآلات الزراعية - تخزين وتسويق المحاصيل وتركيز أسعارها) .
- ج- النشاط المصرفي ويشمل استقطاب الودائع الاستثمارية المفيدة لتمويل نشاط البنك .
- د- يمتلك أكبر طاقة تخزينية بالبلاد صومعنا بور تسودان والقضارف والمخازن بالولايات.
- هـ- لدى البنك فروع بجمهورية تشاد (أنجمينا) يعمل في مجال التمويل الزراعي وتوفير المدخلات والعمل المصرفي المتكامل.
- و- يعمل البنك على تحقيق أهدافه عبر الخدمات السريعة والمربحة بأحدث التقنيات عبر فروعه المنتشرة بالعاصمة والولايات .

أهداف بنك الاستثمار المالي:

هذا البنك من النماذج المختارة من البنوك القطاعية ويعمل في قطاع الاستثمار المالي ، هذا القطاع الهام قليل المخاطر مقارنة بالقطاعات الأخرى.

بنك الاستثمار المالي شركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة تأسس في أكتوبر 1997م وممارس نشاطه في يوليو من عام 1998م ، ويعد البنك الأول في السودان المتخصص في التعامل مع الجمهور والمؤسسات من خلال آلية الأسواق المالية بما في ذلك إصدارات رؤوس الأموال وصكوك التمويل ، وكذلك يعمل البنك على نشر الوعي الادخاري الاستثماري لدى المواطنين بتقديم النصح والمشورة المالية للمستثمرين.

أما أهدافه فتتلخص في النقاط التالية (1) :-

أ- تنشيط التعامل في سوق الخرطوم للأوراق المالية عن طريق شراء و بيع الأسهم والترويج لمختلف الأوراق المالية.

ب- زيادة الموارد المالية لشركات المساهمة العامة وشركات المساهمة الخاصة ومؤسسات الدولة عن طريق المساعدة في ترويج وتغطية إصدارات رؤوس الأموال وصكوك وشهادات التمويل مختلفة الآجال.

ج- إتاحة فرص استثمارية جديدة للمستثمرين أفراداً أو مؤسسات عن طريق تكوين المحافظ وإنشاء صناديق الاستثمار لمختلف أنواع النشاط الاقتصادي.

د- تقديم النصح المالي والعمل كمستشار مالي للعملاء والمستثمرين في مجال الاستثمار في الأوراق المالية وغيرها من المجالات الاستثمارية.

هـ- القيام بإعادة الهيكلة لشركات المساهمة العامة وشركات المساهمة الخاصة والمؤسسات الحكومية بما في ذلك عمليات الدمج والإستحواز والخصخصة.

و- القيام بالعمليات المصرفية كقبول الحسابات الاستثمارية وتقديم الضمانات وفتح الاعتمادات للعمليات التي يمولها والحصول على تسهيلات متوسطة وطويلة الأجل من مؤسسات التمويل المحلية والعالمية لتمويل الأنشطة التي يمارسها.

ز- نشر الوعي والثقافة المالية بمختلف الطرق المسموعة والمرئية والمكتوبة وتشجيع الادخار والاستثمار بين المواطنين والبيوت المالية.

ح- التعاون مع الجهات المختصة لتحسين المناخ العام للاستثمار في السودان وتشجيع تدفق رأس المال المحلي والأجنبي.

يمارس البنك العديد من الأنشطة الاستثمارية والمالية التي تحقق أغراضه وأهدافه وتتسق مع متطلبات

المستثمرين في داخل البلاد وخارجها وتشمل هذه الأنشطة:-

1- إدارة محفظة البنك والمحافظ الاستثمارية الخاصة بالعملاء.

2- إنشاء وإدارة صناديق الاستثمار متنوعة المجالات ومتعددة الآجال.

(1) تقرير بنك الاستثمار المالي ، 1998 - 2000م .

3- الترويج والتغطية للاكتتابات العامة لإصدارات الأوراق المالية (الأسهم وشهادات التمويل) للمؤسسات والجهات الحكومية.

مراحل تطور الجهاز المصرفي السوداني:

نتناول في هذا المطلب التطور التاريخي والمرحلي للجهاز المصرفي السوداني والذي مر بمراحل عديدة حتى وصل إلى ما هو عليه الآن. ويمكننا تقسيم المراحل إلى فترات حتى يسهل التحليل والتقييم.

الفترة الأولى: وهي التي تشمل الفترة مابين 1903 - 1970م والتي سوف نقوم بتقسيمها إلى مرحلتين ، المرحلة الأولى من الفترة 1903 - 1959م والمرحلة الثانية من الفترة 1960 - 1970م.

الفترة الثانية: من خلال الفترة 1971 - 1989م ويمكننا أيضاً تقسيمها إلى مرحلتين ، المرحلة الأولى من الفترة 1971 - 1983م والمرحلة الثانية من الفترة 1984 - 1989م.

الفترة الثالثة: خلال الفترة من 1990 - 1995م.

الفترة الرابعة: خلال الفترة من 1995 - 2003م .

هيكل الجهاز المصرفي السوداني خلال الفترة 1903 - 1970م:

يمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين:-

المرحلة الأولى: من 1903 - 1959م:

تميزت هذه الفترة بوجود عدد من المصارف الأجنبية حيث بلغت في مجملها سبعة مصارف ولديها 28 فرعاً في مديريات السودان المختلفة ، وكان هدفها خدمة المستعمر الأجنبي. بجانب هذه البنوك كان هناك بنك تنموي واحد هو البنك الزراعي السوداني ، الذي أنشي عام 1957م ولديه أربعة فروع عاملة بالبلاد حتى 1959/12/31م ، وكان رأس ماله سبعة مليون جنيه⁽¹⁾ دفعت كاملة بواسطة بنك السودان ، وهدفه الرئيس تمويل صغار المزارعين والتعاونيات الزراعية.

- أن هيكل الجهاز المصرفي خلال الفترة 1903 - 1959م يتكون من عدة بنوك أجنبية وبنك حكومي واحد له أربعة فروع.

- عدم وجود بنك مركزي ينظم عمل هذه المصارف.

قد بلغ عدد فروع البنك العاملة بالبلاد خلال هذه الفترة 32 فرعاً⁽²⁾ ولذلك كان لابد من إنشاء بنك مركزي ينظم العمل المصرفي بالبلاد ، حيث كان قبل الاستقلال البنك الأهلي المصري يقوم بوظائف البنك المركزي وبعد الاستقلال تولت هذه المهام لجنة العملة السودانية⁽³⁾ . وفي عام 1959م صدر القانون التأسيسي للبنك وياشر أعماله في فبراير 1960م.

(1) مجلة الدراسات المصرفية ، العدد الأول ، أبريل 1976م ، ص 11.

(2) بنك السودان ، التقرير السنوي رقم 14 لسنة 1973م ، ص 134.

(3) مجلة الدراسات المصرفية ، العدد الأول ، أبريل 1976م ، ص 8.

فبعد إنشاء بنك السودان شهد الجهاز المصرفي خلال تلك الفترة تطوراً كبيراً ويمكن استعراض هذا التطور من خلال استعراضنا للمراحل المختلفة لتطور الجهاز المصرفي بالبلاد.

المرحلة الثانية: الفترة من 1960 - 1970م:

هذه الفترة شهدت مولد بنك السودان كبنك مركزي، حيث تمّ إنشائه بقانونه عام ألف وتسعمائة تسعة وخمسون كبنك مركزي وبدأ البنك مزاوله نشاطه في 1960/2/22م كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية وقد كانت هناك ثلاث جهات تقوم بالأنشطة التي أنشئ من أجلها بنك السودان وهي:-

➤ وزارة المالية والاقتصاد والتي كانت تمارس نوعاً من الرقابة على المصارف في السودان .
➤ لجنة العملة التي تم إنشاؤها تحت قانون العملة عام ألف وتسعمائة ستة وخمسون وكانت مسئولة عن إصدار العملة في السودان بعد الاستقلال.

➤ فرع البنك الأهلي المصري والذي كان بنكاً للحكومة ولقد أعطيت لبنك السودان جميع الصلاحيات والسلطات للقيام بجميع الوظائف وممارسة كافة الأنشطة التي أنشئ من أجلها.
ومن أهم المميزات الأخرى لهذه الفترة:-

- 1- إنشاء البنك التجاري السوداني في العام 1960م.
- 2- المشاركة في رأس مال الكريدي ليونيه ليصبح 60% للحكومة و40% للكريدي ليونيه ، وفي عام 1970م تم تأميمه بالكامل.
- 3- إنشاء الدولة لبنكين تمويلين هما:-
أ- البنك الصناعي في عام 1961م.
ب- البنك العقاري التجاري في عام 1967م.
- 4- شهدت هذه الفترة في مايو 1970م تأميم خمسة من البنوك الأجنبية العاملة بالبلاد كما تم تغيير أسمائها إلى أسماء أخرى كما هو موضح في الشكل (5/1/3).

شكل: (5/1/3)

تأميم البنوك

اسم البنك	الاسم بعد التأميم (مايو 1970)
بنك باركيز.	بنك الدولة للتجارة الخارجية.
البنك العثماني.	بنك أم درمان الوطني.
البنك التجاري الأثيوبي.	بنك جوبا الوطني.
بنك مصر.	بنك الشعب التعاوني.
البنك العربي المحدود.	بنك البحر الأحمر التجاري.

--	--

المصدر: تاج الدين إبراهيم، خلفية تاريخية عن الجهاز المصرفي (1990-1994م)،
(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2002م)، ص 5.

تم في مايو 1970م تأمين البنوك الأجنبية الموضحة بالجدول أعلاه وقد جاء تأمين البنوك للأسباب التالية:-

- 1- لتعزيز ميزان المدفوعات وموازنة الدولة.
- 2- لترقية عمليات الصادر وزيادة العائد منها.
- 3- استيراد البضائع الرأسمالية.
- 4- جذب مدخرات السودانيين العاملين بالخارج.
- 5- ترقية المنافسة بين البنوك بغرض تحسين الخدمات المصرفية بالريف والمناطق النائية.
- 6- تعزيز الخبرات المصرفية بجلب التقنية الحديثة وسبل الاتصالات.
- 7- عدم التوازن الجغرافي لفروع المصارف التجارية.
- 8- عدم اهتمام المصارف بالتنمية.
- 9- غياب الرقابة الفعالة لسياسات البنك.

بعد ذكر الأسباب التي دعت لعملية التأمين يمكننا الآن عمل مقارنة بين إنجازات التأمين وبعدها سلبات التأمين.

إنجازات التأمين:

- 1- إحلال العمالة السودانية محل العمالة الأجنبية التي كانت تسيطر على معظم الوظائف بالجهاز المصرفي.
- 2- تمكن الجهاز المصرفي بعد التأمين من الحصول على تسهيلات مصارف أجنبية بلغت قرابة الخمسة مليون جنيه مقارنة بحوالي ثلاثة مليون جنيه قبل التأمين⁽¹⁾.
- 3- تم وضع خطة واضحة لتخطيط التمويل المصرفي وربطه بمخططات الدولة الإنمائية وبتجميع الموارد ثم وضع أهداف محددة واضحة للمصارف لزيادة حجم الائتمان بمقدار معين وتوزيعه على القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- 4- لأول مرة قام بنك السودان بالتشاور مع الجهات المعنية بوضع ميزانية للنقد الأجنبي لعام 1970/1971م لضمان استقرار السوق وتوفير السلع الضرورية للشعب.
- 5- تم التوسع في الخدمات المصرفية، ففي فترة التأمين كانت البنوك تركز جل نشاطها في تمويل قطاع الإنتاج الحديث المركز في المدن وأهملت تمويل القطاع التقليدي.

(1) خلفية تاريخية عن الجهاز المصرفي ، إعداد بنك السودان ، 1994م

6- كذلك تم وضع أسس مرنة لتمويل المؤسسات العامة التي ترى الدولة أن الصالح العام يفرض تمويلها.

سلفيات التأميم:

- 1- إضعاف الثقة أو فقدانها بالكامل في الجهاز المصرفي لدى المساهمين من القطاع العام والخاص.
- 2- إضعاف ثقة المستثمرين الأجانب مما يؤثر سلباً على مساهمتهم في توفير النقد الأجنبي اللازم لدعم المشاريع التنموية بالبلاد.
- 3- تخوف الجهاز المصرفي من الاستثمار ومنح التمويل للمناطق الريفية التي تمتاز بالمخاطر العالية.
- 4- نتيجة لذلك قروض الجهاز المصرفي على ما هي عليه ويمكن النظر لذلك في تحليل القروض المصرفية قبل وبعد التأميم كالمشار إليه أدناه:-
ديسمبر 1968م 80.817 (بالآلاف الجنيهات) (2).
ديسمبر 1969م 66.065.
ديسمبر 1970م 70.830.

بلغ عدد فروع البنوك العاملة بالبلاد تسعون فرعاً (3) بمقارنة اثنان وثلثون فرعاً خلال الفترة السابقة .

تأميم البنوك الأجنبية العاملة بالبلاد وقرار التأميم يمثل الحل الجذري للمشكلة المصرفية، وأعطى بنك السودان السيطرة التامة على هذا الجهاز الحساس كما أعطاه بالإضافة لمهامه التقليدية التي يمارسها بموجب القانون مهاماً أخرى لتلبية احتياجات التنمية والرقابة المالية على سلفيات المؤسسات سواء للتشغيل أو الاستثمارات ومتابعة فعاليتها.

حيث أصبح لدينا بعد التأميم سبعة بنوك تجارية هي البنك التجاري السوداني وبنك النيلين وبنك أم درمان الوطني وبنك الدولة للتجارة الخارجية وبنك جوبا التجاري وبنك البحر الأحمر التجاري وبنك الشعب التجاري.

هيكل الجهاز المصرفي خلال الفترة 1971 - 1989م

يمكننا تقسيم هذه المرحلة أو الفترة إلى فترتين:-

الفترة الأولى خلال العام 1971 - 1983م.

الفترة الثانية خلال العام 1984 - 1989م.

الفترة الأولى: 1971 - 1983م:

شهدت هذه الفترة تطورات هامة في هيكل الجهاز المصرفي تتمثل في زيادة عدد البنوك المملوكة للدولة ودمج بعض المصارف القائمة إضافة إلى إنشاء بعض البنوك التجارية والبنوك الأخرى الأجنبية.

(2) الجهاز المصرفي بعد التأميم ، إعداد بنك السودان ، 1971/5/25م.

(3) بنك السودان ، التقرير السنوي ، 1970 ، ص 173.

كما شهدت هذه الفترة لأول مرة بنوك تعمل وفق الصيغ الإسلامية ومن المميزات الهامة التي شهدتها الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة :-

1- دمج بعض البنوك العاملة وذلك بموجب قانون تنظيم البنوك والادخار الذي صدر عام 1973م وبموجبه تمّ الآتي:-

1- دمج بنكي أم درمان الوطني وبنك جوبا التجاري في بنك واحد باسم بنك جوبا أم درمان في عام ألف وتسعمائة ثلاثة وسبعون . وأخيراً سمي بنك الوحدة في عام ألف وتسعمائة خمسة وسبعون .

2- دمج بنك البحر الأحمر التجاري في بنك النيلين في عام ألف وتسعمائة ثلاثة وسبعون .

ثم تلي ذلك مجموعة من القرارات التي ترتب عليها دمج بعض البنوك في بعضها البعض، وتغيرت أسماء البعض الآخر، وأصبحت على النحو التالي:-

أ- بنك الخرطوم (بنك باركليز سابقاً) .

ب- بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً) .

ج- بنك النيلين (بنك الكريدي ليونيه سابقاً) .

د- بنك الوحدة ويضم ثلاثة بنوك ،(البنك العربي المحدود ، والبنك العثماني ، والبنك التجاري الأثيوبي) .

هـ- البنك التجاري السوداني .

بعد فترة دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم وأضيف بنكان آخران هما: البنك القومي للتصدير والاستيراد وبنك التنمية التعاوني الإسلامي .

لا شك أن للدمج المصرفي عموماً أهدافاً هامة يمكننا ذكرها فيما يلي:-

1- زيادة أرباح المصرف نتيجة لعملية دمج المصرفيين .

2- الدفع التنظيمي لدى السلطات النقدية في الحد من عدد المؤسسات المصرفية وبالتالي تقادي المصاعب المالية أو تصفية الشركة .

3- هدف الدمج خارجياً هو نمو الجهاز المصرفي بما يتماشى مع الجهاز المصرفي العالمي، وتقيد الإحصائيات أن خمسة عشر مصرف من أكبر المصارف في أمريكا هي ناتجة عن عمليات الدمج .

4- يعتبر الدمج كوسيلة للنمو والتوسع حيث شراء مصارف قائمة من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة تقنين عملية فتح الفروع الجديدة وكسب عملاء المصرف المدموج وحصته في السوق .

أنواع الدمج المصرفي:

هناك عدة أنواع للدمج المصرفي نذكر منها:-

1- الدمج الطوعي: وهو ما يعرف بالدمج الودي الذي يتم بموافقة إدارة كل من الطرفين ، الدامج والمدموج

وفي هذا النوع من الدمج يقوم المصرف الدامج بتقديم عرض لشراء المصرف المدموج ومن ثم تقوم إدارة كل من المصرفين بتقديم توصية إلى مساهمين مصرفهم بالموافقة على الدمج وبعد الموافقة يقوم

المصرف الدامج بشراء أسهم المصرف المدموج ويدفع قيمة الأسهم أما نقداً أو على شكل أسهم .

2- الدمج العدائي: الذي تعارضه إدارة المصرف المدمج نظراً لتدني قيمة السعر المعروض أو للحفاظ على استقلالية المصرف - عندئذ يعتمد المصرف الدامج إلى تقديم عروض إلى مساهمي المصرف المدمج مباشرة دون موافقة إدارتهم حيث يطلب منهم بيع أسهمهم لقاء سعر معين أو يقوم بجمع الأسهم وشرائها عن طريق سوق الأوراق المالية.

3- الدمج القسري: هو الدمج الذي قد تلجأ إليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتنقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة أو على وشك الإفلاس والتصفية وغالباً ما يتم ذلك عن طريق قانون يشجع المصارف على الدمج.

ميررات الدمج المصرفي:

تتمثل أهم ميررات الدمج المصرفي في ثلاثة محاور رئيسة هي (1):-

أولاً: تحقيق وفورات الحجم:

- إن التوسع يؤدي إلى زيادة التكاليف بمعدل يقل كلما زاد الإنتاج وبالتالي انخفاض التكاليف في الأجل الطويل والحجم الكبير يمكن أن يأتي عن طريق:-
- أ- الوفورات الداخلية الناتجة عن إمكانية التوسع في الاعتماد على الميكنة والكمبيوتر في النشاط المصرفي والتي يستطيع أن يتحملها المصرف الكبير مما يسرع تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها والتي تتطلب عدد كبير من الموظفين.
 - ب- الوفورات الخارجية الناتجة عن إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع المصارف الأخرى والمراسلين الخارجيين سواء لحدود التسليف أو العمولات وغيرها ويعود ذلك لحجم تعامله مع المصارف الأخرى.
 - ج- الوفورات الإدارية الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات وإتاحة الفرصة لتدريب الموظفين وإعدادهم وتوفير الخدمات اللازمة مما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والرقابة الداخلية للمصرف.

ثانياً: الدمج كوسيلة للنمو والتوسع:

يعتبر شراء مصارف قائمة والتوسع في عدد الفروع من أفضل الوسائل للنمو والتوسع في عملية تقنين فتح الفروع الجديدة وكسب عملاء المصرف المدمج وحصته من السوق بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المصرف الجديد بتعزيز موقع المؤسسة في السوق المصرفية وبتيح الفرصة لزيادة حجم التسهيلات المقدمة للعميل أو المؤسسة الواحدة لأن ذلك مربوط بأموال المصرف وحجمه وأدائه لدى البنك المركزي. وقد يؤمن التوسع في مجالات مصرفية جديدة مثلاً اكتساب المصرف المدمج خبرات التعامل بأسواق النقد والمال والدولية.

(1) هشام البساط ، مجلة المصارف العربية ، العدد 13 ، العام 1992م ، ص 40 .

وأخيراً فإن الهدف الأساسي لعملية التوسع هو تحسين الربحية وزيادة قيمة المؤسسة المصرفية الجديدة ويتم ذلك من خلال المشاركة وعمليات التوسع الناجحة.

ثالثاً: تفادي المصاعب المالية والتصفية:

تلجأ المصارف الضعيفة إلى الدمج في المصارف القوية نتيجة لعدم قدرتها على تأمين تغطية الزيادة الجديدة للرأسمال الذي فرضته عليها السلطات النقدية أو لعدم تمكنها من مجارة المصارف الكبيرة في المنافسة.

تطلب بعض المصارف الدمج خوفاً من التصفية إلا أن هذه العملية قد تتعرقل في حالة وجود مشاكل للمصرف يصعب حلها دون توفر دعم مباشر من السلطات النقدية.

أخيراً نخلص أن الدمج المصرفي ثلاثة أنواع تتمثل في طوعي و عدائي وقسري ومبررات الدمج المصرفي في تحقق الوفورات الداخلية والخارجية والإدارية وتوسع المصارف أفقياً بانتشار فروعها وتمتلك رأس مال قوي لمجارة المصارف العالمية وللمنافسة في الأسواق المصرفية.

الدمج المصرفي في ظل مشروع توفيق أوضاع البنوك:

إن توفيق أوضاع البنوك يجئ وفق متطلبات تنظيم العمل المصرفي لعام 1991م بتوصيات صادرة من بنك السودان في مجالات مالية وفنية وإدارية وقانونية وفي إطار جهود البنك المركزي لخلق أجهزة مصرفية قوية قادرة على خدمة الاقتصاد القومي والمحافظة على أموال المودعين والمساهمين وفي حالة استحالة تطبيق مشروع توفيق الأوضاع يكون أمام المصرف الخيارين أما الدمج أو التصفية ويتم تناول هذا المشروع من خلال الأهداف التالية (1) :-

1- الإصلاح المالي:

كانت تعليمات بنك السودان للمصارف السودانية واضحة فيما يختص بالالتزام بكفاية رأس المال وفقاً لمعايير لجنة بازل الذي ينص على وجوب وصول نسبة رأس المال للمصارف لأصولها الخطرة نسبة (8%) كحد أدنى ، ذلك ابتداءً من عام 1993م وأوضح بنك السودان أن توفيق الأوضاع وتبسيط هذه المعايير يتماشى مع واقع الجهاز المصرفي الإسلامي ووضع فترة زمنية لمدة ثلاثة سنوات ابتداءً من مطلع يوليو 1994م.

2- الإصلاح الإداري:

لقد ألزم المشروع البنوك العاملة بالالتزام بالعمل الإداري على كل مؤسسة مالية إعداد وتطبيق وتحديث الهيكل الإداري والتنظيمي مع مراعاة تحديد الصلاحيات بما يتماشى مع الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة مع وجود مرشد وظيفي واضح لعرضه لبنك السودان للمراجعة.

3- الإصلاح القانوني والفني:

(1) عثمان حمد محمد خير ، المنتدى المصرفي السابع ، توفيق أوضاع البنوك ، أبريل 1995م ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم.

أ- الإصلاح القانوني:

تقرر في هذا الصدد الآتي:

- تحويل الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة عامة.

- أن تكون عقود ولوائح التأسيس للمصارف تتماشى مع سياسة البنك المركزي وقانون تنظيم العمل المصرفي ومشروع التوفيق.

ب- الإصلاح الفني:

قرر المشروع تطبيق معيار العرض والإفصاح العام في القوائم المالية الذي أعدته هيئة المحاسبة المالية والمراجعة للمؤسسات المالية سعياً وراء توحيد النظم المحاسبية في السودان مما يؤكد من إجراء المقارنات بين القوائم المالية للبنوك العاملة بالبلاد بطريقة موحدة.

إجراءات المشروع في حالة فشل البنك في تكييف أوضاعه:

يتبع بنك السودان الإجراءات التالية في حالة فشل البنك في تكييف أوضاعه:-

- وضع مبلغ يعادل نسبة 10% من حجم المخالفة.

- في حالة عدم الالتزام من البنك يدفع البنك مبلغ 10 ألف دينار عن كل يوم تستمر فيه المخالفة.

- الإنذار بسحب الرخصة.

- سحب الرخصة.

في حقيقة الأمر فقد وضح من واقع الدراسة الأولية توجد بنوك تطبق أوضاعها بسهولة ويسر ونجد أخرى تحتاج لمعالجات حاسمة وإجراءات مشددة ، وفي حالة الاستحالة لتكييف الأوضاع تكون الخيارات التالية:-

- الانسحاب من السوق المصرفية بالتصفية الاختيارية.

- أن تدمج في بنوك أخرى.

- أن يتدخل بنك السودان أما بتحريرها في الاندماج في أحد المصارف أو يقوم بإلغاء الترخيص الممنوح له لمزاولة العمل المصرفي في السودان.

ظهر الدمج بموجب قرار التأميم في مايو 1970م وأثر هذا التأميم تمت مصادرة بعض الفروع الأجنبية العاملة في البلاد ، وفي عام 1991م أصدر قانون تنظيم العمل المصرفي الذي جاءت فيه المادة (14) لا يجوز دمج أي مصرف إلا بموافقة بنك السودان وفي 1/7/1994م صدر قانون توفيق أوضاع البنوك الذي حدد له مدة ثلاثة سنوات وفي حالة استحالة تطبيق شروط القانون يكون المصرف أمام خيارين الدمج أو التصفية.

على سبيل المثال ومن واقع التجربة السودانية للدمج المصرفي نتناول تجربة مجموعة بنك الخرطوم في الدمج المصرفي (1).

أولاً: تجربة بنك الشعب التعاوني مع بنك الخرطوم:

في عام 1984 تم دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم كأول تجربة لمجموعة بنك الخرطوم ، حيث كان بنك الشعب يعاني من الكثير من المشاكل المالية منها ضعف الودائع وعدم توظيفها التوظيف الأمثل وارتفاع نسبة الديون الهالكة المشكوك فيها ويعزى ذلك لعدم الضمانات الكافية مما سبب للبنك الكثير من المشاكل والمصاعب المالية وكمخرج لتلك الأزمة رأى الاقتصاديون دمجها في بنك الخرطوم حتى تذوب تلك المشاكل.

المشاكل التي صاحبت الدمج المصرفي في مصرفي الخرطوم والشعب التعاوني:

لقد صحب بنك الشعب التعاوني مشاكل إدارية وفنية تمثلت في الآتي:-

المشاكل الإدارية: تمثلت في عدد المستخدمين ودرجاتهم الوظيفية وكيفية توزيعهم على إدارات الفروع وإدارات المركز الرئيسي.

المشاكل الفنية: تمثلت في اختلاف النظام المحاسبي بين المصرفين مما سبب صعوبة الأداء وأخذ تدريب موظفي بنك الشعب على النظام المحاسبي لبنك الخرطوم فترة طويلة وهذا ما له أثر سلبي على أداء بنك الخرطوم فقل معدل نمو الودائع وتبع ذلك نمو الأرباح . وبالرغم من هذه المشاكل إلا أنها أنقذت بنك الشعب التعاوني من الإفلاس وأضافت لبنك الخرطوم ودائع وعملاء ومباني ومركز مالي متين ، وأصبح بذلك رائد البنوك في السودان.

ثانياً: تجربة بنك الخرطوم مع مصرفي الوحدة القومي للتصدير والاستيراد:

بموجب القرار الجمهوري في مارس 1993م الخاص بالدمج تم حل مجلس إدارات الثلاثة بنوك، تم تعيين مدير عام لمجموعة بنك الخرطوم وآلت كل الأصول إلى بنك الخرطوم، استوعب بنك الخرطوم كل العاملين وفقاً لشروط خدمة العاملين في البنوك التجارية.

أثر قرار الدمج ، تم تشكيل لجنة عليا لوضع المهام الجديدة للدمج المصرفي وذلك لتفادي الأخطاء التي قد تنتج عن تطبيق الدمج الفعلي واستطاعت تلك اللجنة امتصاص المشاكل التي واجهت الدمج سابقاً فتم الدمج بمراحل ، حيث دمج أولاً البنك القومي للتصدير والاستيراد في 23/8/1993م تم دمج بنك الوحدة في نهاية سبتمبر 1993م ، وأهم إنجازات اللجنة تم الدمج في وقت وجيز وبصورة مرضية وفقاً لما هو مدرج أو معد وقد عملت اللجنة على الآتي:-

(1) أحمد عثمان ، مؤتمر المديرين التاسع حول الدمج المصرفي ، قاعة بنك الخرطوم ، أبريل 1984م ، ص - ص 19 - 20 .

تقسيم جديد في هيكل البنك حيث كونت لجنة لمجلس الإدارة بصلاحيات واسعة ساعد في ذلك تعيين نائبين للمدير العام وبصلاحيات كبيرة بدلاً من نائب واحد وتقسيم الإدارة العليا إلى عدة إدارات على رأس كل إدارة مساعد للمدير العام ، كما أنشئت إدارة إقليمية لمساعدة الإدارة العامة في تصريف الأعباء. **السلبات التي واجهت عملية الدمج لمجموعة بنك الخرطوم:**

- 1- اختلاف النظم الإدارية والمحاسبية بين مصارف المجموعة واعتماد النظم الإدارية والمحاسبية لبنك الخرطوم مما أخذ فترة طويلة للتدريب على نظم بنك الخرطوم.
 - 2- عمليات خلط العاملين في المصارف الثلاثة وعبر إجراءات عمليات تتقلم الواسعة مع اختلاف النظم المحاسبي للمصارف الثلاثة أدى إلى تعطل العمل وظهور المشاكل الفنية.
 - 3- عوامل الاختلاف والانتماء والعوامل النفسية الأخرى نجد أن عدد كبير من الموظفين ببنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد ، متفانياً في حب مؤسسته التي يعمل بها وقد ارتبطت حياتهم بها وهذا له أثر سيئ غير مباشر في أداء البنك.
- إجراءات الدمج المصرفي (1):**

هناك عدة خطوات تتبع لعملية الدمج المصرفي:-

- 1- وضع مشروع الدمج بالتصفية القانونية وعرضه على مجلس الإدارة ويتم إقراره بعد موافقة الجمعية العمومية.
 - 2- الحصول على موافقة البنك المركزي على عملية الدمج.
 - 3- دعوة الجمعية العمومية الغير عادية للانعقاد من أجل إقرار مشروع الدمج.
 - 4- تسجيل ونشر قرار الجمعية العمومية في السجل التجاري والجريدة الرسمية للدولة.
 - 5- عندما يحدث الدمج تحاول المصارف جاهدة إعطاء قيمة لعنصر العمل قبل الدمج وأن تحافظ على الموظفين والعاملين الأكفاء.
 - 6- في عام 1975م تم تغيير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية ليصبح بنك الخرطوم.
- مرحلة الانفتاح الاقتصادي (بدءاً من 1976):**

ظلت البنوك التجارية العاملة والتي تتبع إشرافياً لبنك السودان ، والبنوك المتخصصة والتي تتبع لوزير المالية مباشرة ، تشكلان وحدات الجهاز المصرفي بالسودان حتى تمّ إعلان سياسة الانفتاح الاقتصادي التي أخذت بها البلاد، والتي كان من أهدافها فتح المجال لرأس المال الأجنبي للاستثمار والمساهمة في برامج التنمية التي كانت قد انتظمت البلاد ، وعلى أثر ذلك تمّ التصديق لعدد من البنوك الأجنبية والمشاركة (بين القطاع الخاص السوداني ورأس المال الأجنبي) ومن أمثلة البنوك الأجنبية التي أنشئت في ظل هذه السياسة:-

(1) المجلة المصرفية ، العدد الثالث ، سبتمبر 1999م ، ص 7.

- 1- بنك أبو ظبي الوطني سبتمبر 1976 م .
- 2- بنك الاعتماد والتجارة الدولي 1976م
- 3- سيتي بنك أمريكي ديسمبر 1978م.
- 4- بنك عمان المحدود بنك عمان المحدود 1979م.
- 5- بنك حبيب المحدود يناير 1982م.
- 6- بنك الشرق الأوسط المحدود مايو 1982 م .

تشجيعاً للعمل المصرفي الإسلامي تمَّ إنشاء أول مصرف إسلامي بالسودان كان ذلك في مايو من عام 1978م بموجب قانون خاص وهو بنك فيصل الإسلامي السوداني ، ولحقت به بعد ذلك مجموعة أخرى من البنوك وهي:-

- 1- بنك التضامن الإسلامي مارس 1983م.
- 2- البنك الإسلامي السوداني مايو 1983.
- 3- بنك البركة السوداني مارس 1984م.

هذا بالإضافة إلي البنك العالمي السوداني في نوفمبر من عام 1987م ، والبنك الأهلي السوداني في أغسطس من عام 1982م ، والبنك الوطني للتنمية الشعبية في أكتوبر من عام 1982م ، وبنك النيل الأزرق في أكتوبر من عام ألف وتسعمائة 1983م ، والبنك القومي للتصدير والاستيراد في عام 1982م لمقابلة احتياجات الدولة من التصدير والاستيراد وغيرها.

في سبتمبر 1983م صدر قرار بمنع جميع المصارف بالسودان من التعامل بسعر الفائدة على الودائع والقروض وبدلاً عن ذلك ألزمت المصارف بالتعامل وفق الشريعة الإسلامية للتمويل، وفي عام 1985م ترك الخيار للمصارف للعمل أما وفق العائد التعويضي أو الصيغ الإسلامية ، وهذه الفترة تعتبر فترة ردة لبعض المصارف عن النظام الإسلامي فقد حدثت عدة تجاوزات الأمر الذي دعا إلى تقديم تلك المصارف للجنة تحقيق.

تتصف الصيغ التي تستخدمها المصارف الإسلامية في معاملاتها لسيطرة صيغ العوائد الثابتة مثل المرابحة والإجارة وغيرها ، ويتمثل التحدي الذي يواجه المصارف الإسلامية هنا في تخفيض سيطرة صنع العوائد الثابتة ورفع نصيب الصيغ ذات العائد المتغيرة كالمشاركة والمضاربة تدريجياً في المدى الطويل وذلك بما يتناسب وقيام المصارف الإسلامية بدور هام في عملية التنمية الاقتصادية .

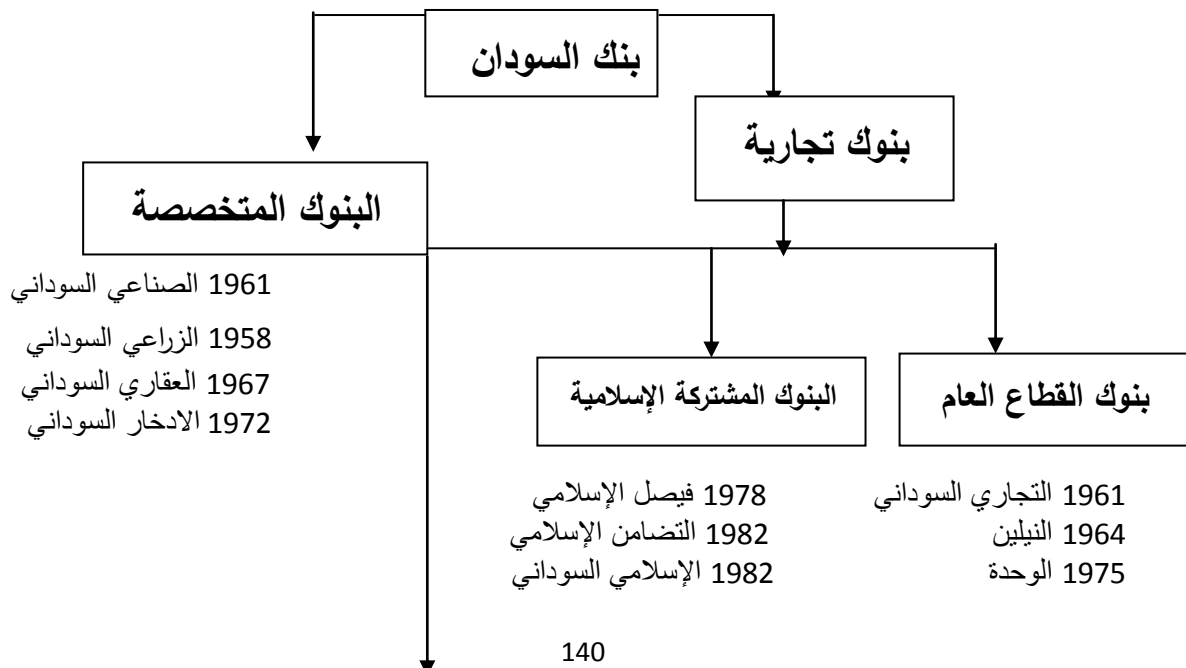
حول الوضع الراهن للعمل المصرفي الإسلامي تورد الدراسة إحصائيات عن عدد المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية العاملة في القطاع الخاص في مختلف بلدان العالم والتي بلغ عددها حوالي التسعين في عام 1996م⁽¹⁾ ، ويعتبر حجم الأموال التي تديرها هذه المؤسسات بحوالي 28 مليون دولار أمريكي ،

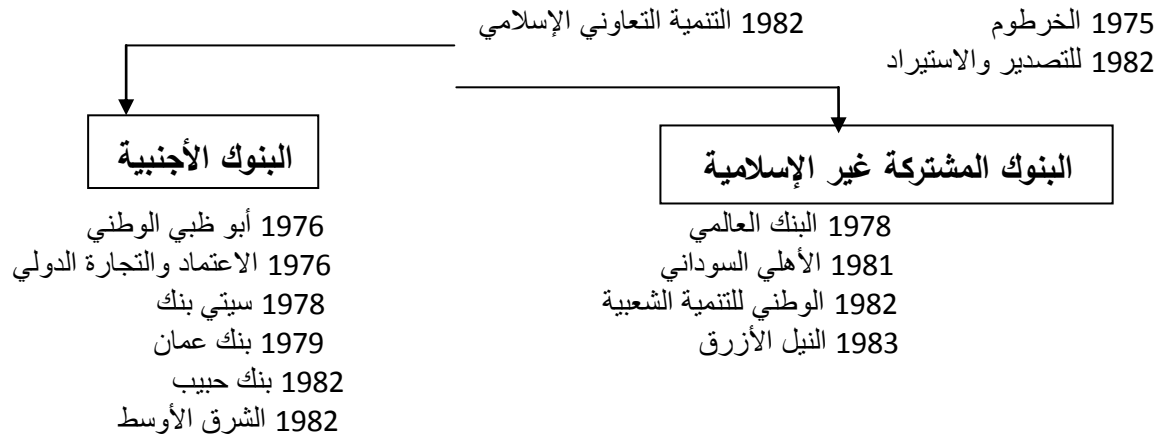
(1) مجلة دراسات مصرفية ومالية ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، العدد الثالث ، أكتوبر 1999م ، ص 107م.

وترى دراسة أُعدت أن عدم إنفاق المصارف الإسلامية مبالغ كبيرة على البحوث والتدريب خلق أوجه متعددة من الصور ، ففي جانب التنمية البشرية نلاحظ أن معظم مديري المصارف الإسلامية لم يتلقوا تدريباً جيداً في استخدام صيغ التمويل الإسلامية وفق الضوابط الشرعية. ويمكن معالجة هذه السلبيات بإجراء بحوث علمية جادة عن هذه المصارف ومتابعة أدائها من المعلومات المتوفرة . الآن تخضع هي الأخرى لعدد من التحديات ولذلك هناك حاجة ماسة لمضاعفة الجهود في هذا المضمار مرات ومرات. مما سبق يتضح لنا أن هناك تغيراً وتوسعاً قد حدث في هيكل الجهاز المصرفي وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6/1/3).

شكل: (6/1/3)

هيكل الجهاز المصرفي عام 1983م





المصدر: بنك السودان ، التقرير السنوي رقم 24 ، ص 122.

زيادة حجم البنوك التجارية مما أدى إلى تقسيمها إلى بنوك قطاع عام ، بنوك مشتركة إسلامية مشتركة غير إسلامية وأخيراً بنوك أجنبية.

وقد بلغ عدد الفروع العاملة بالبلاد حتى 1983/12/31م 215 فرعاً موزعة كما يلي:-

جدول: (1/1/3)

فروع البنوك العاملة بالبلاد حتى عام 1983م

عدد الفروع	القطاع
9	بنك السودان
46	البنوك المتخصصة
127	البنوك التجارية
14	القطاع المشترك الإسلامي
10	القطاع المشترك غير الإسلامي
9	البنوك الأجنبية
215	المجموع

المصدر: بنك السودان ، التقرير السنوي ، رقم 24 ، ص 124.

من الجدول (1/1/3) نلاحظ الآتي:-

1- عدم زيادة فروع البنك المركزي طيلة هذه الفترة.

2- انتشار البنوك الإسلامية بصورة أفضل من بنوك القطاعات الأخرى التي نشأت معها في نفس الفترة (بنوك القطاع المشترك غير الإسلامية والأجنبية).

3- تضاعف العدد الكلي للبنوك العاملة بالبلاد بنسبة 139% مقارنة بعدد الفروع بنهاية 1970م (90 فرعاً فقط).

الفترة الثانية: خلال العام 1984 - 1989م:

شهد هيكل الجهاز المصرفي خلال الفترة (1984 - 1989م) إلغاء تصنيف البنوك المشتركة إلى مشتركة إسلامية و أخرى غير إسلامية وأصبح يطلق عليها اسم البنوك المشتركة.

وجد كذلك أنه تم الترخيص لعدد من البنوك المشتركة لممارسة العمل في البلاد والبنوك المشتركة التي تم الترخيص لها لممارسة العمل المصرفي بالفترة هي:-

1- بنك البركة السوداني 1984م.

2- البنك الإسلامي لغرب السودان 1986م.

3- بنك العمال الوطني 1988م.

4- بنك الشمال الإسلامي 1989م.

لقد بلغ عدد الفروع العاملة بالبلاد بنهاية هذه الفترة 335 فرعاً بزيادة 56% مقارنة بالفترة السابقة (215 فرعاً).

هيكل الجهاز المصرفي خلال الفترة 1990 - 1995م:

شهدت هذه الفترة أحداثاً اقتصادية هامة تمثلت في الآتي:-

1- البرنامج الثلاثي للإنقاذ الوطني والذي صدر في عام 1990م.

2- قانون تنظيم العمل المصرفي لعام 1991م.

3- إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في مارس 1992م

4- مشروع توفيق الأوضاع.

وتمثلت أهم التغيرات التي شهدتها هيكل الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة بالآتي:-

1- إنشاء عدد من المصارف لقائمة مصارف القطاع المشترك وهي:-

1- بنك المزارع 1992م.

2- بنك الصفا 1993م.

3- بنك الثروة الحيوانية 1993م.

4- بنك أم درمان الوطني 1993م.

5- بنك أيقوري 1994م.

2- تغيير أسماء بعض المصارف القائمة وهي:-

1- البنك الإسلامي لغرب السودان غير اسمه ليصبح بنك الغرب الإسلامي 1994م.

2- البنك العالمي تغيير اسمه ليصبح البنك السوداني الفرنسي 1992م.

3- بنك عمان المحدود تغيير اسمه ليصبح بنك المشرق 1992م.

4- بنك الادخار السوداني تغيير اسمه ليصبح مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية 1995م.

3- إغلاق بعض المصارف العاملة بالبلاد وهي:-

1- بنك الاعتماد والتجارة الدولي 1991م.

2- بنك الشرق الأوسط تمت تصفيته في العام 1992م.

4- دمج بعض البنوك الحكومية القائمة في بعضها الآخر وتكوين مجموعتين هما مجموعة بنك الخرطوم

التي تكونت أثر دمج بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد في بنك الخرطوم، والأخرى مجموعة

بنك النيلين للتنمية الصناعية التي تكونت أثر دمج البنك الصناعي السوداني في بنك النيلين.

5- إيقاف الترخيص للمصارف التجارية والسماح بإنشاء مصارف الاستثمار حيث تم إنشاء بنك

القضارف للاستثمار.

بنهاية هذه الفترة أخذ هيكل الجهاز المصرفي شكله الحالي الذي يتكون من :-

أ- بنوك القطاع العام:

هذه البنوك يمتلكها القطاع العام منفرداً وهي تشمل البنوك التجارية (مجموعة بنك الخرطوم ،

مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية) والبنوك المتخصصة (البنك الزراعي السوداني ، البنك العقاري

، مصرف الادخار).

ب- بنوك القطاع المشترك:

وهذه يساهم فيها رأس المال السوداني والأجنبي كما يمكن أن يكون البنك مشتركاً ما بين القطاع

الخاص والعام كما هو الحال في بنك التنمية التعاوني الإسلامي.

ج- البنوك الأجنبية:

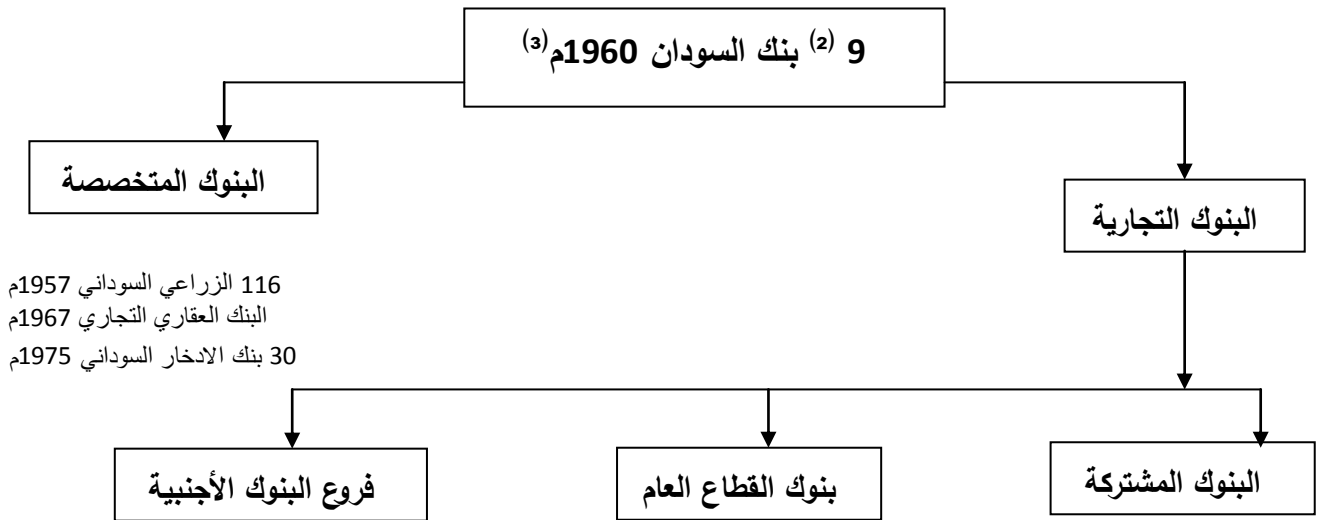
هي عبارة عن فروع لبنوك أجنبية تتبع لرئاستها في الخارج وتنفيذ القوانين الصادرة من بنك السودان

فيما يتعلق بالتعامل المصرفي.

الشكل التالي يوضح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان من حيث تقسيماته المختلفة وتاريخ إنشاء أي

بنك والفروع التابعة له حتى 1995م:-

شكل: (7/1/3)
هيكل الجهاز المصرفي السوداني⁽¹⁾



(1) نشرة المعلومات المصرفية ، يناير 1995 م ، إتحاد المصارف السوداني ، ص 96.
(2) عدد الفروع بما فيها المركز الرئيس.
(3) تاريخ التأسيس.

1 بنك أبوظبي الوطني 1976م
 1 سيتي بنك 1978
 1 المشرق 1979
 1 حبيب بنك 1982

114مجموعة بنك الخرطوم
 40 مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية

19 البنك التجاري 1960م
 39 بنك فيصل الإسلامي 1978م
 19 السوداني الفرنسي 1978م
 28 التضامن الإسلامي 1983م
 6 النيل الأزرق 1982م
 7 الوطني للتنمية الشعبية 1982م
 33 البركة السوداني 1984م
 27 العرب الإسلامي 1984م
 32 التنمية التعاوني 1983م
 39 الإسلامي السوداني 1983م
 15 الشمال الإسلامي 1989م
 14 السعودي السوداني 1986م
 13 بنك المزارع 1992م
 10 بنك العمال 1987م
 24 الثروة الحيوانية 1993م
 17 أم درمان الوطني 1993م
 1 بنك الصفا 1993م
 4 أبقوري بنك 1994م
 1 القصارف للاستثمار 1995م
 10 الأهلي السوداني 1981

المصدر: نشرة المعلومات المصرفية ، يناير - ديسمبر 1995م ، إتحاد المصارف السوداني ، ص 96.

جدول: (2/1/3)

التوزيع القطاعي للمصارف العاملة بالبلاد حتى عام 1995م

القطاع	عدد الفروع	النسبة إلى عدد الفروع المرخص لها
بنوك القطاع العام	158	24%
البنوك المشتركة	334	51.5%
البنوك المتخصصة	157	23.9%
البنوك الأجنبية	4	0.6%
المجموع	658	100%

المصدر: تم إعداد الجدول من الشكل (2/1/3) .

من الجدول (6/1/3) نلاحظ الآتي:-

1- تشكل البنوك المشتركة أكثر من 51% من مجموع البنوك العاملة في البلاد على الرغم من إنشائها في الثمانينات ما عدا البنك التجاري (1960م) وبنك فيصل الإسلامي (1978م).

2- تساوى عدد فروع كل من بنوك القطاع العام والبنوك المتخصصة إذ تشكل كل منها نسبة 24% (تقريباً).

3- تشكل مجموعة بنك الخرطوم وحدها نسبة 74.7% من إجمالي بنوك القطاع العام.

4- تشكل فروع البنك الزراعي نسبة 73.9% من إجمالي فروع البنوك المتخصصة.

5- تشكل البنوك الأجنبية نسبة ضعيفة من إجمالي عدد البنوك العاملة بالبلاد 0.6% وتمثلها أربعة فروع لأربعة بنوك أجنبية ولقد كانت خمسة فروع إلا أن الفرع الخامس (الشرق الأوسط) تمت تصفيته اختياريًا.

6- تمثل البنوك الحكومية (بنوك القطاع العام والمتخصصة) 47.9% من إجمالي المصارف العاملة بالبلاد أما إذا أضيف لها بنك التنمية التعاوني الإسلامي فإن نسبتها تصبح 52.7% من جملة القطاع المصرفي.

بنهاية عام 1995م بلغ عدد البنوك المرخص لها بالعمل تسعة وعشرون بنك موزعة على بنوك القطاع العام وبنوك القطاع المشترك والبنوك الأجنبية ، وقد بلغ إجمالي الفروع 658 فرعاً مقارنة بـ 215 فرعاً فقط بنهاية 1983م و 235 فرعاً بنهاية 1989م وهي زيادة مقدره.

هيكل الجهاز المصرفي خلال الفترة 1995 - 2003م:

تعتبر هذه الفترة هي المرحلة الأخيرة من بحثنا هذا للتطور التاريخي والمرحلي للجهاز المصرفي في السودان. وشهدت هذه المرحلة انتشاراً مصرفياً كبيراً على مستوى ولايات السودان المختلفة ، حيث بلغت البنوك العاملة وفروعها 657 فرعاً بنهاية عام 1995م ، مقارنة بـ 472 فرعاً بنهاية عام 1991م ، أي بنسبة زيادة قدرها 39% ويرجع ذلك إلى أنه في عام 1992م سمح بنك السودان للبنوك بفتح فروع وتواكيل ومكاتب صرف دون الحصول على إذن مسبق منه، ولكن في سبتمبر 1993م عاد بنك السودان لتنفيذ فتح الفروع الجديدة بموافقة المسبقة.

بالرغم من ذلك الانتشار الذي شهدته تلك الفترة إلا أنه يعتبر غير عادل في التوزيع حيث نجد بعض الولايات تعاني من التمصرف الزائد (Over Banking) كولايات الخرطوم والجزيرة وذلك يرجع لوجود البنيات الأساسية بينما نجد ولايات أخرى تفتقر إلى وجود الوحدات المصرفية بها مثل ولايات شرق الاستوائية ، جونقلي ، وأراب ، البحيرات ، وذلك يعزى لمجموعة من العوامل من بينها الظروف الأمنية. لقد شهدت هذه الفترة بالنظر لهيكل الجهاز المصرفي (1) قبل العام 1995م تغيراً طفيفاً وذلك وفق الآتي:-

- إغلاق فرع سيدي عام 1998م.

- إغلاق بنك نيم (البنك الوطني للتنمية الشعبية سابقاً) عام 1998م.

(1) إدارة الجهاز المصرفي ، بنك السودان .

- إغلاق بنك الصفا عام 1999م.
- تم دمج البنك التجاري السوداني في بنك المزارع وأصبح يسمى مصرف المزارع التجاري وذلك عام 1999م.
- تم تغيير اسم بنك الغرب الإسلامي إلى بنك تنمية الصادرات (سودان) عام 2003م .
- باعت الحكومة نصيبها من أسهم البنك العقاري التجاري إلى المستثمر السعودي جمعة فهد الجمعة ، وتغير اسم البنك إلى البنك العقاري التجاري وذلك في يناير 2003م . وتعتبر هذه الحالة الأولى التي يدخل فيها مستثمر أجنبي ويشترى مصرف بحجم البنك العقاري التجاري وهذا نتاج طبيعي لسياسة الخصخصة التي أتبعها الحكومة ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي.

جدول : (3/1/3)

التوزيع الجغرافي لفروع بنك السودان وفروع البنوك العاملة بالولايات حتى يونيو 2003م

الرقم	الولاية	العاصمة	موقع فرع بنك السودان	عدد فروع البنوك العاملة بالولاية	عدد فروع البنوك بعاصمة الولاية	الثقل المصرفي
1	البحر الأحمر	بورسودان	بورسودان	25	27	بورسودان
2	القضارف	القضارف	القضارف	35	32	القضارف
3	الجزيرة	مدني	مدني	72	25	مدني
4	النيل الأبيض	رك	كوستي	37	9	كوستي
5	شمال كردفان	الأبيض	الأبيض	31	16	الأبيض
6	جنوب دارفور	نيالا	نيالا	31	17	نيالا
7	شمال دار فور	الفاشر	الفاشر	14	7	الفاشر
8	الشمالية	دنقلا	دنقلا	44	11	دنقلا
9	الخرطوم	الخرطوم	الخرطوم	214	137	الخرطوم
10	نهر النيل	الدامر	عطبرة	30	4	عطبرة

11	بحر الجبل	جوبا	جوبا	5	5	جوبا
12	غرب كردفان	الفولة	لا يوجد	2	17	النهود
13	جنوب كردفان	كادقلي	لا يوجد	2	10	أبو جبيهه
14	سنار	سنجة	لا يوجد	4	29	سنار
15	النيل الأزرق	الدمازين	لا يوجد	7	9	الدمازين
16	غرب دارفور	الجنيينة	لا يوجد	3	6	الجنيينة
17	كسلا	كسلا	لا يوجد	11	23	كسلا
18	شرق الإستوائية	كوبيتا	لا يوجد	-	-	-
19	غرب الإستوائية	يامبيو	لا يوجد	-	-	-
20	الوحدة	بانتيو	لا يوجد	1	1	بانتيو
21	جونقلي	بور	لا يوجد	-	-	-
22	أعالي النيل	ملكال	لا يوجد	3	9	الرنك
23	شمال بحر الغزال	أويل	لا يوجد	1	1	أويل
24	غرب بحر الغزال	واو	لا يوجد	3	4	واو
25	البحيرات	رمبيك	لا يوجد	-	-	-
26	واراب	واراب	لا يوجد	-	-	-
27	الجملة (66) ولاية					

المصدر: إدارة تنمية الجهاز المصرفي ، بنك السودان

من الجدول (5/1/5) لاحظ الآتي:

- فروع بنك السودان تغطي حوالي 42% من ولايات السودان بينما نجد 58% من الولايات لا توجد بها فروع لبنك السودان.
- نجد أن 81% من فروع بنك السودان تقع بعواصم الولايات التي بها الثقل المصرفي بينما نجد 19% من فروع بنك السودان تقع بمدن أخرى غير عواصم الولايات.
- إذا نظرنا إلى التوزيع الجغرافي لوحدات الجهاز المصرفي نجد أن ولاية الخرطوم تتبوأ المرتبة الأولى حيث يوجد بها ما يقارب الـ 33% من وحدات الجهاز المصرفي العاملة بالبلاد . وتليها ولاية الجزيرة التي بها حوالي 11% من حجم الجهاز المصرفي وتأتي الولاية الشمالية في المرتبة الثالثة بنسبة 6.7% من الانتشار المصرفي.
- وفي ذات الوقت نجد حوالي 19% من ولايات السودان لا توجد بها فروع لبنك السودان والبنوك التجارية.

- تلاحظ أيضاً في الجدول إن الفروع المصرفية التجارية التي تقع في دائرة فروع بنك السودان حالياً 548 فرعاً تمثل 83% من جملة الوحدات المصرفية والتي توجد في 11 ولاية من جملة 26 ولاية . وهناك 15 ولاية بها 109 وحدة مصرفية لا يوجد بها فروع لبنك السودان .
- وهناك ولايات لا توجد بها فروع وبها فروع لبنوك تجارية كما موضح في جدول (4/1/3).

جدول: (4/1/3)

فروع البنوك التجارية ببعض الولايات

الرقم	الولاية	عدد الفروع
1	سنار	29
2	غرب دار فور	6
3	كسلا	23
4	جنوب كردفان	10
5	غرب كردفان	17
6	أعالي النيل	9
7	النيل الأزرق	9
8	غرب بحر الغزال	4
9	الوحدة	1
10	شمال بحر الغزال	14
	مجموع الفروع	109 فرعاً

المصدر: إدارة تنمية الجهاز المصرفي ، بنك السودان

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم ، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية

و البنك الإسلامي

تحليل تركيبية الهيكل التنظيمي للمصرف السوداني:

الهيكل التنظيمي للمصرف السوداني لا يختلف كثيراً عن الهيكل التنظيمي للمصارف الإقليمية والدولية على السواء وهذه الفروقات الطفيفة نجدها أيضاً في المصارف المحلية فيما بينها وهذا مما دعي البحث لاختيار أكثر من نموذج لمصرف سوداني حتى نتبين تلك الفروقات والتي نحسبها في الشكل أما المضمون فيكاد يكون واحد .

تركيبية الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم :

يعتبر بنك الخرطوم من أقدم المصارف السودانية وقد تأسس في العام 1913م وقد تحدثت البحث عن هذه الجزئية إبان استعراض التطور المرهلي والتاريخي للجهاز المصرفي السوداني .

الهيكل التنظيمي الحالي لبنك الخرطوم يمكن النظر إليه كما جاء في القرار الإداري رقم 2002/2

حيث تقرر إعادة هيكلة المركز الرئيسي والفروع كما يلي :-

1- إدارة الشؤون المالية وتتكون من الأقسام التالية :-

أ- قسم الحسابات.

ب- قسم الميزانية .

ج- قسم السيولة.

د- قسم الخزينة المركزية.

هـ- قسم التسويات .

و- قسم الدفعيات .

2- إدارة الشؤون الإدارية وتتكون من الأقسام التالي:-

أ- قسم الخدمات الإدارية.

ب- قسم ترتيبات الوكالة .

ج- قسم الأصول الثابتة والتأمين.

د- قسم المشتريات والمخازن .

هـ - قسم الأرشيف والسكرتارية.

3- إدارة تنمية الموارد البشرية وتتكون من الأقسام التالية :-

أ- قسم شؤون العاملين.

ب- قسم استحقاق العاملين.

ج- قسم التدريب.

4- إدارة التمويل والاستثمار وتتكون من الأقسام التالية :-

أ- قسم السياسات.

ب- قسم المتابعة ومخاطر التمويل.

ج- قسم المحافظة الاستثمارية .

د- قسم تعميق الأسلمة .

5- إدارة العلاقات الخارجية وتتكون من الأقسام التالية :-

أ- قسم إدارة موارد النقد الأجنبي.

ب- قسم حسابات المراسلين.

ج- قسم السويفت والمراسلات.

6- إدارة التخطيط والبحوث وتتكون من الأقسام التالية :-

أ- قسم الدراسات.

ب- قسم الإحصاء والتحليل.

ج- قسم التسويق المصرفي.

7- إدارة التفتيش والمراجعة والمتابعة وتتكون من الأقسام التالية :-

أ- قسم التفتيش.

ب- قسم المراجعة الداخلية .

ج- قسم المتابعة.

8- مركز تقنية المعلومات (1).

9- وحدة التأمين والحراسة.

10- المكتب التنفيذي والعلاقات العامة .

من الوصف أعلاه لإدارات المركز الرئيسي لبنك الخرطوم ومن الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم المبين بالشكل (1/2/3) نجد أن الإدارات الرئيسية بلغت عشر إدارات بالإضافة لوحدة التأمين والحراسة، حيث توجد خمسة إدارات تتبع مباشرة لمدير عام بنك الخرطوم وهي :-

1- إدارة التفتيش والمراجعة.

2- إدارة الاستثمار والتمويل.

3- المدير التنفيذي والعلاقات العامة .

4- إدارة العلاقات الخارجية .

5- الإدارة القانونية.

بينما نجد الإدارات الأخرى تتبع لنائب مدير عام بنك الخرطوم وهي :-

1- إدارة الشؤون المالية .

2- إدارة الشؤون الإدارية .

3- مركز تقنية المعلومات .

4- إدارة التخطيط والبحوث .

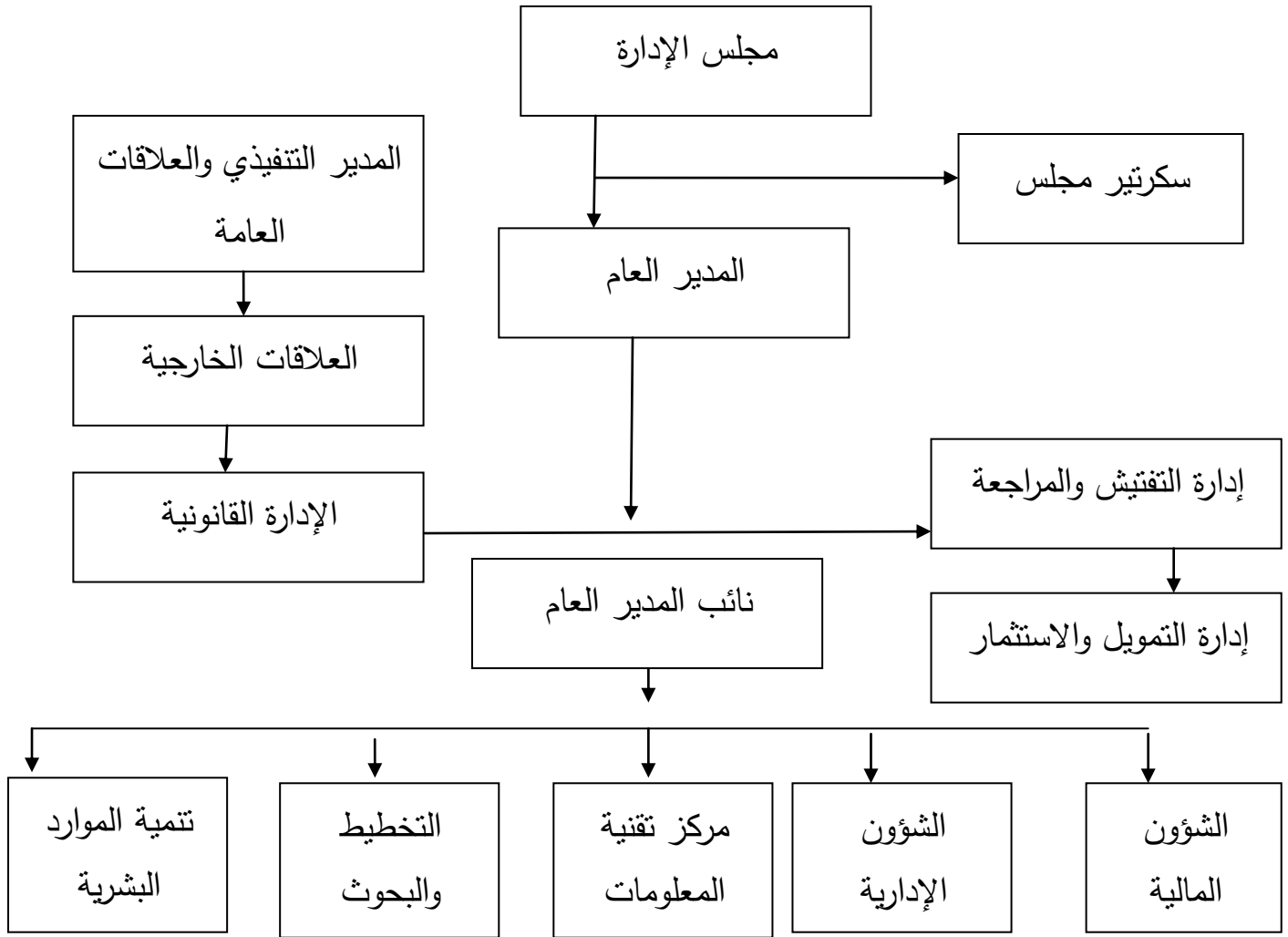
5- إدارة تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ أن هناك اهتمام بالتسويق المصرفي حيث إي فرد له قسم يتبع لإدارة البحوث والتخطيط وكان لابد أن يتعاطم هذا الاهتمام وإفراد إدارة قائمة بذاتها للتسويق المصرفي تتبع للمدير العام ، وأوضحت لنا هيكلية المركز الرئيسي اهتمام بنك الخرطوم المتعاطم بالتدريب، ولما كان التدريب يتبع لإدارة تنمية الموارد البشرية إلا أن وحدة التدريب أصبحت تتبع مباشرة للمدير العام .

شكل: (1/2/3)

الخريطة التنظيمية لبنك الخرطوم

(1) قرار إداري رقم 2002،3 صادر من مدير عام بنك الخرطوم بتاريخ 2002/3/18م.



المصدر : إدارة التخطيط والبحوث ، بنك الخرطوم ، أغسطس 2003م.

هيكل فروع بنك الخرطوم :-

بلغت فروع بنك الخرطوم والواردة في المنشور الإداري المشار إليه والصادر في مارس 2002م 67 فرعاً ، وهذه الفروع مقسمة إلى ثلاثة درجات ، حيث بلغت فروع الدرجة الأولى 6 فروع وفروع الدرجة الثانية 16 فرع وفروع الدرجة الثالثة 45 فرعاً وذلك حسب ما هو موضح بالأشكال التالية :-

فروع الدرجة الأولى كما هو مبين بلغت ستة فروع ، نالت ولاية الخرطوم النصيب الأكبر حيث بلغت خمسة فروع بنسبة 83.3% بينما نالت الولاية الشرقية فرعاً واحداً بنسبة 16.4% أما بقية الولايات فلم تتل حظها من أي فرع من فروع الدرجة الأولى .

من الجدول أدناه يتبين لنا أن الفروع العاملة من الدرجة الثانية بولاية الخرطوم بلغت 4 فروع بنسبة 20%، بينما بلغت الفروع بالولايات الشرقية بهذه الدرجة فرعاً واحداً بنسبة 6.3% ، أما فروع الولايات الوسطي فقد بلغت 5 فروع بنسبة 31.3% ، أما فروع الولايات الغربية فقد بلغت 3 فروع

بنسبة 18.7% بينما بلغت فروع الولايات الشمالية 3 فروع بنسبة 18.3% ، ولم تتل الولايات الجنوبية حظها من فروع الدرجة الثانية .

من الجدول أدناه يتبين لنا أن الفروع العاملة من الدرجة الثانية بولاية الخرطوم بلغت 4 فروع بنسبة 20%، بينما بلغت الفروع بالولايات الشرقية بهذه الدرجة فرعاً واحداً بنسبة 6.3% ، أما فروع الولايات الوسطى فقد بلغت 5 فروع بنسبة 31.3% ، أما فروع الولايات الغربية فقد بلغت 3 فروع بنسبة 18.7% بينما بلغت فروع الولايات الشمالية 3 فروع بنسبة 18.3% ، ولم تتل الولايات الجنوبية حظها من فروع الدرجة الثانية .

بلغت فروع الدرجة الثالثة العاملة بينك الخرطوم 45 فرعاً والتوزيع الجغرافي لتلك الفروع علي النحو التالي :-

1- بلغت فروع ولاية الخرطوم 9 فروع بنسبة 20%.

2- بلغت فروع الولايات الوسطى 9 فروع بنسبة 20%.

3- بلغت فروع الولايات الشرقية 3 فروع بنسبة 6.7%.

4 - بلغت فروع الولايات الغربية 10 فروع بنسبة 22.2%.

5- بلغت فروع الولايات الشمالية 8 فروع بنسبة 17.8%.

6- بلغت فروع الولايات الجنوبية 6 فروع بنسبة 13.3%.

نلاحظ تغطية كافة الولايات من فروع الدرجة (الثالثة) ونجد أعلى نسبة نالتها الفروع الغربية حيث بلغت 22.2% .

كما نلاحظ أن الولايات أخذت نصيبها من فروع هذه الدرجة ، حيث بلغت 13.3% .

هياكل الفروع من القوى العاملة :-

بلغ إجمالي العاملين بالفروع من الدرجات الثلاثة 1660 موظف وعامل حيث بلغت القوى العاملة من الموظفين من فروع الدرجة الأولى 264 موظف وموظفة بينما عدد العمال لنفس الدرجة 102 عامل ، أما فروع الدرجة الثانية فقد بلغ إجمالي القوى العاملة 424 عامل وموظف منهم 280 موظف و144 عامل في حين بلغت القوى العاملة لفروع الدرجة الثالثة 900 موظف وعامل ، حيث بلغ عدد الموظفين 630 موظف وعدد العمال 270 عامل والأشكال التالية توضح هيكله الفروع من العاملين .

الإستراتيجية التسويقية الخاصة ببنك الخرطوم:

من أنواع الإستراتيجيات التي يستخدمها بنك الخرطوم في تسويق خدماته ما يلي :-

1. الإستراتيجيات القومية والإقليمية وإستراتيجيات السوق المحلية: تساعد هذه الإستراتيجية في تحديد هوية الخطة التسويقية هل هي قومية أم أنها مزيج من خطط على المستوى القومي الإقليمي والمحلي.
2. الإستراتيجيات الموسمية : إن القرارات الإستراتيجية التي يجب التفكير فيها هي متى تقوم بالإعلان عن المنتج أو الترويج له أو تخزينه.
3. نموذج (PORTIER) للإستراتيجيات العامة: يفترض PORTIER وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة ميزة تنافسية أكيدة
4. التكتيكات التنافسية: التكتيكات تلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية، يمكن النظر إليها كحلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
5. إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.
6. إستراتيجية التمييز: من خلال البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع.
7. إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على البنك في حصة هذا الجزء.مثلا أن يكون البنك سابقاً بإنتاج خدمات مصرفية جديدة ، تحتل الصدارة في ذلك الجزء المعين من السوق ، وبالتالي انتهاز إستراتيجية التركيز.

تركيبية الهيكل التنظيمي لمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية :

مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية مؤسسة تمويلية متخصصة تعنى في المقدمة بالفئات الضعيفة من المجتمع والتي تعمل في القطاع الإنتاجي والخدمي الذي يوفر لها فرصة التشغيل الذاتي الكامل لتأسيس مجتمعات مستقرة و على قرار التأسيس الإسلامي ومن بعد قمة كوبنهاجن 1995. المصرف يقدم التمويل لكل القطاعات الاقتصادية من خلال نافذتين في اتساق تام وعمل مؤسس على الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والمدنية.

النافذتان تتمثلان في الاستثمار التجاري والذي يعتمد على الودائع والاستثمار الجماعي وعلى الدعم الاجتماعي من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، نافذة الاستثمار التجاري تخضع لضوابط البنك المركزي أما نافذة الاستثمار الاجتماعي فتعمل وفق ضوابط ميسرة لإدخال أكبر شريحة من الفئات الضعيفة في دائرة الاقتصاد.

خلفية تاريخية عن المصرف:

بدأ ميلاد بنوك الادخار في العالم في الدول الأوروبية في أوائل القرن التاسع عشر بهدف مساعدة الذين يعانون من وطأة الحاجة ثم انتشر في أجزاء أخرى من العالم. افتتح بنك الادخار السوداني في يوم الادخار العالمي الموافق 31 أكتوبر 1974م. اختيرت مدينة ود مدني مقراً لرئاسته لأن منطقة الجزيرة تعتبر منطقة وسط وتذخر بالحرفيين وذوى الدخل المتوسطة والمحدودة.

بدأ برأس مال قدره 500.000 جنيهاً سودانياً وفى العام 1982 نتيجة للتوسع في فروع المصرف ارتفع رأس ماله إلى 3 مليون جنية سوداني . تم تحويله إلى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في عام 1995.

دوافع تحويله إلى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية:

حرصاً من الدولة لمعالجة مشكلة الفقر والبحث عن آليات لمحاصرتها في أضيق نطاق، جاء مولد مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية كمؤسسة تمويلية متخصصة تؤدي هذا الدور بعيداً عن التقليدية والنمطية في التمويل والادخار، وبموجب ذلك اصدر السيد رئيس الجمهورية المرسوم المؤقت بإنشاء مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في يوم التاسع عشر من نوفمبر 1995م، ليكن المصرف خالصاً لفقراء السودان يدار بواسطة هيئة أمناء لخدمة هذه الشريحة بغرض إخراجها من دائرة الفقر والعوز. ويأشر المصرف عمله الرسمي في أول يناير 1996م، وتم بموجب هذا المرسوم إلغاء المصرف الجديد وفق القانون الجديد.

تتكون الموارد المالية للمصرف من :

- 1- ما يؤول إليه من صافى أرباح المنشآت والشركات التابعة له.
- 2- الدخل والأرباح التي يحصل عليها نتيجة لأعماله.
- 3- الإعانات والهبات والوصايا والوقف والتبرعات التي تقبلها هيئة الأمناء أو المجلس.
- 4- الصكوك الوقفية التي يصدرها.
- 5- الودائع الادخارية والاستثمارية الجارية.

يكون المصرف في حكم المالك للأموال الموقوفة لصالح الفقراء ويتم التصرف فيها وفقاً لأحكام هذا القانون ولا يجوز لأي جهة المطالبة بأي عائد على المبالغ التي تمت المساهمة بها في رأس المال.

أهداف مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية:

الأهداف العامة:

- 1- السعي لتحسين الوضع المعيشي لمختلف قطاعات المجتمع للمساهمة في تخفيف آثار هيكلية الاقتصاد والسياسات الاقتصادية على أن تكون متنسقة مع القواعد التأسيسية التي ترمى للمحافظة على كرامة الإنسان وتمكينه من عمارة الأرض.

2- توجيه موارد المجتمع نحو النشاطات التي تعمق مفهوم التنمية المستدامة في إطار الاقتصاد الكلى للدولة.

الأهداف التفصيلية:

1- التعامل مع الفقراء من صغار المنتجين والحرفيين والأسر المنتجة الذين لا يملكون ضمانات عقارية تؤهلهم للحصول على تمويل من المصارف التجارية والمتخصصة.

2- خلق قنوات للتعامل مع المنظمات الأجنبية والمحلية ومؤسسات الأمم المتحدة في إطار مناهضة الفقر.

3- تجميع الموارد والمدخرات لجميع أفراد المجتمع .

الإستراتيجية التسويقية لعمل المصرف:

1- يعمل المصرف وفق السياسات العامة للدولة لتخفيف حدة الفقر .

2- يعمل المصرف كآلية لتنسيق جهود المؤسسات والمنظمات التي تعمل مؤسسيه لتوظيف المال لأغراض التنمية.

3- تطوير مفهوم العمل المصرفي لدى الشرائح المستهدفة من خلال التدريب على كيفية إدارة الأعمال ، توظيف المال والادخار ...الخ.

4- الاهتمام بمشاركة المجتمع المحلي في التخطيط ، والتنفيذ وإدارة المشروعات على مستوى الفرد والجماعة.

5- الاهتمام بقطاع المرأة في التدريب والتمويل.

6- يعمل المصرف من خلال نافذتين متكاملتين : نافذة الاستثمار التجاري وفق سياسة البنك المركزي ، ونافذة الاستثمار الاجتماعي المستثناه من سياسة البنك المركزي لإدخال أكبر شريحة في دائرة الاقتصاد.

منهج عمل المصرف :

1- يعتمد المصرف على مبدأ المشاركة الشعبية من القاعدة إلى القمة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وذلك بإشراك جميع فعاليات المجتمع في تخطيط واختيار المشروعات ومن ثم المشاركة في إدارتها.

2- يغطي المصرف كل القطاعات بالتمويل في إطار التنمية الشاملة.

3- في تمويلات المرأة يعتمد التمويل الفردي في إطار المجموعة من 5 - 10 أفراد في وجود مشرفة على المجموعة.

التمويل:

أ- التمويل التجاري وهو يخضع لقواعد البنك المركزي.

ب- التمويل الاجتماعي وهو مستثنى من قواعد البنك المركزي تتيسر فيه طريقة السداد وهوامش الأرباح والضمانات.

الفئات المستهدفة:

يستهدف المصرف شرائح المجتمع التي لا يتيسر لها التمويل وفق الصيغ التجارية لعدم أهليتها لشروط ذلك التمويل ولذلك ورد في قانون المصرف أنه يستهدف الفئات التالية:

- * القطاع النسوى.
- * ذوى الدخل المحدود.
- * الطلاب والخريجين.
- * أرباب المعاشات وصغار الحرفيين.
- * صغار الزراع.
- * صغار المهنيين.

إن مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية والذي توجه الوزارة سياساتها عبره لتمويل التنمية الاجتماعية يهدف في خطته لدعم جهود الدولة لتخفيف وطأة الفقر عن الشرائح الضعيفة في المجتمع وتوفير فرص الكسب لها ودعم المشاريع التي تتناسب ومقدراتهم الذهنية فقد تطور رأس مال المصرف من 2 مليون دينار سوداني في عام 1996 إلى (58) مليون جنيه خلال العام 2007م . ويوظف مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية بنسبة 75% على تمويلات التنمية الاجتماعية في المحاور التالية:

- 1- محور البنيات التحتية بالولايات.
 - 2- محور تمويل مشروعات الفقر في القطاع الزراعي "حيواني، نباتي" والأعمال الصغيرة الأخرى.
 - 3- محور التمويل بالتنسيق مع المنظمات الطوعية العاملة في مجال التنمية.
 - 4- محور المرأة.
 - 5- محور الحرفيين والمهنيين.
 - 6- محور تمويل المشاريع الزراعية الكبرى ذات الطبيعة الاعاشية.
 - 7- محور مشروع الاستخدام المنتج للخريج.
- مراحل تجربة التمويلات الصغيرة بالمصرف:

1- الفترة من 1998 - 2000م تم فيها التركيز على التمويلات الجماعية على أن يؤول المشروع للمجموعة بعد سداد التمويل مثال (مصنع قصر الأطفال للملبوسات الجاهزة، ومصنع كسلا للملبوسات الجاهزة ، دواجن أبوحليمة ، ألبان الدببية) . لم تستمر هذه المشروعات للسلبيات الإدارية والنزاع بين المستفيدين.

2- الفترة من (2000 - 2001م) تم التمويل عبر المجموعات النسوية حسب المواقع السكنية على أن يكون الالتزام تجاه المصرف فردياً . تتكون كل مجموعة نسائية من 30 امرأة كحد أعلى نسبة الأداء كانت 95%.

هذه المشروعات تدار داخل المنازل مثال صنع الحلويات والخبائز ، صناعة العطور البلدية، الخياطة ، أعمال الإبرة ... الخ.

واجهت هذه التجربة صعوبة الحصول على الضمانات والتسويق . استفاد منها 160 امرأة بحجم تمويل 13 مليون دينار .

3- تم تطوير مفهوم التنسيق مع المؤسسات والمنظمات (محلية ، أجنبية) للعمل من خلال مذكرات تفاهم ، هذا التنسيق من آليات التمويل الهامة حيث أشرك المؤسسات والمنظمات في عملية التمويل ومتابعة السداد.

أنواع التنسيق :-

المصرف يعمل كوكيل للمنظمات وذلك بالقيام بالتمويل من وديعة المنظمة مباشرة أو الاحتفاظ بوديعة المنظمة كمال ضمان على أن يمول المصرف من موارده بحجم الوديعة . دور المنظمة التدريب ومتابعة السداد (بلان سودان ، الصحة العالمية).

التمويل بضمان الجمعيات والاتحادات : تقوم هذه المؤسسات بضمان منسوبها لدى المصرف هذا التمويل في الغالب يستهدف النساء مثال بائعات الشاي ، محفظة المرأة.

التمويل تحت مظلة مال الضمان: (guarantee fund):

هذا النموذج عبارة عن تطور طبيعي لآليات التمويل الصغير والذي جاء بناءً على تنقيح التجارب في عام 2003م ، برزت بصورة واضحة أهمية هذا النوع من التمويل ، فجاءت بذرة مال الضمان المقدم من المنظمات والمؤسسات الحكومية ، والمحليات.

تتم صياغة مذكرة تفاهم توضح واجبات كل من المصرف ورب الوديعة . يمول المصرف من موارده بسقف في حدود 150% من حجم الوديعة على المؤسسة متابعة سداد منسوبها وتدريبهم بالتعاون مع المصرف . تتم مراجعة الأداء كل ستة أشهر . يتم خصم التعثر بعد التقييم من الوديعة.

تطورت محفظة التمويل الصغير من 41.235 أسرة في عام 2001م إلى أن بلغ عدد المستفيدين 142.440 أسرة في عام 2006م في قطاعات إنتاجية وخدمية مختلفة.

تجارب ناجحة للمصرف:

1- بناءً على التطور في منهجية التمويل، مول المصرف مشروع الطاقة الشمسية في 13 ولاية وكان مستوى الأداء 98%.

2- الزراعة في منطقة دقين بالقاش وكان مستوى الأداء 100%.

3- مشروعات صغيرة متنوعة بقرية نعيمة وكانت نسبة الأداء أكثر من 90%.

- 4- مشروعات صغيرة متنوعة مع منظمة FAR مستوى الأداء 100%.
- 5- مشروعات صغيرة متنوعة مع منظمة الإغاثة الإسلامية حول العالم بالأبيض مستوى الأداء 100%.
- 6- الزكاة ولاية الخرطوم بدأت هذا النظام مع المصرف بوديعة نتوقع أن تتطور بناءً على التجارب الماثلة.

مقترح تطوير منهج التمويل الصغير في المصرف:

لما كان مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية أحد الآليات الرئيسية لتنفيذ برنامج التمويل الصغير نبعث الحاجة إلى رسم هيكل تنظيمي ضمن منظومة الهيكل التنظيمي للمصرف يهتم بتنفيذ سياسة التمويل الصغير والذي يتمثل في إنشاء إدارة متخصصة للتمويل الصغير برئاسة المصرف على أن تتبعها نوافذ وفروع متنقلة ومراكز للتنمية الاجتماعية ملحقة بالفروع على أن تشمل الخطة فروع متخصصة في المستقبل .

مهام إدارة التمويل الصغير :

يمثل قيام هذه الإدارة ذروة سنام نجاح تجربة التمويل الصغير. يستطيع المصرف من خلال هذه الإدارة، أن يضع الخطط والبرامج الخاصة بمنح التمويل الصغير وآليات التنفيذ والمتابعة والرصد والتقييم.

مهام الإدارة :

- تطوير المنتجات الإقراضية ومعايير إجراءات منح التمويل الصغير (الصيغ المستخدمة ، أغراض التمويل والأنشطة ، والضمانات المبتكرة).
- تطوير نظام المعلومات الإدارية والإحصائية ونظم التقارير وفق أحدث أساليب التقنية المصرفية.
- إعداد نماذج للمشروعات (pilot projects) حسب الأنشطة الممارسة في كل منطقة.
- التنسيق مع المنظمات والجمعيات (المحلية والأجنبية) والمؤسسات العاملة في مجال التمويل الصغير في استقطاب الودائع الوقفية وآليات التنفيذ.
- إعداد التقارير والرواجع التي يطلبها بنك السودان المركزي وجهات الاختصاص الأخرى.
- الإشراف والمتابعة لتنفيذ التمويل عبر نوافذ التمويل الصغير بالمصرف حسب الأسس والموجهات التي أعدتها الإدارة.
- تطوير مفاهيم جديدة للادخار لحفز صغار المنتجين والحرفيين.
- تصميم استثمار خاصة بتنفيذ التمويل الصغير تعمم على كل الفروع.
- تصميم استثمار موحدة للمعلومات ترد للرئاسة شهرياً لحين استلام استثمار البنك المركزي.
- تقوم الإدارة بتصميم مرشد للتمويل الصغير.
- تقوم الإدارة بتصميم مطبقات التمويل الصغير باللغتين (عربي ، إنجليزي) بالتعاون مع وحدة الإعلام بالمصرف.
- الاهتمام برفع كفاءة الكادر العامل بالتنسيق مع مركز التدريب.

- المشاركة في اختيار موظفي النوافذ (نقاط الارتكاز).

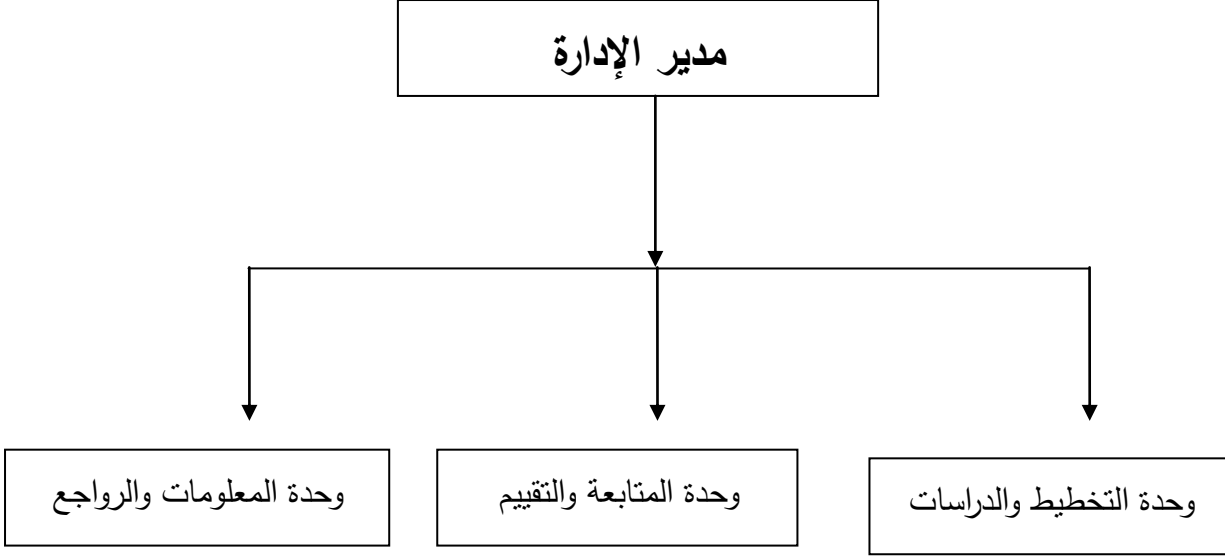
أدناه :-

الهيكل التنظيمي للإدارة بالرئاسة.

الهيكل التنظيمي لانسحاب التمويل الصغير بالمصرف.

شكل: (2/2/3)

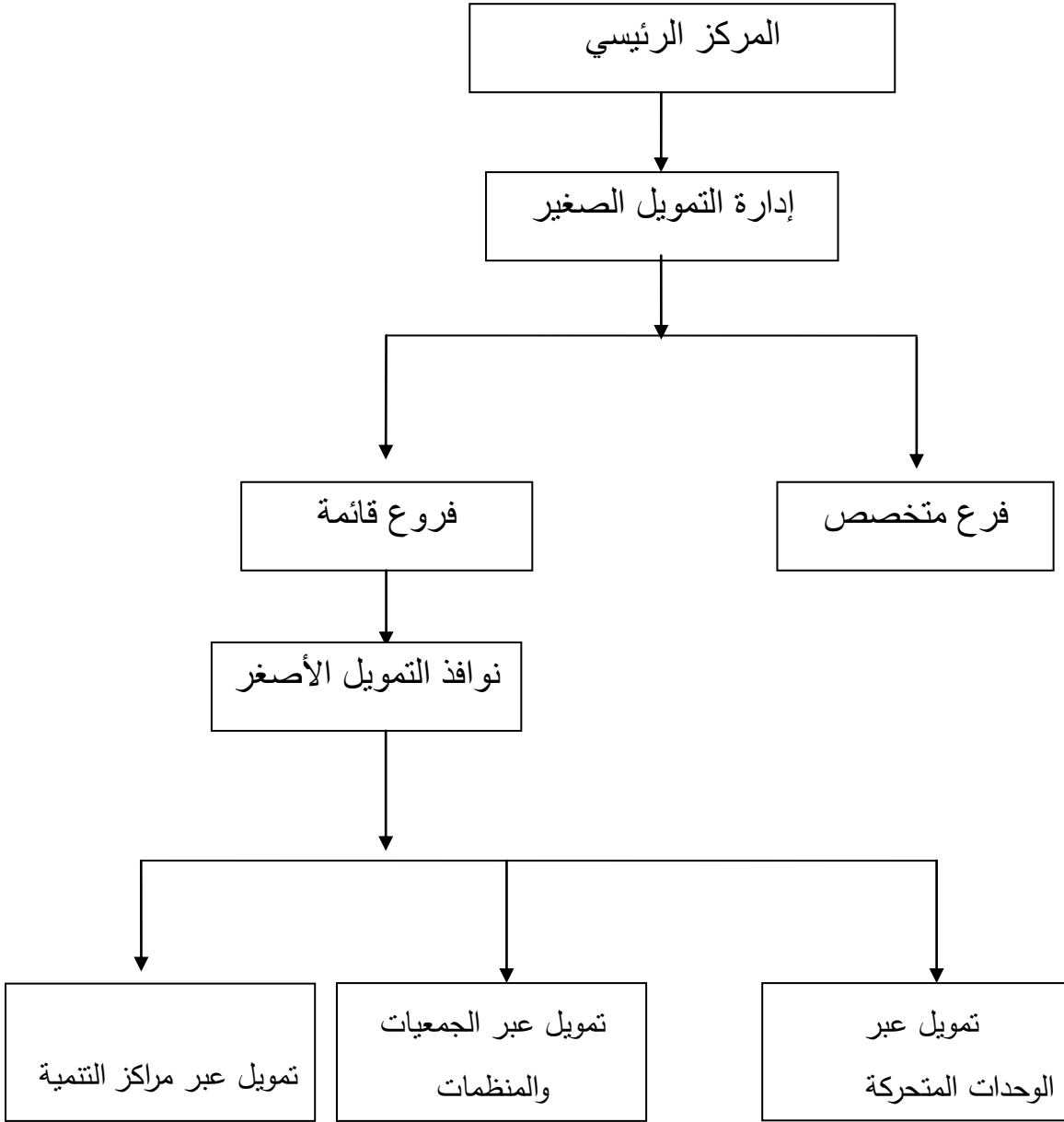
الهيكل التنظيمي للإدارة بالرئاسة



المصدر: مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية.

شكل: (3/2/3)

الهيكل التنظيمي للتمويل الصغير بالمصرف



المصدر: مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية.

تحليل طبيعة الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي :-

إذا ألقينا نظرة على المصارف الإسلامية فإننا نجد هياكلها التنظيمية تختلف عن الهياكل التنظيمية للمصارف التقليدية في أمرين جوهريين :-

1- وجود قطاعات جديدة في الهيكل التنظيمي ناشئ عن الصفة الإسلامية مثل هيئات الفتوى والرقابة الشرعية .

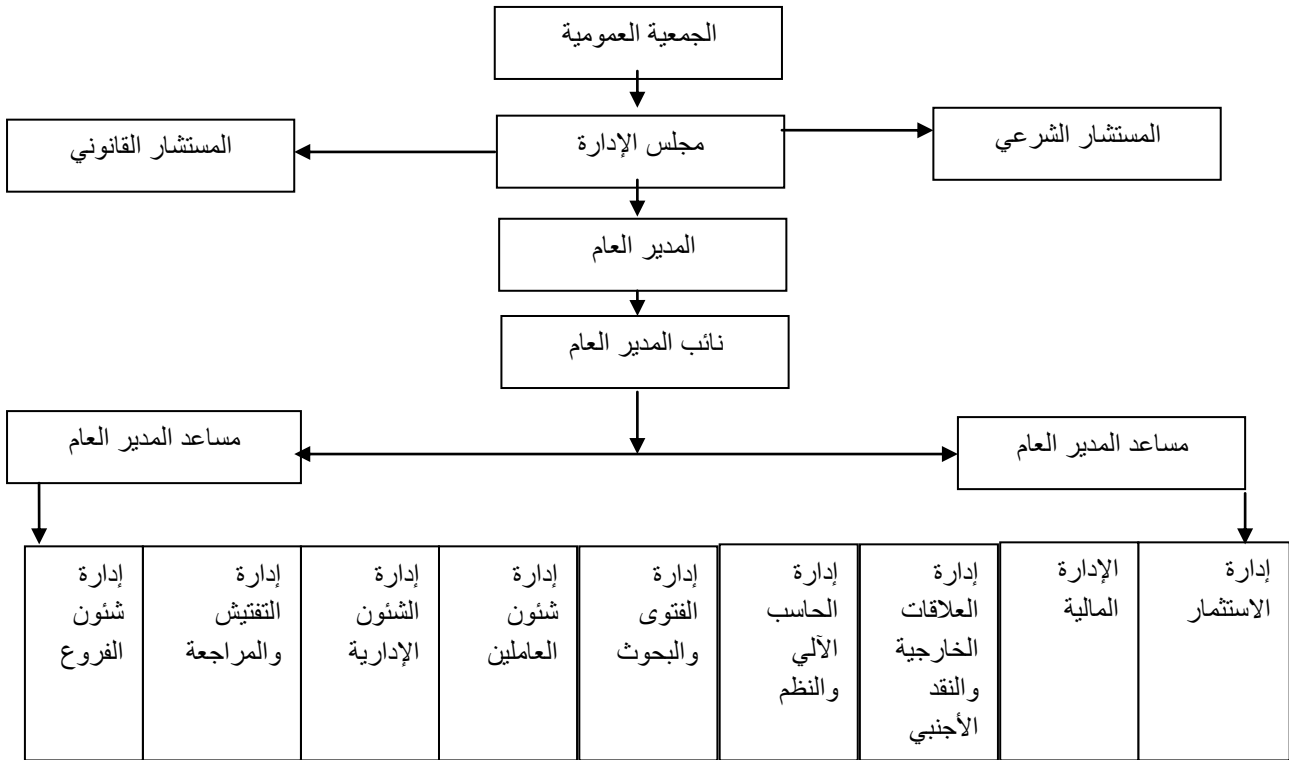
2- إدارة الاستثمار هي الإدارة ذات النقل الكبير في استثمارات الأموال (أموال المودعين المشاركين في الربح والأموال الذاتية للبنك) .

الخريطة التنظيمية للبنك الإسلامي والاختصاصات الأساسية لقطاعات الهيكل :-

يوضح الشكل (4/2/3) الخريطة التنظيمية للبنك الإسلامي والمتمثلة في الإدارات وأقسام الإدارة العامة .

شكل: (4/2/3)

الخريطة التنظيمية للبنك الإسلامي



المصدر: البنك الإسلامي .

أما الاختصاصات الأساسية لقطاعات الهيكل التنظيمي تتمثل في :-

1- الجمعية العمومية :-

تتكون الجمعية العمومية للبنك الإسلامي من المساهمين فيه ، وهي أعلى سلطاته ويحدد القانون والنظام الأساسي اجتماعاتها وطريقة الانتخاب والتصويت .

وتتلخص أهم اختصاصاتها فيما يلي :-

- أ- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .
- ب- الموافقة على الميزانية السنوية وحساب الأرباح والخسائر وتوزيع الأرباح .
- ج- زيادة أو خفض رأس المال .
- د- إجراء أي تعديل على النظام الأساسي .
- هـ- اختيار المراجعين القانونيين للبنك .

2- مجلس الإدارة :-

هو السلطة الإدارية العليا للبنك وتقع على عاتق مجلس الإدارة رسم السياسات العامة للبنك بطريقة تحقق الأهداف الموضوعية بأفضل السبل وأهم اختصاصاته تتمثل في :-

- أ- تحديد السياسات العامة لتسيير أعمال البنك وإصدار التعليمات المتعلقة بتنظيم وإدارة البنك وخاصة اللوائح الداخلية .
- ب- رسم السياسة العامة المتعلقة بتوظيف الأموال والموارد المالية المتاحة وتحديد طرق استثمارها .
- ج- الرقابة الشاملة على جميع أعمال البنك .
- د- إعداد التقرير السنوي المتضمن الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر لعرضها على الجمعية العمومية .

3- المدير العام :-

هذه الوظيفة أعلى وظيفة تنفيذية في البنك ، ويؤدي أعماله وفقاً لقرارات مجلس الإدارة، وله سلطة إصدار القرارات النهائية كما يقوم بمراقبة أعمال العاملين للتأكد من سلامة التنفيذ للسياسات المرسومة بواسطة مجلس الإدارة ، أما أهم واجبات المدير العام:-

- أ- الإشراف على جميع إدارات البنك والتنسيق بينها وتنفيذ القرارات المعتمدة بواسطة مجلس الإدارة .
 - ب- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية وعرضها على مجلس الإدارة .
 - ج- إصدار القرارات المتعلقة بالعاملين بالبنك والعمليات الاستثمارية .
- ويتبع للمدير العام الإدارات المختلفة وفيما يلي أهم واجبات هذه الإدارات :-
- أ- إدارة الاستثمار :-

هي الإدارة التي يقع على عاتقها توظيف أموال البنك والمستثمرون في مختلف أوجه الاستثمار وتتمثل المهام والاختصاصات لهذه الإدارة في :-

- المساهمة في وضع السياسة الاستثمارية العامة للبنك ووضع خططها وبرامج تنفيذها .
- دراسة المشروعات والعمليات الاستثمارية المقدمة للبنك وإبداء الرأي فيها .
- وضع الأسس التي تحكم العلاقة بين البنك والمستثمرين طالبي التمويل فيما يتعلق بحصة البنك في المشروعات التي يزمع أن يشارك فيها وكذلك تحديد حصة البنك في الأرباح .
- الإشراف على أعمال التمويل والاستثمار لدى الفروع .

ب- الإدارة المالية :-

- أهم واجباتها تنفيذ سياسة البنك المالية ومراقبة أداء الميزانية العامة ، وإمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات التي تفيد في وضع السياسات .
- إعداد الميزانيات الخاصة بالبنك والفروع والكشوف الدورية .
- إعداد الحسابات الختامية للبنك .
- الإشراف على الحسابات المركزية للبنك وتوفير احتياجات البنك من السيولة .
- إمساك وتنظيم السجلات المحاسبية وسجل المساهمين .

ونجد أهم أقسام هذه الإدارة :-

أ- قسم الميزانية .

ب- قسم الدفعيات .

ج- قسم الحسابات المركزية .

د- قسم المطابقات .

هـ- قسم الأسهم .

ج- إدارة العلاقات الخارجية والنقد الأجنبي :-

- تعنى إدارة العلاقات الخارجية والنقد الأجنبي بإدارة أرصدة البنك من النقد الأجنبي وربطه بشبكة واسعة من البنوك العالمية لإجراء عملياته الخارجية ببسر .

ولتنفيذ تلك المهام تقوم هذه الإدارة بأداء وظائفها من خلال الأقسام التالية :-

1- قسم علاقات المراسلين :-

وأبرز مهامه :-

- إنشاء وتطوير العلاقات المصرفية مع المراسلين من خلال فتح الحسابات وإجراء ترتيبات الوكالة المصرفية وتسهيلات تعزيز خطابات الاعتماد .
- إعداد الشفرة السرية للتعامل بين البنك ومراسليه الأجانب وفروع البنك العاملة في النقد الأجنبي .

2- قسم حسابات المراسلين :-

وتتلخص مهامه في :-

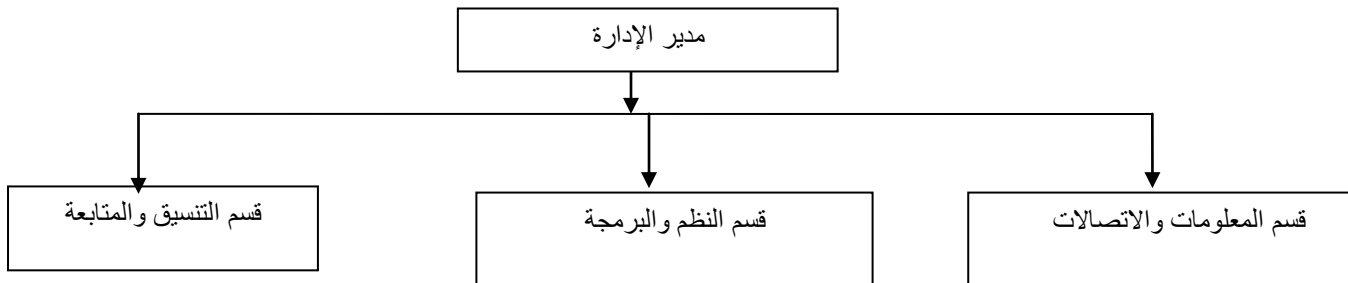
• الإشراف على أرصدة البنك الخارجية المحفوظة مع المراسلين وتوظيفها حسب متطلبات التحاويل والاستثمار .

• الاحتفاظ بحسابات المراسلين بالرئاسة وإجراء القيود اليومية وضبط الأرصدة مع دفاتر الأستاذ العام يومياً .

د- إدارة الحاسب الآلي والنظم :-

ويظهر الهيكل الوظيفي لهذه الإدارة من خلال هذا الشكل

شكل: (5/2/3) الهيكل الوظيفي لإدارة الحاسب الآلي



المصدر: البنك الإسلامي

الوصف الوظيفي الحالي :-

قسم المعلومات والاتصال :-

المهام والواجبات :-

- مسئول أمام مدير الإدارة عن الإشراف الإداري والوظيفي على كافة أنشطة الإدارة .
- يمد مدير الإدارة بالمقترحات والتوصيات والدراسات التي تسهم في تطوير نظم عمل البنك وتوفير احتياجات الإدارة العليا والأجهزة التنفيذية .
- ينسق مع قسم النظم والبرمجة لتصميم نظام متكامل للمعلومات يغطي جميع مناسط البنك ومنح المعلومات للإدارات والفروع .
- يضع الترتيبات مع الإدارات والفروع لتبادل المعلومات والبيانات وتقارير الأداء وانسيابها بصورة منتظمة .
- يمد مدير الإدارة بالمقترحات والتوصيات التي تساهم في رفع كفاءة الأجهزة والاستغلال الأمثل لها .
- يتابع خطة تصميم عمل الحاسب الآلي لجميع الفروع والإدارات وتجديدها .
- يعد تقارير أداء العاملين ويرفعها لمدير الإدارة .

قسم النظم والبرمجة :-

المهام والواجبات :-

- مسئول أمام مدير مركز المعلومات عن الإشراف الإداري والوظيفي على كافة أنشطة قسم النظم والبرمجة ومراقبة وتوجيه العاملين به للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أفضل وجه .
- يمد مدير المركز بالمقترحات والتوصيات والدراسات التي تسهم في حسن استخدام إمكانيات الحاسب الآلي .
- يشرف على تصميم النظم وبرمجتها على الحاسب الآلي بالتنسيق مع قسم المعلومات .
- يعد الجداول الزمنية لتطبيق الأنظمة والبرامج ويتابع بالتنسيق مع قسم المتابعة والتنسيق.
- يقيم أداء الأنظمة والبرامج المطبقة على الحاسب الآلي ويجري التعديلات اللازمة على ضوء نتائج التطبيق .
- يعد المواصفات الفنية للأنظمة والبرامج .
- يقترح الميزانية السنوية الخاصة باحتياجات قسمه من العاملين ومستلزمات التشغيل ويرفعها إلى مدير المركز .
- يتابع تنفيذ بنود الميزانية المخصصة لقسمه ويتأكد من عدم تجاوزها .
- يعد تقارير تقييم الأداء للعاملين بالقسم ويرفعها لمدير الإدارة .
- يشترك في اللجان المتصلة بالحاسب الآلي التي يشكلها البنك .
- يقوم بأي مهام أو اختصاصات أخرى يكلفه بها رئيسه المباشر .

قسم التنسيق والمتابعة :-

المهام والواجبات :-

- مسئول أمام مدير الإدارة عن الإشراف الإداري والوظيفي على كافة أنشطة قسم التنسيق والمتابعة ومراقبة وتوجيه العاملين به للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أفضل وجه .
- يسهم بالمقترحات والتوصيات والدراسات في تطوير عمل الإدارة وحسن استخدام الأجهزة بما يحقق الهدف العام للبنك .
- متابعة أعمال الفروع والإدارات المختلفة من حيث تطبيقات النظم والتدريب عليها ورفع التقارير عن الأوضاع العامة بالإدارات والفروع .
- العمل على التنسيق المصرفي مع الإدارة المالية وإدارة الشؤون المصرفية وكافة الإدارات المعنية لتسيير المنشورات الصادرة من البنك ومن خارج البنك كبنك السودان .
- المتابعة مع أقسام البرمجة وتحليل النظم في أعمال التعديلات وطرق التدريب المطلوبة .
- تجربة الأنظمة الجاهزة ومتابعة المستجدات من الندوات والمجلات والتقارير العلمية ومحاولة الاستفادة من التطور في المجال لإفادة البنك .

• يتابع تنفيذ بنود الميزانية المخصصة لقسمه ويتأكد من عدم تجاوزها .

هـ- إدارة الفتوى والبحوث :-

هذه الإدارة يتميز بها البنك الإسلامي وترد دائماً في نظامه الأساسي وتختص بالآتي :-

• مطابقة كل أعمال البنك لأحكام الشريعة الإسلامية .

• تشارك في وضع نماذج العقود والاتفاقيات والعمليات المتعلقة بجميع معاملات البنك وذلك للتأكد من عدم مخالفتها لأحكام الشريعة الإسلامية .

• الإشراف على النواحي القانونية والاقتصادية للبنك .

• أي مهام أخرى يحددها مجلس الإدارة أو المدير العام .

تقوم هذه الإدارة بتقديم تقارير دورية للمدير العام ومجلس الإدارة ، كما تقدم تقريراً سنوياً للجمعية العمومية للمساهمين يشتمل على آرائها وملاحظاتها عن مدى تمشي معاملات البنك مع أحكام الشريعة الإسلامية ، وتتكون هذه الإدارات من الأقسام التالية :-

• قسم الشريعة .

• قسم البحوث الاقتصادية .

• قسم الشؤون القانونية الذي يمثل البنك بكافة فروع أمام المحاكم الجنائية والمدنية بمختلف درجاتها ومسمياتها فضلاً عن تقديمه للاستشارة القانونية ومراجعة كل صور العقود التي يتعامل بها البنك في مجال الاستثمار .

و- إدارة شؤون العاملين :-

وتشمل المهام التالية :-

• اختيار وتعيين العاملين .

• الإشراف العام على شؤون العاملين بالبنك وإمسك ملفاتهم .

• تحديد لائحة شروط الخدمة والهيكل الوظيفي والهيكل الراتبى للعاملين وما يجرى فيه من تعديلات .

• القيام بالأعمال المتعلقة بالخدمات الصحية للعاملين وتمارس هذه الإدارة الاختصاصات من خلال الأقسام

التالية :-

- قسم التوظيف .

- قسم الميزانية .

- قسم الإحصاء والسجلات .

- القسم السري .

ز- إدارة التفتيش والمراجعة :-

يطلق عليها في بعض المصارف الإسلامية إدارة التفتيش والتنظيم الداخلي وهي تتبع للمدير العام مباشرة وفي بعض البنوك يتبع لمجلس الإدارة حيث نجد من أجل حسن سير العمل في البنك الإسلامي

وفروعه التقييد بالأنظمة الداخلية واللوائح لتحسين الأداء وجودة الخدمة بما يحقق خدمات مصرفية إسلامية سليمة ، كان لابد من إنشاء إدارة التفتيش الدوري المفاجئ على أعمال المصرف وفروعه من النواحي المصرفية ومدى التقييد بالأنظمة .

وتتلخص المهام في الآتي :-

- تفتيش ومراجعة عمل الإدارات والفروع مرة في العام على الأقل .
- متابعة بعض الفروع والإدارات في تصحيح ما كشفته التقارير .
- بعض الأعمال التي يوكلها لها المدير العام خارج البرنامج السنوي أو اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة إذا كان يتبع لمجلس الإدارة .

ح- إدارة شؤون الفروع :-

وتتلخص مهام هذه الإدارة في الآتي :-

- القيام بوضع النظم العملية الخاصة بالخدمات المصرفية المختلفة وتنفيذها وفقاً للأسس التي يسير عليها البنك .

- الإشراف على إنشاء الفروع ومتابعة نشاطاتها .

- دراسة الكشوفات الدورية من الفروع حول نشاطاتها .

الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالبنك الإسلامي:

اعتمد البنك منهج التميز الذي يقوم في الأساس على التطوير والتحسين المستمرين، فحدد رؤاه ورسالته وقيم العمل وفق رؤية ورسالة محددين، فأما الرؤية، فإن هذا البنك هو مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين. وأما الرسالة، فهذا المصرف يزوج بين وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الامتياز، وبالكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليوناً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريفاً محرضاً خلقاً، ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع.

ومن مقومات إستراتيجية البنك التسويقية و التشغيلية أنه يسعى سعياً حثيثاً لابتكار كل ما من شأنه أن يعزز مقدرات البنك المالية، وأيضاً التوسع في الوساطة المالية تعزيزاً واستغلالاً للموارد وتنويعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الاستثماري والاستشارة المالية للزبائن لرفع كفاءة وفعالية النشاط التجاري. عموماً ومن خلال إتاحة أموال إضافية لمشتقات مالية واستثمارية متطورة، بجانب التحسين المستمر في مستوى الخدمات المصرفية نحو مستوى المعايير العالمية وتوسيع قاعدتها، بالإضافة إلى إدخال التقنيات الحديثة تبعاً حسب الحاجة والاستيعاب الداخلي بالتزامن مع تجديد القدرات الإدارية باعتماد إدارة

الجودة وتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، ومن ثم تركيز التخطيط الاستراتيجي لإحداث نقلة نوعية في الكوادر البشرية العاملة في البنك من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجدات والمساهمة في تطويرها.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

يحتوي هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة ، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة ، وطريقة إعداد أدواتها ، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج ، وسوف يعرض الباحث هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع معلومات الدراسة الميدانية ، واحتوت الاستبانة على خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها والغرض منها ، وضمت قسمين هما: القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، وتضمنت مستوى التعليم ، العمر والنوع .

القسم الثاني: يحتوي على (47) سؤال ، على كل فرد من أفراد الدراسة تحديد إجابة واحدة على كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يشمل خمس مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) . وقد تم توزيع أسئلة الاستبانة على فرضيات الدراسة الخمس كما يلي:
الأسئلة من (1-8) خاصة بالفرضية الأولى.
الأسئلة من (9-20) خاصة بالفرضية الثانية.
الأسئلة من (21-28) خاصة بالفرضية الثالثة.
الأسئلة من (29-37) خاصة بالفرضية الرابعة .
الأسئلة من (38-47) خاصة بالفرضية الخامسة .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالبنوك قيد الدراسة (بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية) ، تم اختيارها عن طريق المسح الشامل.

وبين الجدول (2/1/4) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد الدراسة ، حيث بلغ عددهم (80) فرداً .

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

أ. الثبات والصدق الظاهري

تم عرض أسئلة الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال دراسة الإدارة، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة ، وصلاحيه أسئلتها من حيث الوضوح والصياغة، وبلغ عددهم (10) محكماً، ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها بعضهم وقاموا باقتراحها.

ب. الثبات والصدق الإحصائي

ثبات الاختبار هو أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت نفس الظروف ، ويعد الاختبار ثابتاً تماماً إذا ما طبق اختبار ما على عينة من الأفراد ورصدت درجاتهم ثم أعيد نفس الاختبار مرة أخرى على نفس المجموعة فتم الحصول على الدرجات نفسها . ويقصد بالثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق في القياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار . وهناك مجموعة من الطرق والإجراءات الإحصائية التي تستخدم في تقدير الثبات إلا أن أهمها ما يأتي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2- معادلة الفا - كرونباخ.

3- طريقة الصور المتكافئة.

4- معادلة جوتمان.

وتتراوح قيمة معامل الثبات بين الصفر والواحد ويكون الاختبار ثابتاً كلما اقتربت قيمته من الواحد. أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ، ويحسب الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. وتتراوح قيمة معامل الصدق بين الصفر والواحد أيضاً فكلما اقترب من الواحد كلما ازدادت صلاحية الأداة . ويتم التعبير عن معاملي الثبات والصدق غالباً في صورة نسبة مئوية. ولقياس معامل الثبات استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية التي تقوم على تقسيم إجابات أفراد العينة إلى قسمين أسئلة زوجية وأسئلة فردية ومن ثم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين الإجابات الزوجية والفردية ، ثم يتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان - براون حسب الصيغة التالية:⁽¹⁾

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2R}{1+R}$$

حيث أن:

R: معامل ارتباط سبيرمان بين الإجابات على الأسئلة الزوجية والأسئلة الفردية.

ولحساب صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من 10 أفراد من مجتمع

الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة وكانت النتائج في الجدول أدناه :

جدول: (1/1/4)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد الدراسة الاستطلاعية على الاستبانة

⁽¹⁾ إبراهيم عبد الوكيل الفار وآخرون ، أثر المناشط الصفية واللاصفية في تنمية التفكير الابتكاري ، (قطر: ب ن ، 1996) ، ص 727.

معامل الثبات	معامل الصدق	الفرضيات
71%	84%	الفرضية الأولى
75%	86%	الفرضية الثانية
73%	84%	الفرضية الثالثة
72%	84%	الفرضية الرابعة
64%	80%	الفرضية الخامسة
75%	86%	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات الأفراد عن الأسئلة المتعلقة بكل من فرضيات الدراسة الخمس والاستبانة كاملة كانت بمستوى ثبات عالية عدا الفرضية الخامسة أقرب ، مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يحقق أغراض الدراسة ويجعل نتائج التحليل الإحصائي أكثر دقة وقبولاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة ، وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية

الآتية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.
- معادلة سبيرمان - براون لحساب الثبات.
- الوسيط.
- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS والذي يعتبر من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج ، كما استخدم برنامج Microsoft Excel في عمليات الرسم البياني.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

وزّعت الاستبانة على أفراد الدراسة التي بلغ عددها (80) فرداً، ليس هنالك مسترد منها، وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (وافق بشدة ، وافق ، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب ، وأعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة .

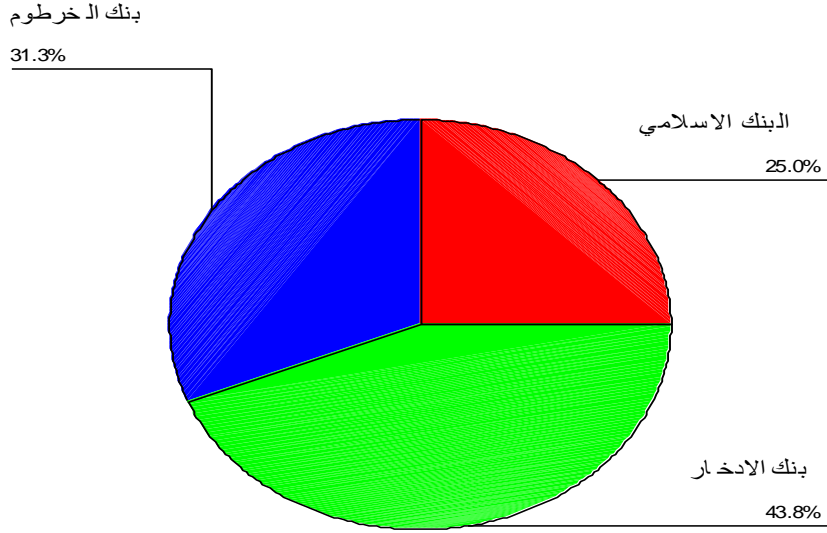
جدول: (2/1/4)

حجم الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البنك
25.0%	20	البنك الإسلامي
43.7%	35	مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية
31.3%	25	بنك الخرطوم
100.0 %	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (1/1/4)
نسبة حجم الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel ، 2012م.

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد الدراسة (خصائص المبحوثين) :
العمر :

جدول: (3/1/4)

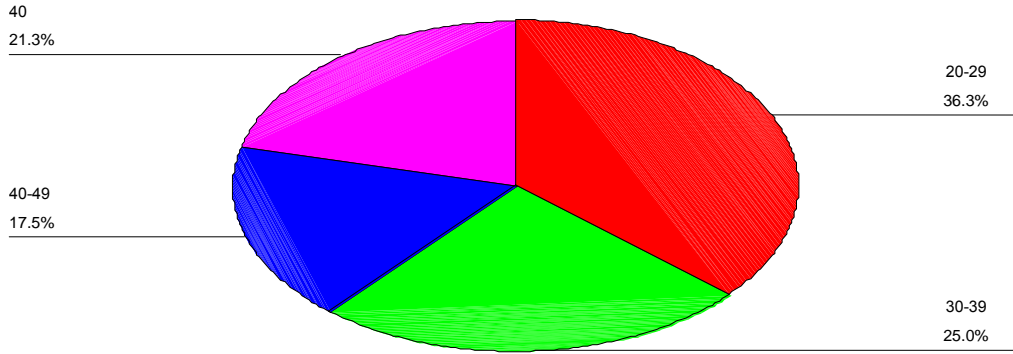
التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
36.3%	29	20 أقل من 29
25.0%	20	30 أقل من 39
17.4%	14	40 أقل من 49
21.3%	17	40 فما فوق
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (2/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يتضح من الجدول رقم (3/1/4) والشكل رقم (2/1/4) أن غالبية أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح بين الفئة العمرية 20 وأقل من 29 وبالبالغ عددهم (29) فرداً بنسبة (36.3%) ، يليهم الأفراد من الفئة العمرية 30 أقل من 39 وبالبالغ عددهم (20) فرداً بنسبة (25.0%) ، ثم الأفراد الذين أعمارهم تتراوح ما بين 40 فما فوق وبالبالغ عددهم (17) فرداً بنسبة (21.3%) وأخيراً أقلهم عدداً وهم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 وأقل من 49 بعدد (14) فرداً بنسبة (17.4%)

النوع :

جدول: (4/1/4)

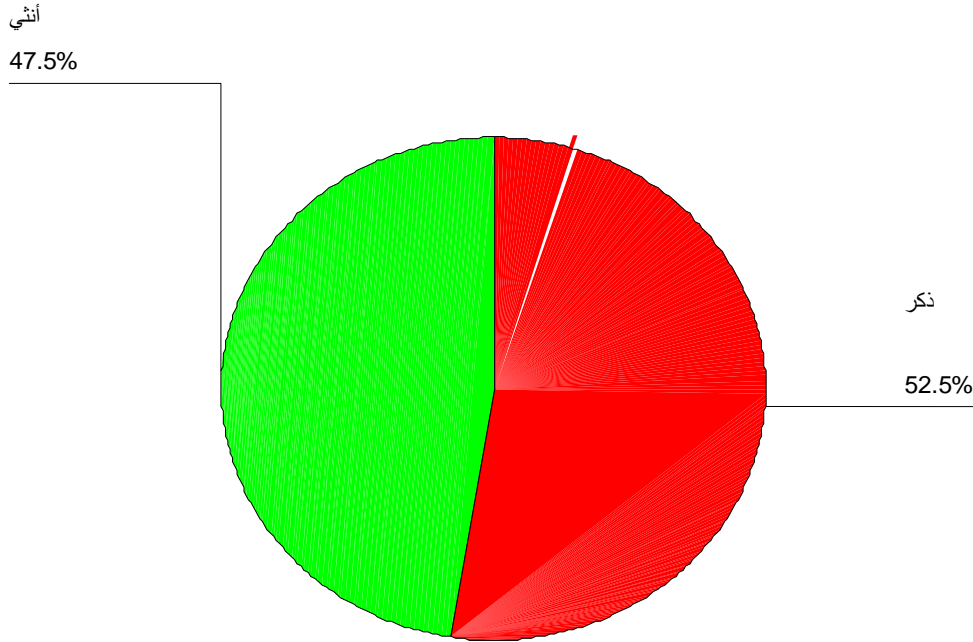
التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير النوع

النسبة المئوية %	العدد	النوع
52.5%	42	ذكر
47.5%	38	أنثي
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (3/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel ، 2012م.

يتضح من الجدول رقم (4/1/4) والشكل رقم (3/1/4) أن غالبية أفراد الدراسة من الذكور بعدد (42) بنسبة (52.5%) ثم الإناث بعدد (38) بنسبة (47.5%).

1- المستوى التعليمي :

جدول: (5/1/4)

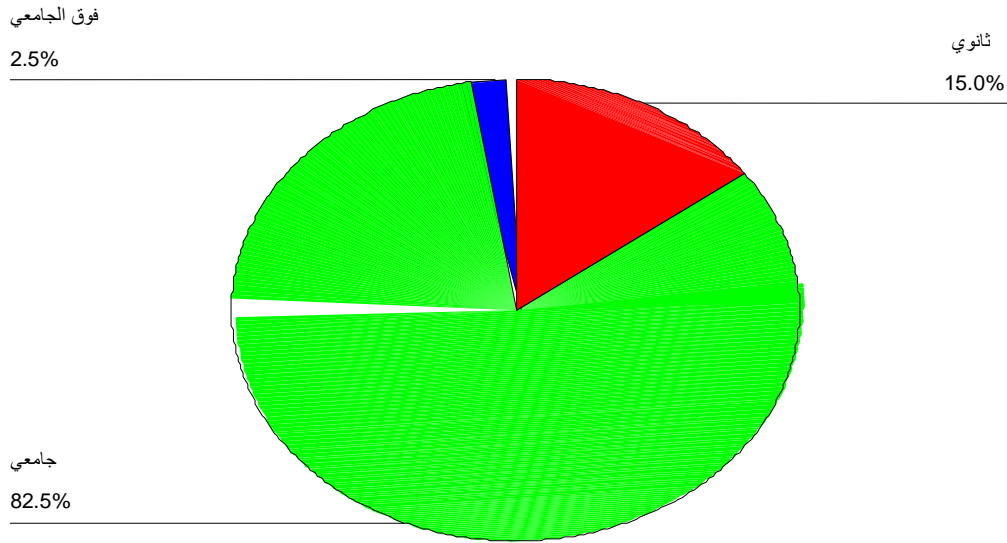
التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوي التعليمي
15.0%	12	ثانوي
82.5%	66	جامعي
2.5%	2	فوق الجامعي
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (4/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م

يتضح من الجدول رقم (5/1/4) والشكل رقم (4/1/4) أن غالبية أفراد الدراسة جامعيين بعدد (66) بنسبة (82.5%) ثم الثانويين بعدد (12) بنسبة (15.0%) أما فوق الجامعيين وهم أقل عدداً (2) بنسبة (2.5%) .

السؤال الأول: يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية.

يوضح الجدول رقم (6/1/4) والشكل رقم (5/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأول.

جدول: (6/1/4)

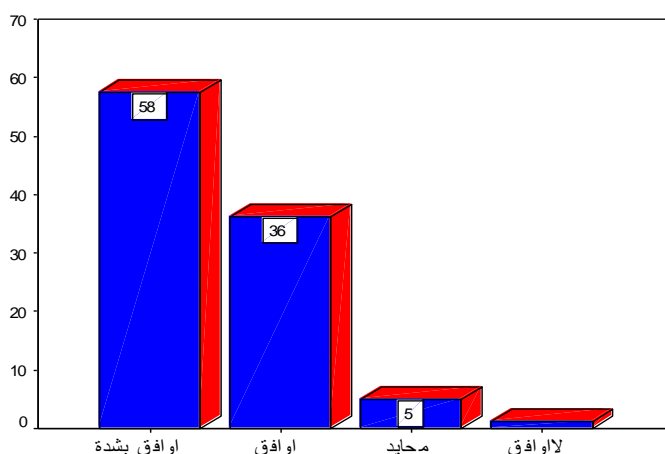
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأول

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
57.5%	46	أوافق بشدة
36.2%	29	أوافق
5.0%	4	محايد
1.3%	1	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (5/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأول



A1

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م

يبين الجدول رقم (6/1/4) والشكل رقم (5/1/4) أن (46) فرداً (57.5%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن موظفي المصرف يتميزون بالكفاءة العالية . ووافق أيضاً (29) فرداً (36.2%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (4) فرداً (5.0%) ، ولم يوافق علي ذلك (1) فرداً (1.3%) .

السؤال الثاني : يحرص المصرف على تقديم خدماته بسرعة فائقة .

يوضح الجدول رقم (7/1/4) والشكل رقم (6/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني.

جدول: (7/1/4)

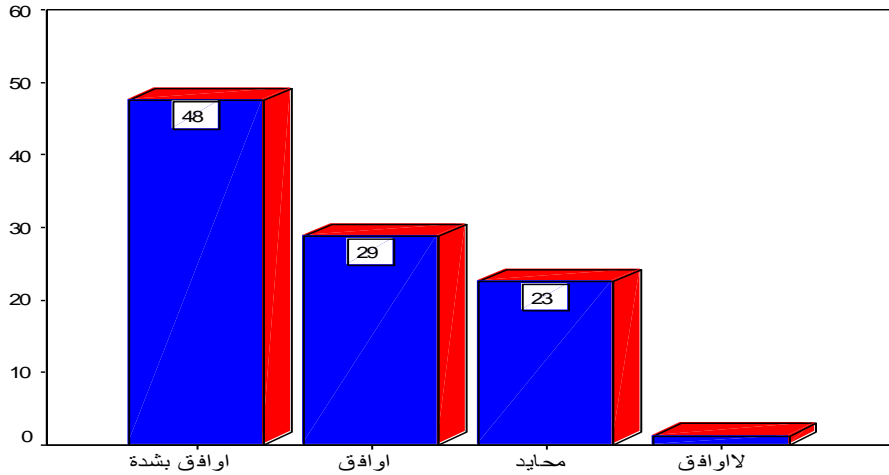
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	38	47.5%
أوافق	23	28.7%
محايد	18	22.5%
لا أوافق	1	1.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	80	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (6/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني



A2

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (7/1/4) والشكل رقم (6/1/4) أن (38) فرداً (47.5%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة علي أن المصرف يحرص علي تقديم خدماته بالسرعة الفائقة ، ووافق أيضاً علي ذلك عدد (23) فرداً (28.7%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (18) فرداً (22.5%) . ولم يوافق علي ذلك (1) فرداً (1.3%) .

السؤال الثالث: تلبية الخدمة المصرفية حاجات العملاء.

يوضح الجدول رقم (8/1/4) والشكل رقم (7/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث.

جدول: (8/1/4)

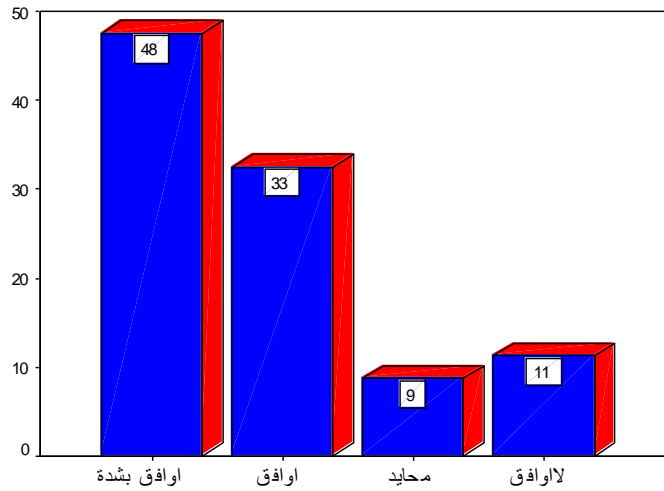
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	38	47.4%
أوافق	26	32.5%
محايد	7	8.8%
لا أوافق	9	11.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	80	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (7/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث



A3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر الجدول رقم (8/1/4) والشكل رقم (7/1/4) أن (38) فرداً (47.4%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن الخدمة المصرفية تلبي حاجات العملاء. ووافق أيضاً على ذلك (26) فرداً (32.5%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (8) فرداً (8.8%)، ولم يوافق على ذلك (9) فرداً (11.3%) .

السؤال الرابع: تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية .

يوضح الجدول رقم (9/1/4) والشكل رقم (8/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع.

جدول: (9/1/4)

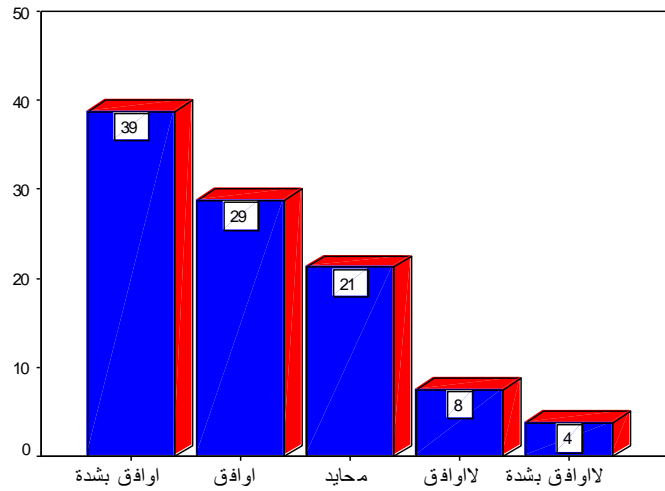
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
38.7%	31	أوافق بشدة
28.7%	23	أوافق
21.3%	17	محايد
7.5%	6	لا أوافق
3.8%	3	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (8/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع



A4

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (9/1/4) والشكل رقم (8/1/4) أن (31) فرداً (38.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن شكاوي العملاء تعامل بشفافية ، ووافق أيضاً على ذلك (23) فرداً (28.7%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (17) فرداً (21.3%) ، ولم يوافق على ذلك (6) فرداً (7.5%) ، كما لم يوافق بشدة (3) فرداً (3.8%) .

السؤال الخامس: يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.

يوضح الجدول رقم (10/1/4) والشكل رقم (9/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس.

جدول: (10/1/4)

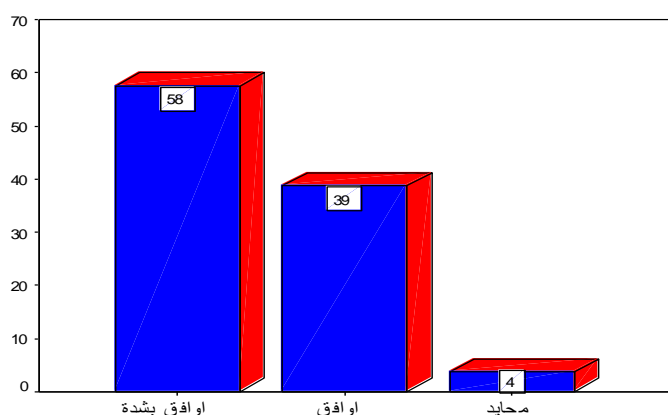
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
57.5%	46	أوافق بشدة
38.7%	31	أوافق
3.8%	3	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (9/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس



A5

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (10/1/4) والشكل رقم (9/1/4) أن (46) فرداً (57.5%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يستقبل زيادة سنوية في عدد العملاء ، ووافق أيضاً على ذلك (31) فرداً (38.7%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (3) فرداً (3.8%).

السؤال السادس: هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك.

يوضح الجدول رقم (11/1/4) والشكل رقم (10/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس.

جدول: (11/1/4)

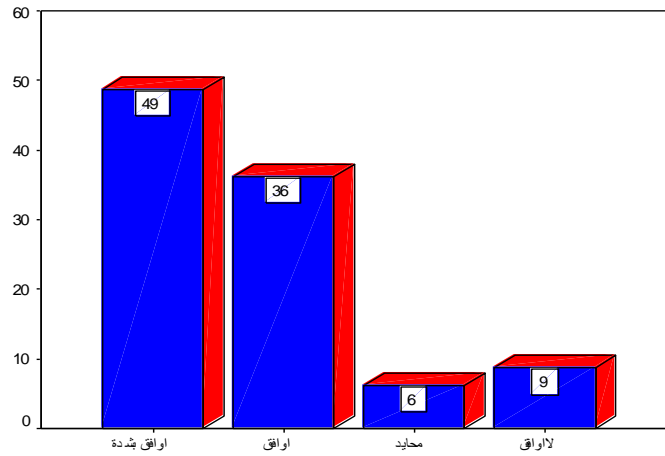
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
48.7%	39	أوافق بشدة
36.2%	29	أوافق
6.3%	5	محايد
8.8%	7	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (10/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس



A6

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (11/1/4) والشكل رقم (10/1/4) أن (39) فرداً (48.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك ، ووافق أيضاً على ذلك (29) فرداً (36.2%)، بينما بلغ عدد المحايدون (5) فرداً (6.3%)، والذين لا يوافقون على ذلك (7) فرداً (8.8%) .

السؤال السابع: يتلقى المصرف إشارات من العملاء.

يوضح الجدول رقم (12/1/4) والشكل رقم (11/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع.

جدول: (12/1/4)

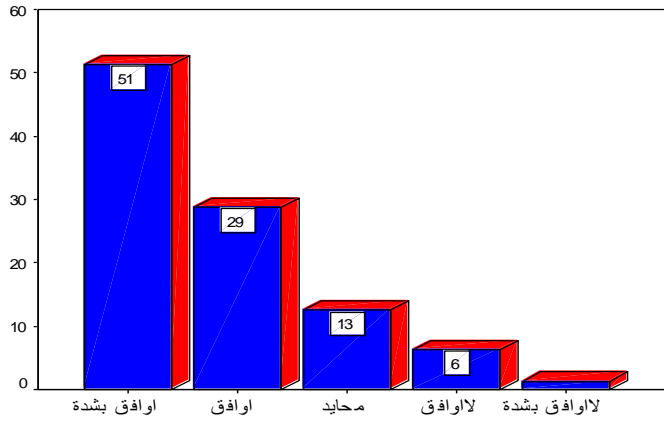
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
51.2%	41	أوافق بشدة
28.2%	23	أوافق
12.5%	10	محايد
6.3%	5	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (11/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع



A7

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر الجدول رقم (12/1/4) والشكل رقم (11/1/4) أن (41) فرداً (51.2%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يتلقى إشارات من العملاء ، ووافق أيضاً على ذلك (23) فرداً (28.2%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (10) فرداً (12.5%) ، ولم يوافق على ذلك (5) فرداً (6.3%) ، كما لم يوافق بشدة (1) فرداً (1.3%) .

السؤال الثامن: يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملاته مع العملاء.

يوضح الجدول رقم (13/1/4) والشكل رقم (12/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن.

جدول: (13/1/4)

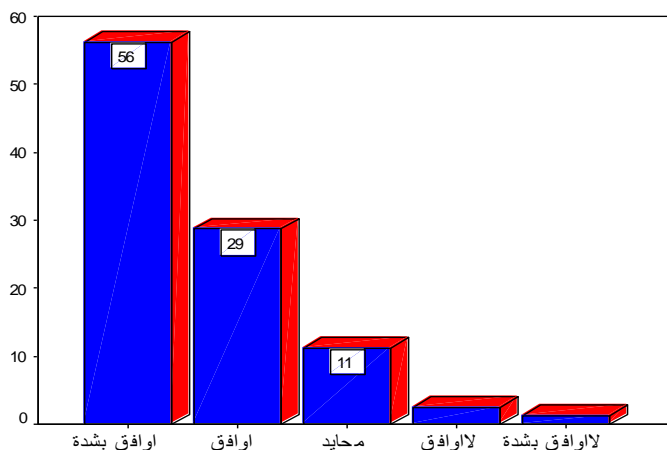
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
56.2%	45	أوافق بشدة
28.7%	23	أوافق
11.3%	9	محايد
2.5%	2	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (12/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن



A8

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (13/1/4) والشكل رقم (12/1/4) أن (45) فرداً (56.2%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يستخدم التكنولوجيا الحديثة في معاملاته مع العملاء، ووافق أيضاً على ذلك (23) فرداً (28.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (9) فرداً (11.3%). ولم يوافق على ذلك (2) فرداً (2.5%) ، كما لم يوافق بشدة (1) فرداً (1.3%).

السؤال التاسع: يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي.

يوضح الجدول رقم (14/1/4) والشكل رقم (13/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع.

جدول: (14/1/4)

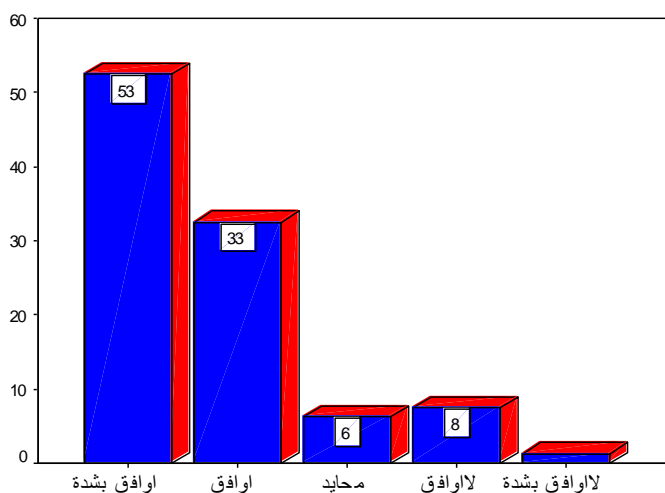
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
52.4%	42	أوافق بشدة
32.5%	26	أوافق
6.3%	5	محايد
7.5%	6	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (13/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع



B1

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (14/1/4) والشكل رقم (13/1/4) أن (42) فرداً (52.4%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يلتزم بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي، ووافق أيضاً على ذلك (26) فرداً (32.5%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (5) فرداً (6.3%) . ولم يوافق على ذلك (6) فرداً (7.5%) ، كما لم يوافق على ذلك (1) فرداً (1.3%) .

السؤال العاشر: يضع المصرف سياسات خاصة به في تحديد أسعار الخدمات المصرفية.

يوضح الجدول رقم (15/1/4) والشكل رقم (14/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العاشر .

جدول: (15/1/4)

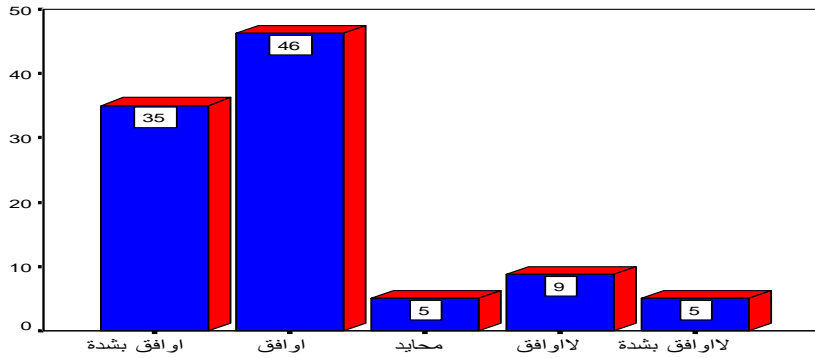
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العاشر

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
35.0%	28	أوافق بشدة
46.2%	37	أوافق
5.0%	4	محايد
8.8%	7	لا أوافق
5.0%	4	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (14/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العاشر



B2

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (15/1/4) والشكل رقم (14/1/4) أن (28) فرداً (35.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يضع سياسات خاصة به في تحديد أسعار الخدمات المصرفية ، ووافق أيضاً على ذلك (37) فرداً (46.2%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (4) فرداً (5.0%)، ولم يوافق على ذلك (7) فرداً (8.8%). كما لم يوافق بشدة (4) فرداً (5.0%) .

السؤال الحادي عشر: يهتم المصرف بكبار العملاء ويمنحهم تخفيض في أسعار الخدمات المصرفية.

يوضح الجدول رقم (16/1/4) والشكل رقم (15/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي عشر.

جدول: (16/1/4)

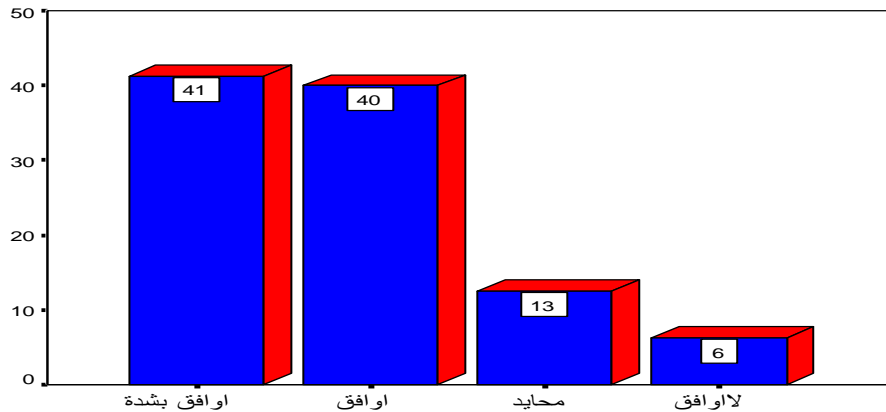
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
41.2%	33	أوافق بشدة
40.0%	32	أوافق
12.5%	10	محايد
6.3%	5	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (15/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي عشر



B3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (16/1/4) والشكل رقم (15/1/4) أن (33) فرداً (41.2%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يهتم بكبار العملاء بمنحهم تخفيض في أسعار الخدمات المصرفية . ووافق أيضاً على ذلك (32) فرداً (40.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (10) فرداً (12.5%) ، ولم يوافق على ذلك (5) فرداً (6.3%).

السؤال الثاني عشر: يراعي المصرف الشرائح الضعيفة في حسابه لعمولات الخدمات المصرفية.

يوضح الجدول رقم (17/1/4) والشكل رقم (16/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني عشر.

جدول: (17/1/4)

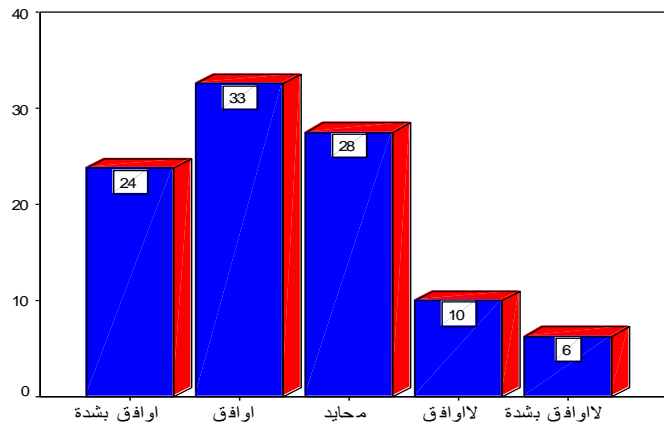
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
23.7%	19	أوافق بشدة
32.5%	26	أوافق
27.5%	22	محايد
10.0%	8	لا أوافق
6.3%	5	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (16/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني عشر.



B4

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (17/1/4) والشكل رقم (16/1/4) أن (19) فرداً (23.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يراعي الشرائح الضعيفة في حسابه لعمولات الخدمات المصرفية، ووافق أيضاً على ذلك (26) فرداً (32.5%)، بينما بلغ عدد المحايدون (22) فرداً (27.5%) ولم يوافق على ذلك (8) فرداً (10.0%)، كما لم يوافق بشدة (5) فرداً (6.3%).

السؤال الثالث عشر: يحدد المصرف أسعار خدماته في ضوء التكلفة.

يوضح الجدول رقم (18/1/4) والشكل رقم (17/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث عشر.

جدول: (18/1/4)

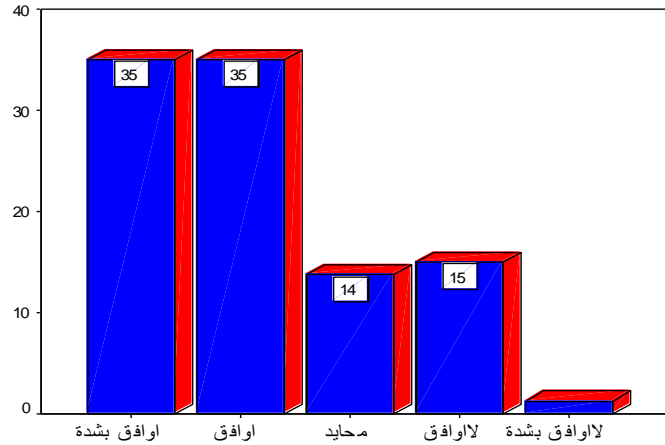
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
35.0%	28	أوافق بشدة
35.0%	28	أوافق
13.7%	11	محايد
15.0%	12	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (17/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث عشر.



B5

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (18/1/4) والشكل رقم (17/1/4) أن (28) فرداً (35.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يحدد أسعار خدماته في ضوء التكلفة، ووافق أيضاً على ذلك (28) فرداً (35.0%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (11) فرداً (13.7%) ولم يوافق على ذلك (12) فرداً (15.0%) ، كما لم يوافق بشدة (1) فرداً (1.3%) .

السؤال الرابع عشر: يحدد المصرف أسعار خدماته في ضوء أسعار المصارف المنافسة .

يوضح الجدول رقم (19/1/4) والشكل رقم (18/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع عشر .

جدول: (19/1/4)

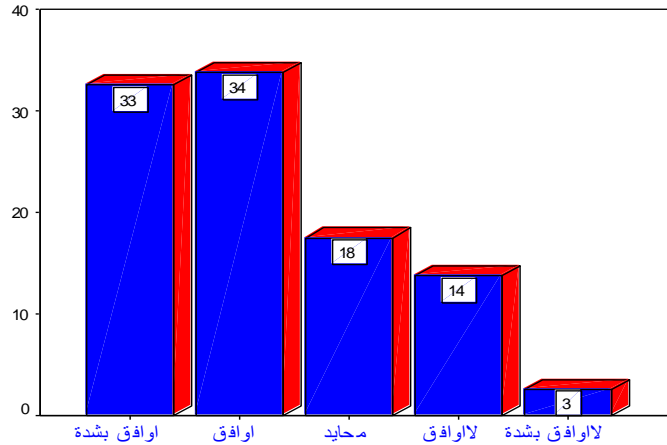
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
32.5%	26	أوافق بشدة
33.7%	27	أوافق
17.5%	14	محايد
13.8%	11	لا أوافق
2.5%	2	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (18/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع عشر .



B6

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (19/1/4) والشكل رقم (18/1/4) أن (26) فرداً (32.5%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يحدد أسعار خدماته في ضوء أسعار المصارف المنافسة، ووافق أيضاً على ذلك (27) فرداً (33.7%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (14) فرداً (17.5%)، ولم يوافق على ذلك (11) فرداً (13.8%)، كما لم يوافق بشدة (2) فرداً (2.5%) .

السؤال الخامس عشر: تعتبر أسعار الخدمات المصرفية في المصرف أقل من أسعار الخدمات المصرفية في المصارف الأخرى.

يوضح الجدول رقم (20/1/4) والشكل رقم (19/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس عشر .

جدول: (20/1/4)

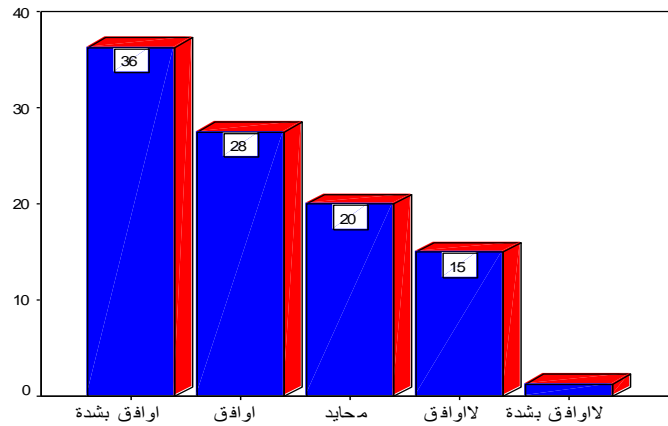
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
36.3%	29	أوافق بشدة
27.4%	22	أوافق
20.0%	16	محايد
15.0%	12	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (19/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس عشر .



B7

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (20/1/4) والشكل رقم (19/1/4) أن (29) فرداً (36.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن أسعار الخدمات المصرفية في المصرف أقل من أسعار الخدمات المصرفية في المصارف الأخرى ، ووافق أيضاً على ذلك (22) فرداً (27.4%)، بينما بلغ عدد المحايدين (16) فرداً (20.0%) ولم يوافق على ذلك (12) فرداً (15.0%)، كما لم يوافق بشدة (1) فرداً (1.3%) .

السؤال السادس عشر: يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار.

يوضح الجدول رقم (21/1/4) والشكل رقم (20/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس عشر .

جدول: (21/1/4)

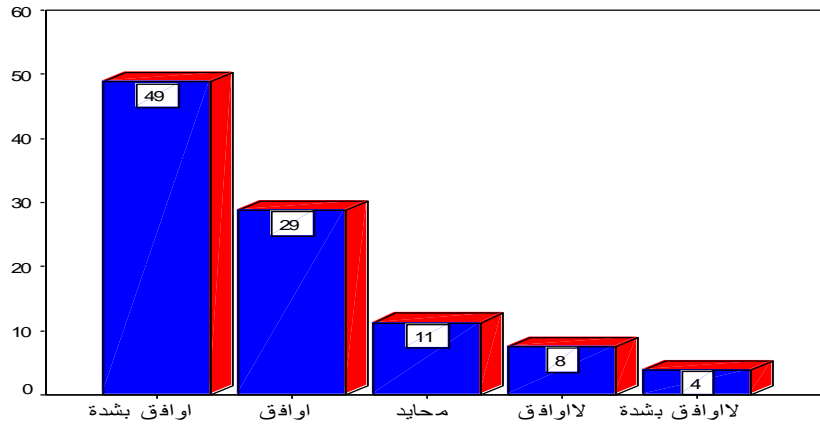
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
48.7%	39	أوافق بشدة
28.7%	23	أوافق
11.3%	9	محايد
7.5%	6	لا أوافق
3.8%	3	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (20/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس عشر.



B8

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (21/1/4) والشكل رقم (20/1/4) أن (39) فرداً (48.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف يهتم بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار، ووافق أيضاً على ذلك (23) فرداً (28.7%) ، بينما بلغ عدد المحايدون (9) فرداً (11.3%) ولم يوافق على ذلك (6) فرداً (7.5%)، كما لم يوافق بشدة (3) فرداً (3.8%) .

السؤال السابع عشر: يمتلك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق.

يوضح الجدول رقم (22/1/4) والشكل رقم (21/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع عشر.

جدول: (22/1/4)

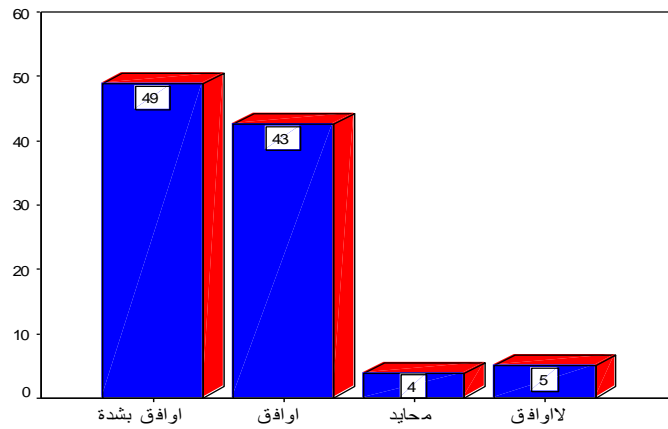
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع عشر

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
48.7%	39	أوافق بشدة
42.5%	34	أوافق
3.8%	3	محايد
5.0%	4	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (21/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع عشر



C-1

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر من الجدول رقم (22/1/4) والشكل رقم (21/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يمتلك فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق ، بلغ عددهم (39) فرداً (48.7%)، وعدد الموافقين (34) فرداً (42.5%)، بينما بلغ عدد المحايدون (3) فرداً (3.8%)، والذين لا يوافقون على ذلك (4) فرداً (5.0%).

السؤال الثامن عشر: توجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية.

يوضح الجدول رقم (23/1/4) والشكل رقم (22/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على

السؤال الثامن عشر.

جدول: (23/1/4)

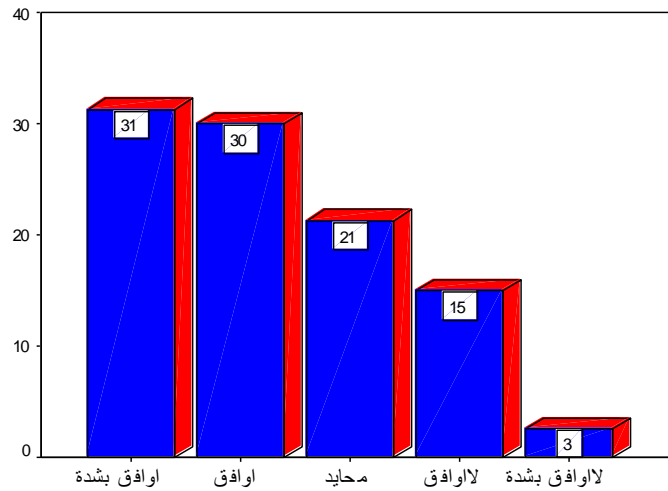
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
31.2%	25	أوافق بشدة
30.0%	24	أوافق
21.3%	17	محايد
15.0%	12	لا أوافق
2.5%	2	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (22/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن عشر



C2

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يتبين من الجدول رقم (23/1/4) والشكل رقم (22/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أنه توجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية، بلغ عددهم (25) فرداً (31.2%)، وعدد الموافقين (24) فرداً (30.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (17) فرداً (21.3%)، والذين لا يوافقون على ذلك (12) فرداً (15.0%)، أما الذين لا يوافقون بشدة على ذلك بلغ عددهم (2) (2.5%).

السؤال التاسع عشر: يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء بالمناطق الطرفية.

يوضح الجدول رقم (24/1/4) والشكل رقم (23/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على

السؤال التاسع عشر.

جدول: (24/1/4)

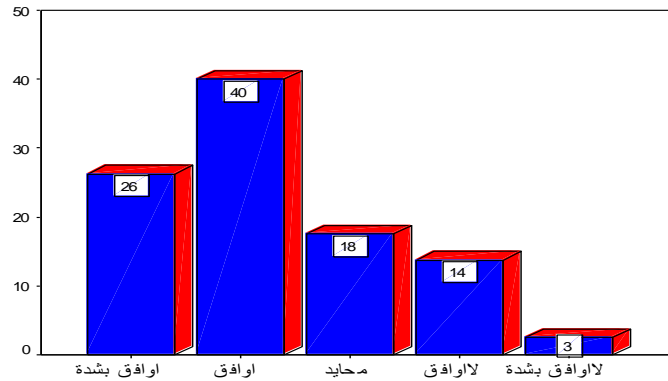
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع عشر

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
26.2%	21	أوافق بشدة
40.0%	32	أوافق
17.5%	14	محايد
13.8%	11	لا أوافق
2.5%	2	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (23/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع عشر



C3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel ، 2012م.

يظهر من الجدول رقم (24/1/4) والشكل رقم (23/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يحرص على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء بالمناطق الطرفية، بلغ عددهم (21) فرداً (26.2%)، وعدد الموافقين (32) فرداً (40.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (14) فرداً (17.5%)، والذين لا يوافقون على ذلك (11) فرداً (13.8%)، أما الذين لا يوافقون بشدة على ذلك بلغ عددهم (2) (2.5%).

السؤال العشرون: يقدم المصرف خدمة الصراف الآلي من خلال فروعته المختلفة.

يوضح الجدول رقم (25/1/4) والشكل رقم (24/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العشرون.

جدول: (25/1/4)

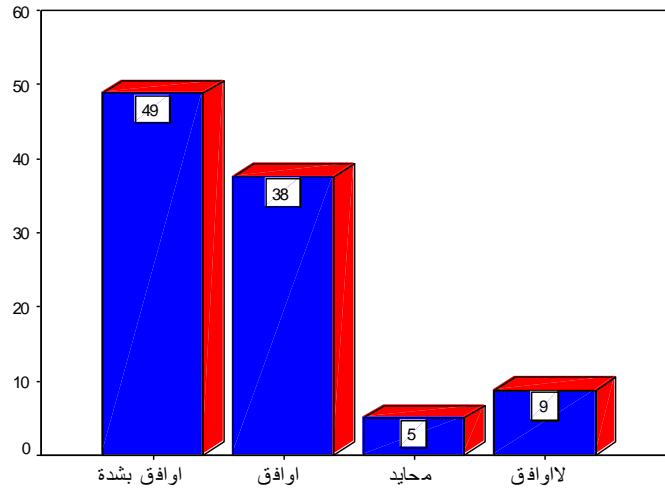
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العشرون

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
48.7%	39	أوافق بشدة
37.5%	30	أوافق
5.0%	4	محايد
8.8%	7	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (24/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العشرون



C4

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر من الجدول رقم (25/1/4) والشكل رقم (24/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يقدم خدمة الصراف الآلي من خلال فروعه المختلفة، بلغ عددهم (39) فرداً (48.7%)، وعدد الموافقين (30) فرداً (37.5%)، بينما بلغ عدد المحايدون (4) فرداً (5.0%)، والذين لا يوافقون على ذلك (7) فرداً (13.8%).

السؤال الواحد والعشرون: يحرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة للعمل.

يوضح الجدول رقم (26/1/4) والشكل رقم (25/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والعشرون.

جدول: (26/1/4)

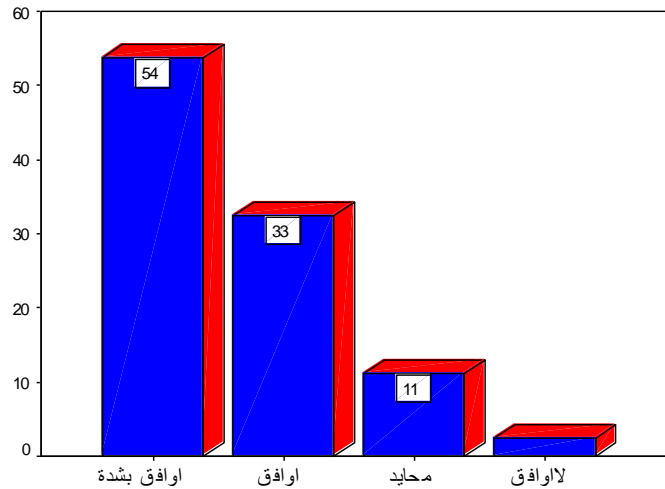
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والعشرون

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
53.7%	43	أوافق بشدة
32.5%	26	أوافق
11.3%	9	محايد
2.5%	2	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (25/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والعشرون



D1

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر من الجدول رقم (26/1/4) والشكل رقم (25/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يحرص علي توفير التجهيزات اللازمة للعمل ، بلغ عددهم (43) فرداً (53.7%)، وعدد الموافقين (26) فرداً (32.5%)، بينما بلغ عدد المحايدون (9) فرداً (11.3%)، والذين لا يوافقون على ذلك (2) فرداً (2.5%) .

السؤال الثاني والعشرون: بالمصرف بيئة داخلية جيدة ومشجعة للعمل .

يوضح الجدول رقم (27/1/4) والشكل رقم (26/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على الثاني والعشرون.

جدول: (27/1/4)

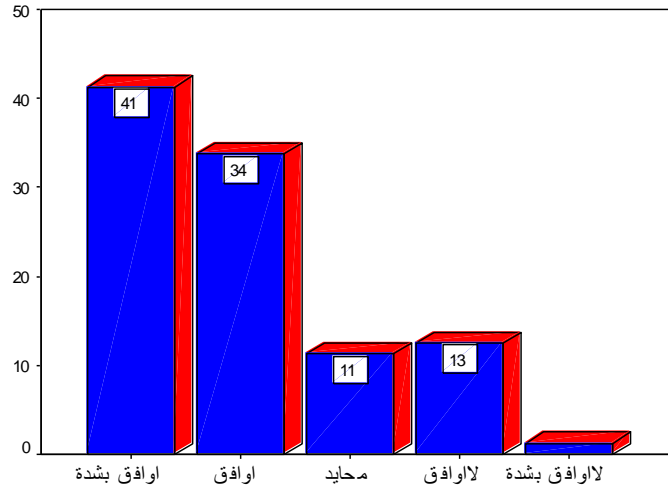
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والعشرون

الإجابة	العدد	نسبة المئوية%
أوافق بشدة	33	41.2%
أوافق	27	33.7%
محايد	9	11.3%
لا أوافق	10	12.5%
لا أوافق بشدة	1	1.3%
المجموع	80	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (26/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والعشرون



D2

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (27/1/4) والشكل رقم (26/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن بالمصرف بيئة داخلية جيدة ومشجعة للعمل، بلغ عددهم (33) فرداً (41.2%)، وعدد الموافقين (27) فرداً (33.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (9) فرداً (11.3%)، والذين لا يوافقون على ذلك (10) فرداً (12.5%) ، والذين لا يوافقون بشدة على ذلك (1) فرداً (1.3%).

السؤال الثالث والعشرون: بالمصرف بيئة مريحة لاستقبال العملاء.

يوضح الجدول رقم (28/1/4) والشكل رقم (27/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والعشرون.

جدول: (28/1/4)

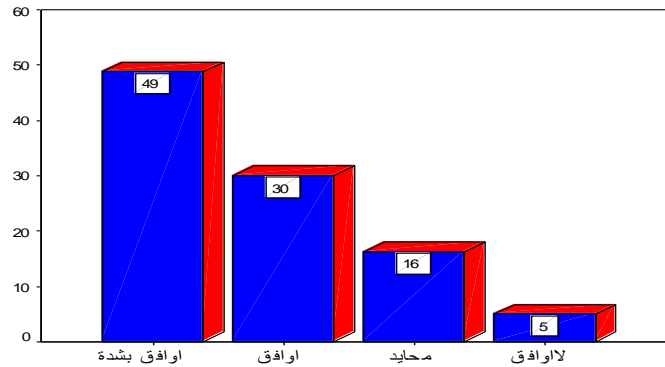
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والعشرون

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
48.7%	39	أوافق بشدة
30.0%	24	أوافق
16.3%	13	محايد
5.0%	4	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (27/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والعشرون



D3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يتبين من الجدول رقم (28/1/4) والشكل رقم (27/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن بالمصرف بيئة مريحة لاستقبال العملاء، بلغ عددهم (39) فرداً (48.7%)، وعدد الموافقين (24) فرداً (30.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (13) فرداً (16.3%)، والذين لا يوافقون على ذلك (4) فرداً (5.0%).

السؤال الرابع والعشرون: بالمصرف مواقف خاصة لسيارات العملاء.

يوضح الجدول رقم (29/1/4) والشكل رقم (28/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والعشرون.

جدول: (29/1/4)

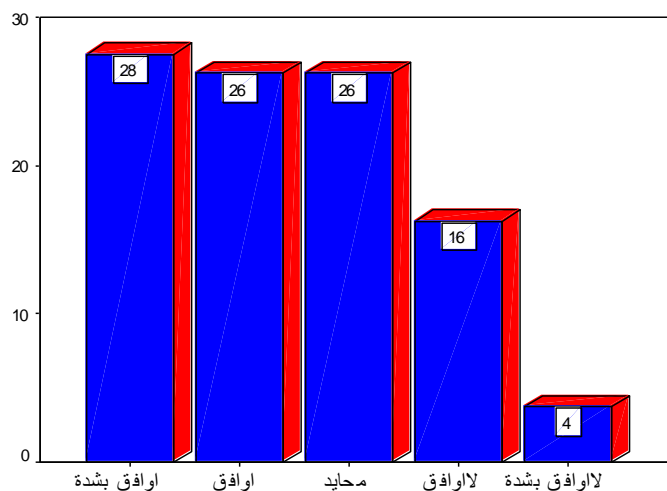
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والعشرون

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
27.4%	22	أوافق بشدة
26.3%	21	أوافق
26.3%	21	محايد
16.3%	13	لا أوافق
3.7%	3	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (28/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والعشرون



D4

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يوضح الجدول رقم (29/1/4) والشكل رقم (28/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف موافق خاصة لسيارات العملاء ، بلغ عددهم (22) فرداً (27.5%)، وعدد الموافقين (21) فرداً (26.3%)، بينما بلغ عدد المحايدون (21) فرداً (26.3%)، والذين لا يوافقون على ذلك (13) فرداً (16.3%) والذين لا يوافقون بشدة على ذلك (3) فرداً (3.7%).

السؤال الخامس والعشرون: يمتلك المصرف أجهزة تقنية متطورة.

يوضح الجدول رقم (30/1/4) والشكل رقم (29/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والعشرون.

جدول: (30/1/4)

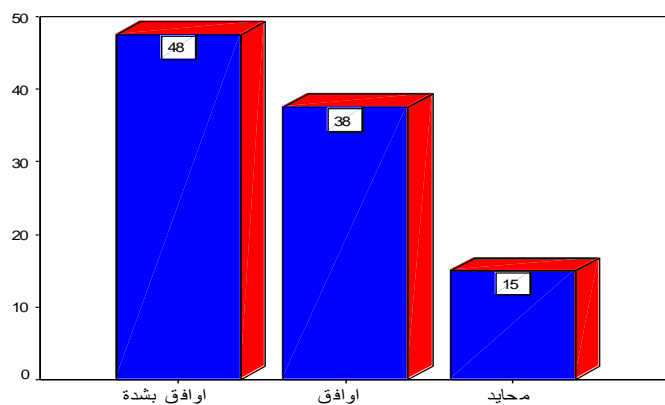
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والعشرون

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
47.5%	38	أوافق بشدة
37.5%	30	أوافق
15.0%	12	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (29/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والعشرون



D5

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر من الجدول رقم (30/1/4) والشكل رقم (29/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يمتلك أجهزة تقنية متطورة، بلغ عددهم (38) فرداً (47.5%)، وعدد الموافقين (30) فرداً (37.5%)، بينما بلغ عدد المحايدون (12) فرداً (15.0%).

السؤال السادس والعشرون: يمتلك المصرف لائحة مرنة توضح إجراءات العمل.

يوضح الجدول رقم (31/1/4) والشكل رقم (30/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والعشرون.

جدول: (31/1/4)

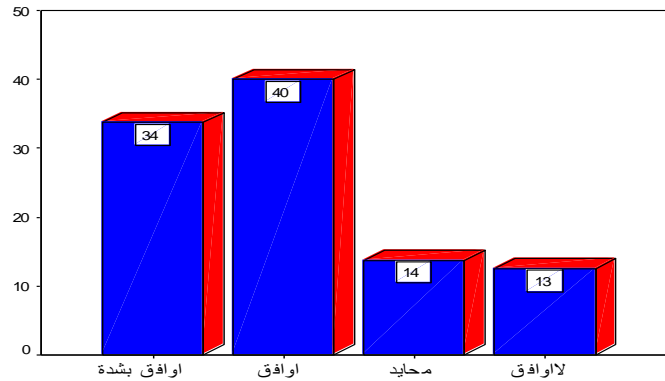
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والعشرون

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
33.7%	27	أوافق بشدة
40.0%	32	أوافق
13.8%	11	محايد
12.5%	10	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (30/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والعشرون



E1

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر من الجدول رقم (31/1/4) والشكل رقم (30/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يمتلك لائحة مرنة توضح إجراءات العمل ، بلغ عددهم (27) فرداً (33.7%)، وعدد الموافقين (32) فرداً (40.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (11) فرداً (13.8%) والذين لا يوافقون على ذلك (10) فرداً (12.5%).

السؤال السابع والعشرون: يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر.

يوضح الجدول رقم (32/1/4) والشكل رقم (31/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والعشرون.

جدول: (32/1/4)

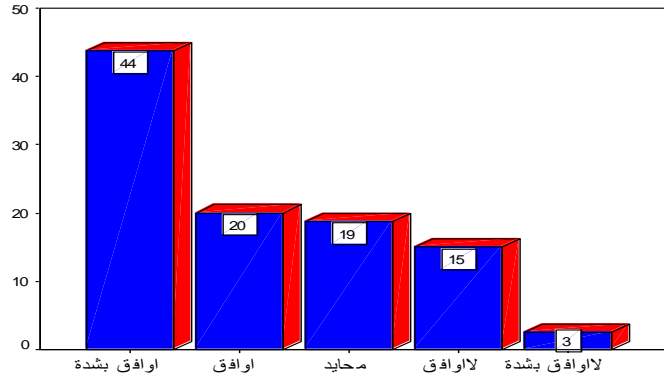
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والعشرون

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
43.7%	35	أوافق بشدة
20.0%	16	أوافق
18.8%	15	محايد
15.0%	12	لا أوافق
2.5%	2	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (31/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والعشرون



E2

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (32/1/4) والشكل رقم (31/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يحرص على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر ، بلغ عددهم (35) فرداً (43.7%)، وعدد الموافقين (16) فرداً (20.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (15) فرداً (18.8%) والذين لا يوافقون على ذلك (12) فرداً (15.0%) والذين لا يوافقون بشدة (2) فرداً (2.5%).

السؤال الثامن والعشرون: يحرص المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى.

يوضح الجدول رقم (33/1/4) والشكل رقم (32/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والعشرون.

جدول: (33/1/4)

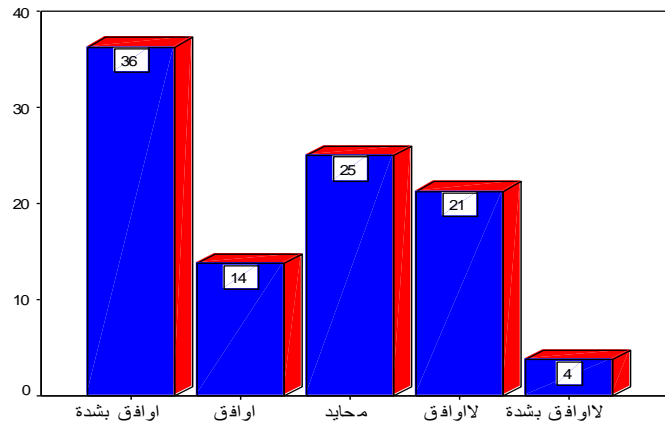
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والعشرون

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
36.3%	29	أوافق بشدة
13.7%	11	أوافق
25.0%	20	محايد
21.3%	17	لا أوافق
3.7%	3	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (32/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والعشرون



E3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يبين الجدول رقم (33/1/4) والشكل رقم (32/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يحرص على تفويض السلطات للمستويات الأدنى ، بلغ عددهم (29) فرداً (36.3%)، وعدد الموافقين (11) فرداً (13.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (20) فرداً (25.0%) والذين لا يوافقون على ذلك (17) فرداً (21.3%) والذين لا يوافقون بشدة (3) فرداً (3.7%).

السؤال التاسع والعشرون: يتميز المصرف بوفرة نوافذ الصرف.

يوضح الجدول رقم (34/1/4) والشكل رقم (33/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والعشرون.

جدول: (34/1/4)

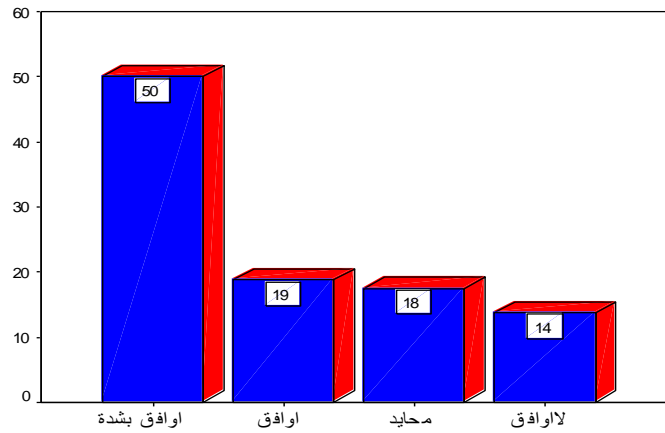
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والعشرون

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
50.0%	40	أوافق بشدة
18.7%	15	أوافق
17.5%	14	محايد
13.8%	11	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (33/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والعشرون



E4

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر الجدول رقم (34/1/4) والشكل رقم (33/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يتميز بوفرة نوافذ الصرف ، بلغ عددهم (40) فرداً (50.0%)، وعدد الموافقين (15) فرداً (18.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (14) فرداً (17.5%) والذين لا يوافقون على ذلك (11) فرداً (13.8%).

السؤال الثلاثون: يتميز المصرف بوفرة الموظفين الذين يستقبلون العملاء.

يوضح الجدول رقم (35/1/4) والشكل رقم (34/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالثون.

جدول: (35/1/4)

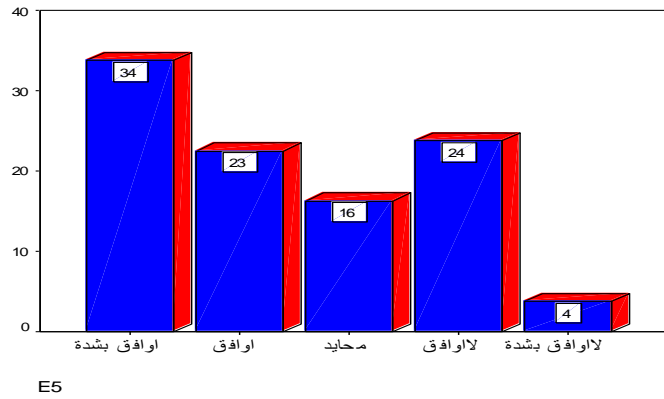
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالثون

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
33.7%	27	أوافق بشدة
22.5%	18	أوافق
16.2%	13	محايد
23.8%	19	لا أوافق
3.8%	3	لا أوافق بشدة
100.0%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (34/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالثون



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يتضح من الجدول رقم (35/1/4) والشكل رقم (34/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يتميز بوفرة الموظفين الذين يستقبلون العملاء ، بلغ عددهم (27) فرداً (33.7%)، وعدد الموافقين (18) فرداً (22.5%)، بينما بلغ عدد المحايدون (13) فرداً (16.2%) والذين لا يوافقون على ذلك (19) فرداً (23.8%)، والغير موافقون بشدة (3) (3.8%).

السؤال الواحد والثلاثون: يقوم المصرف بتدريب العاملين لديه .

يوضح الجدول رقم (36/1/4) والشكل رقم (35/1/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والثلاثون.

جدول: (36/1/4)

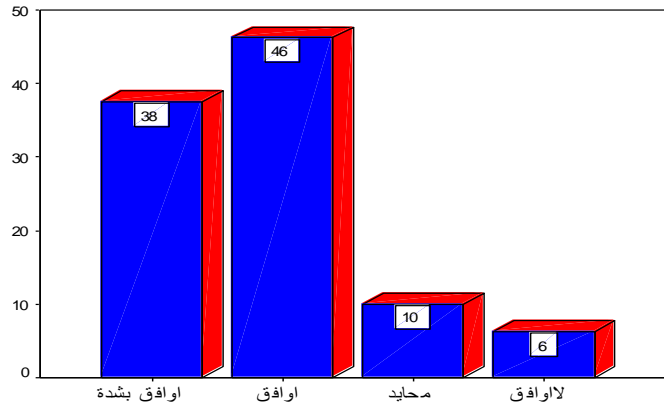
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والثلاثون

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	30	37.5%
أوافق	37	46.2%
محايد	8	10.0%
لا أوافق	5	6.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	80	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

شكل: (35/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الواحد والثلاثون



E6

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، برنامج Excel، 2012م.

يظهر الجدول رقم (36/1/4) والشكل رقم (35/1/4) أن عدد الموافقين بشدة على أن المصرف يقوم بتدريب العاملين لديه ، بلغ عددهم (30) فرداً (37.5%)، وعدد الموافقين (37) فرداً (46.2%)، بينما بلغ عدد المحايدون (8) فرداً (10.0%) والذين لا يوافقون على ذلك (5) فرداً (6.3%).

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل بيانات أسئلة الاستبانة لمعرفة آراء أفراد الدراسة حول أثر إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني ، استخدم الباحث الطرق الإحصائية الآتية:(1)

أ- الوسيط: وهو العدد الأوسط من مجموعة الأعداد مرتبة تصاعدياً أو تنازلياً ، عددها فردياً ، كما هو الوسط الحسابي للعديدين الأوسطين إذا كان عددها زوجي ، أما في الجداول التكرارية الوسيط هو القيمة التي تكررهما التراكمي، وفي عدد المشاهدات، وسيقوم الباحث باستخدامه لمعرفة أكثر الإجابات تكراراً على سؤال من أسئلة الاستبانة ، لمعرفة اتجاه آراء أفراد الدراسة بخصوص أسئلة كل فرضية من الفرضيات.

ب- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة. وأول من أوجد هذا الاختبار هو عالم الإحصاء كارل بيرسون Karl Pearson في عام 1900م، واتسع استخدامه فيما بعد حتى أصبح واحداً من الأساليب المعتمدة والمعروفة في عمليات التحليل الإحصائي . وهو من أكثر الاختبارات استخداماً في العلوم الاجتماعية والتربوية، ويستخدم في حالة البيانات من النوع الوصفي سواء كان ترتيبياً أو اسمي ، والهدف من استخدام مربع كاي يدخل ضمن هدف عام وهو اختبار مدى صحة النتائج التي يتم الحصول عليها من العينة قياساً بما يقابلها في المجتمع الذي سحبت منه . وتأخذ صيغة الاختبار الشكل التالي:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث أن:

Observed values القيم المشاهدة O_i

Expected values القيم المتوقعة E_i

ولاستخدام هذا الاختبار قام الباحث بتقسيم إجابات أفراد الدراسة إلى ثلاثة مستويات الموافقون وتضم إجابة (أوافق بشدة ، أوافق) في الاستبانة ، المحايدون وتضم إجابة محايد في الاستبانة وغير الموافقين وتضم إجابة (لا أوافق بشدة ، لا أوافق)، ولتحديد معنوية الفروق استخدم الباحث القيمة الاحتمالية Probability Value ومقارنتها بمستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث ب (0.05 ، 0.01) فعندما تكون القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) فإن الفروق ذات دلالة إحصائية ، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.01) فإن الفروق ذات دلالة إحصائية عالية وتكون الفروق ليست ذات دلالة إحصائية إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وفي الجزء التالي سيتم عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حده.

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، (عمان : دار الشروق ، 2004م) ، ص . ص 144- 216

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية بين بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية".

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة هل تؤثر جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف تأثيراً ذو دلالة إحصائية على المنافسة. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى. ويتم ذلك عن طريق حساب الوسيط واختبار مربع كاي لإجابات أفراد الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية ، كما في الجدول التالي:

جدول: (1/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الأولى
وننتج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة

التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	درجات الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة	العبارة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	68.70	1. يتميز موظفي المصرف بالكفاءة العالية
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	34.90	2. يحرص المصرف على تقديم خدماته بسرعة فائقة .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين على العبارة	0.000	4	32.50	3. تلبي الخدمة المصرفية حاجات العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	34.00	4. تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	35.72	5. يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	41.80	6. هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين	0.000	4	66.00	7. يتلقى المصرف إشادات من العملاء.

		علي العبارة				
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	4	85.00	8. يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملاته مع العملاء .

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (1/2/4) كما يلي:

1- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 إي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

2- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 إي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين .

3- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين .

4- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين .

5- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

6- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات

المبوحثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

7- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبوحثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

8- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبوحثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

من نتائج تحليل عبارات الفرضية أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات يوجد بها فرق معنوي ذو دلالة إحصائية ولصالح الموافقين والموافقين بشدة أي أن الفرضية الأولى متحققة ولصالح الموافقين والموافقين بشدة .

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتخفيض الأسعار المصرفية وزيادة عدد العملاء " .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة هل يؤثر سعر الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف تأثيراً ذو دلالة إحصائية على المنافسة. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية. ويتم ذلك عن طريق حساب الوسيط واختبار مربع كاي لإجابات أفراد الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية ، كما في الجدول التالي:

جدول: (2/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثانية

ونتايج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية لاختبار كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1. يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي.	76.37	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2. يضع المصرف سياسات خاصة به في تحديد أسعار الخدمات المصرفية.	59.62	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3. يهتم المصرف بكبار العملاء ويمنحهم تخفيض في أسعار الخدمات المصرفية.	31.90	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4. يراعي المصرف الشرائح الضعيفة في حسابه لعمولات الخدمات المصرفية.	20.62	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5. يحدد المصرف خدماته في ضوء التكلفة.	34.62	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	27.87	6. يحدد المصرف خدماته في ضوء أسعار المصارف المنافسة .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	27.87	7. تعتبر أسعار الخدمات المصرفية في المصرف أقل من أسعار الخدمات المصرفية في المصارف الأخرى.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	56.00	8. يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	33.30	9. يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء .
إجابات المبحوثين تميل نحو لموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	50.50	10. هنالك زيادة سنوية في أرباح المصرف .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات	0.000	4	33.70	11. يتلقى المصرف

		دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة				إشادات من العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	47.10	12. يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (2/2/4) كما يلي:

1- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

2- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

3- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

4- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

5- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين

علي العبارة ولعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

6- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

7- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

8- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

9- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

10- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

11- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الحادية عشر تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

12- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية عشر تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

من نتائج تحليل عبارات الفرضية أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات يوجد بها فرق معنوي ذو دلالة إحصائية ولصالح الموافقين والموافقين بشدة أي أن الفرضية الثانية متحققة ولصالح الموافقين والموافقين بشدة .

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية حول زيادة فروع البنك وزيادة رضا العملاء".

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة هل يؤثر وجود فروع متعددة للمصرف في مناطق مختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على قوة منافسة المصرف. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة. ويتم ذلك عن طريق حساب الوسيط واختبار مربع كاي لإجابات أفراد الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية ، كما في الجدول التالي:

جدول: (3/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثالثة

ونتايج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1. يمتلك المصرف فروع عديدة تغطي مختلف المناطق.	55.10	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2. توجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية.	22.37	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3. يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء بالمناطق الطرفية.	31.62	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4. يقدم المصرف خدمة الصراف الآلي من خلال فروع مختلفة.	44.30	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5. يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.	32.40	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6. هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك.	42.60	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2.0000	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	49.62	7. يتلقى المصرف إشادات من العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	73.70	8. يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملاته مع العملاء.

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (3/2/4) كما يلي:

1- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

2- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

3- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

4- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

5- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات

المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

6- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

7- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

8- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

من نتائج تحليل عبارات الفرضية أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات يوجد بها فرق معنوي ذو دلالة إحصائية ولصالح الموافقين والموافقين بشدة أي أن الفرضية الثالثة متحققة ولصالح الموافقين والموافقين بشدة .

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتوفير التجهيزات المادية الخاصة بالمصارف الخرطوم ، الإسلامي والادخار و التنمية الاجتماعية وإرضاء العملاء".

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة هل تؤثر التجهيزات الخاصة بالمصرف تأثيراً ذو دلالة إحصائية على منافسته. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الرابعة. ويتم ذلك عن طريق حساب الوسيط واختبار مربع كاي لإجابات أفراد الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية ، كما في الجدول التالي:

جدول: (4/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الرابعة

ونتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة

التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	درجات الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة	العبارة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	50.50	1. يحرص المصرف علي توفير التجهيزات اللازمة للعمل.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	45.00	2. بالمصرف بيئة داخلية جيدة ومشجعة للعمل .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	34.10	3. بالمصرف بيئة مريحة لاستقبال العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	16.50	4. بالمصرف مواقف خاصة لسيارات العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	13.30	5. يمتلك المصرف أجهزة تقنية متطورة.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	38.30	6. يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.
إجابات المبحوثين	1.0000	توجد فروق معنوية	0.000	4	53.30	7. هنالك زيادة سنوية

تميل نحو الموافقة بشدة		ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة				في أرباح المصرف.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	29.20	8. يتلقى المصرف إشادات من العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	67.30	9. يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء.

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (4/2/4) كما يلي:

1- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

2- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

3- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

4- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

5- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

6- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

7- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة.

8- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

9- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة.

من نتائج تحليل عبارات الفرضية أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات يوجد بها فرق معنوي ذو دلالة إحصائية ولصالح الموافقين والموافقين بشدة أي أن الفرضية الرابعة متحققة ولصالح الموافقين والموافقين بشدة.

خامساً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتبسيط الإجراءات والعمليات ورفع كفاءة الأداء بين المصارف الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية وإرضاء العملاء".

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة هل يؤثر تبسيط الإجراءات والعمليات تأثيراً ذو دلالة إحصائية على منافسة المصرف. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من

الأسئلة المتعلقة بالفرضية الخامسة. ويتم ذلك عن طريق حساب الوسيط واختبار مربع كاي لإجابات أفراد الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية ، كما في الجدول التالي :-

جدول: (5/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الخامسة

وننتائج الوسيط لإجابات أفراد الدراسة

التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (Sig)	درجات الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة	العبارة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	18.70	1. يمتلك المصرف لائحة مرنة توضح إجراءات العمل.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	35.87	2. يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	23.75	3. يحرص المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0001.	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	27.10	4. يتميز المصرف بوفرة نوافذ الصرف.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	19.50	5. يتميز المصرف بوفرة الموظفين الذين يستقبلون العملاء .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	37.90	6. يقوم المصرف بتدريب العاملين لديه .

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	7.82	7. يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	42.50	8. هنالك زيادة سنوية في أرباح المصرف.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	20.30	9. يتلقى المصرف إشادات من العملاء
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.0000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	4	93.50	10. يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية ، 2012م.

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (5/2/4) كما يلي:

1- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

2- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

3- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

4- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

5- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

6- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

7- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

8- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

9- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين.

10- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية أي أن نتيجة اختبار مربع كاي معنوية مما يدل علي وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة اتجاه وميل الفروق نلاحظ أن قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 أي أن العبارة متحققة ولصالح الموافقين بشدة .

من نتائج تحليل عبارات الفرضية أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات يوجد بها فرق معنوي ذو دلالة إحصائية ولصالح الموافقين والموافقين بشدة أي أن الفرضية الخامسة متحققة ولصالح الموافقين والموافقين بشدة .

النتائج والتوصيات

النتائج

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى النتائج التالية:

أولاً : نتائج الفرضية الأولى

- 1- الكفاءة العالية التي يتميز بها العاملين في المصارف تسهم في جذب العملاء تدعم المركز التنافسي للمصرف.
- 2- معاملة شكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية تمكن المصرف وتقوي منافسته.
- 3- جودة الخدمة المصرفية وتلبيتها لاحتياجات العملاء تجعل المصرف يحتل الصدارة من بين البنوك المنافسة.
- 4- التفاني في تقديم الخدمة بالصورة المرضية للعميل وبالسرعة الفائقة متى ما طلبت من قبله تزيد من منافسة المصرف.
- 5- استخدام التكنولوجيا الحديثة في المصارف في جميع معاملات العملاء يعزز من موقفها التنافسي. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى.

ثانياً : نتائج الفرضية الثانية

- 1- التزام المصارف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي يضمن تواجده في السوق المصرفي.
- 2- وضع سياسات خاصة بالمصارف في تحديد أسعار خدماتها ، تجعل المصرف مواكباً لأسعار المصارف الأخرى مما يقوى من موقفه التنافسي.
- 3- اهتمام المصارف بكبار العملاء ومنحهم تخفيض في أسعار الخدمات المقدمة منه ، تمكنه من المحافظة على عملائه.
- 4- تحديد المصارف لأسعار خدماتها على ضوء التكلفة، يجنبها خطر الوقوع في مخاطر العسر المالي والإفلاس.
- 5- اهتمام المصارف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامها بالأسعار ، تمكنها من المحافظة على عملائها ، إذ أن جودة الخدمة تهم العميل أكثر من سعرها. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثاً : نتائج الفرضية الثالثة

- 1- تواجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية ، يترتب عليه انتشار خدمة المصرف في مناطق متعددة وتوفرها بسهولة ويسر للعملاء في مناطق تواجدهم ، مما يوفر عليهم كثير من الجهد مقابل الحصول على الخدمة المصرفية من المصرف الأم.
- 2- حرص المصارف على تقديم الخدمة بصورة طيبة ومعاملة خاصة لكبار عملائها بالمناطق الطرفية ، تمكن المصرف من المحافظة على العملاء حتى ولو كانوا بعيداً.
- 3- تواجد خدمة الصراف الآلي من خلال فروع المصرف المختلفة، تمكن من الحصول على الخدمة بسهولة ويسر متى طلبت من قبل العميل وتقوي من مركز المصرف التنافسي في السوق المصرفي.

4- تلقي المصرف إشارات من العملاء على جودة الخدمة المصرفية، يجعل المصارف تسعى دوماً على المحافظة على جودة خدماتها وتبتكر الأجود.

5- عندما تكون هنالك زيادة سنوية في أرباح المصرف ، هذا يؤكد على قوة منافسة المصرف بين المصارف وسيهر وفق خطته الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً.
وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة.

رابعاً : نتائج الفرضية الرابعة

- 1- حرص المصرف على توفير التجهيزات اللازمة لتسيير العمل ، تمكن من أداء العمل بالصورة المطلوبة.
- 2- توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة للعمل تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة وبراء تام.
- 3- توفر بيئة مريحة لاستقبال العميل حتى تقديم الخدمة له ، تجعل العميل راضي عن المصرف لتوفر الراحة فيه وتجعله حريصاً على التعامل مع هذا المصرف.
- 4- وجود مواقف خاصة بالمصرف لسيارات العملاء ، يوفر سبل الراحة للعميل ويمكن من تقديم الخدمة بالصورة المرضية للعميل.
- 5- وجود أجهزة تقنية متطورة بالمصرف في تقديم خدماته ، تساهم في منافسة المصرف وتمكنه من جذب أكبر عدد من العملاء.
وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرابعة.

خامساً : نتائج الفرضية الخامسة

- 1- امتلاك المصارف للوائح مرنة توضح كيفية إجراء العمل ، تسهم في أداء مهامها بالصورة المطلوبة.
- 2- تفويض السلطات للمستويات الأدنى ، تزرع الثقة في النفوس و تمكن من انجاز المهام بصورة مريحة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى تسهياً للعمل.
- 3- توفر نوافذ الصرف يؤدي إلى سرعة خدمة العميل دون وجود ازدحام وانتظار حتى يتمكن العميل من الحصول على خدمته.
- 4- تدريب العاملين من وقت لآخر ، يجعلهم مواكبين لتطورات خدمات المصارف وأحداث السوق المصرفي.
- 5- إعادة النظر في اللوائح وإجراءات العمل من وقت لآخر ، تمكن من المنافسة مع المصارف الأخرى ومعرفة الجديد وفقاً لمتطلبات العمل المصرفي.
وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الخامسة.

التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- الاهتمام ببحوث السوق الداخلية والخارجية وذلك للوقوف على موقع البنك بالنسبة للبنوك المنافسة من حيث الحصة في الودائع والقروض وسوق الخدمات المصرفية.

- 2- البحث الجيد في أسس تقسيم السوق حيث يعد تقسيم السوق أحد الأسس الهامة بالنسبة لرصد التسويق المصرفي عند اتخاذ القرار رسم السياسات التسويقية بنجاح حيث يشمل هذا تحديد مجموعات العملاء وتجميع كل مجموعة متشابهة تحت تقسيم معين وبالتالي معرفة الرغبات والصفات والخصائص والدوافع العامة لهذه المجموعات ومحاولة إتباع هذه الرغبات.
- 3- الاهتمام بالخصائص المستخدمة في تكوين قطاعات السوق لما لها من أثر على الأداء المصرفي سواء إن كانت قطاعات أفراد أو شركات حيث النصيب السوقي للبنك ستصل وتتوقف على مدى إدراكه لخصائص العميل المرتقب والحالي من ثم يمكن تصميم مزيج الخدمات المصرفية بالموصفات والخصائص التي تتلاءم مع احتياجات ورغبات هؤلاء العملاء وتحقق لهم الإشباع المطلوب وخاصة لما للسوق المصرفي من حساسية تجاه المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- 4- المحافظة على وضع برامج تدريبية للعمالة المختصة بالأنشطة التسويقية.
- 5- ضرورة أن تقوم المصارف بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد المصارف على تلبية احتياجات العملاء ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بالأمور المصرفية، وتزويد أقسام التسويق بالكوادر والطاقات أو الكفاءات القادرة على تبني مختلف أساليب التسويق من أجل ضمان حسن تصميم وتنفيذ ومتابعة مختلف الاستراتيجيات التسويقية الممكنة.
- 6- إعطاء المزيد من الاهتمام لوظيفة التسويق وأهمية إقناع الإدارة العليا في المصارف بأهمية وضع إستراتيجية تسويقية وذلك من خلال إنشاء إدارات متخصصة للتسويق في المصارف مع العمل على تزويدها بالكوادر والطاقات أو الكفاءات القادرة على تبني مختلف أساليب التسويق من أجل ضمان حسن تصميم وتنفيذ ومتابعة مختلف الاستراتيجيات التسويقية الممكنة، وفي ضوء مختلف الظروف البيئية المحيطة، وكذلك من أجل المساهمة في خلق وعي مصرفي لدى الجمهور السوداني.
- 7- تعزيز الاهتمام بعنصر الترويج بالإعلان عن طبيعة الخدمات المصرفية بشكل مستمر عبر وسائل الإعلان الممكنة من تلفزيون، راديو أو استخدام أحدث التقنيات للقيام بذلك عن طريق الانترنت.
- 8- الاهتمام بتحديث نظام الاتصالات لإمكانية التواصل مع العملاء بشتى الطرق للتعرف على اتجاهات العملاء وتقسيم السوق وفق نوعية العملاء ورغباتهم واحتياجاتهم.
- 9- المحافظة على اعتماد عنصر الخدمة المصرفية المقدمة كأحد مكونات المزيج التسويقي إلا انه يجب أن تعمل إدارة المصرف باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية، حيث أن التكنولوجيا الصحيحة والعناصر البشرية المدربة تعمل على تحسين أبعاد جودة الخدمة المختلفة، من خلال سرعة انجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء وهذا يساعد في زيادة قدرة موظفي الخدمات المصرفية على سرعة الاستجابة للعملاء وحل المشاكل المختلفة التي تواجههم، بالإضافة أن التكنولوجيا الحديثة تعطي انطباع جيد لدى العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف مما يعمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بصورة كلية.
- 10- تخصيص ميزانية مقدره ومعتبره للمصروفات التسويقية لا سيما بالمصارف قيد الدراسة.

- 11- ضرورة توافر أنظمة للتعامل مع شكاوى العملاء وتشجيع العملاء على التقديم بالشكاوى في حالة وجودها ، وجعل قنوات الاتصال مع مراكز المسؤولين في المصارف مفتوحة أمام العملاء في حالة وجود شكوى.
- 12- التأكيد على فتح قسم متخصص بالتسويق المصرفي في كل المصارف قيد الدراسة ورفد هذا القسم بالمهارات والخبرات اللازمة وتحديداً من ذوي الخبرة الطويلة في العمل المصرفي وإقامة جسور الصلة بشرائح المجتمع الأخرى كالجامعات والكليات والمعاهد.
- 13- الاستفادة من التطور في الخدمات المصرفية على المستوى العالمي والاطلاع الدائم والمستمر على التطورات في مجال الخدمة المصرفية من خلال استخدام أحدث وسائل الاتصالات الخدمية.
- 14- الدراسة المستمرة للبنوك المنافسة وهيكل خدماتها واتجاهات التطور المرتقبة بها.

الرؤى المستقبلية

ظهر للباحث من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها والنتائج التي توصل إليها ، أن هنالك جوانب في مجال إستراتيجيات التسويق المصرفي لم تتم دراستها بصورة مستفيضة ، كما أن هذه الدراسة تفتح

- المجال لدراسات أخرى مستقبلية تسهم في الإلمام الكامل بمفهوم إستراتيجيات التسويق المصرفي وأثره على أداء المصارف ومن بين هذه الدراسات الآتي:
- 1- تأثير جودة الخدمات المصرفية على سلوك المستهلك.
 - 2- تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية للمستهلكين غير المسلمين.
 - 3- تسويق الخدمات الإلكترونية في البنوك.
 - 4- التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي في البنوك الإسلامية.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم

1- سورة قريش ، الآية (1) و(2).

ثانياً: المراجع العربية

1. إبراهيم، إبراهيم مختار ، برنامج التسويق المصرفي- سلسلة التدريب المصرفي لتسويق الخدمات المصرفية، بيروت: دن ، 1997م .
2. أبو التاية، صالح محمد ، التسويق المصرفي ، بين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 .
3. أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة ، الإسكندرية ، جامعة الخرطوم ، 1990م . نقلاً عن : G. W. England
4. ===== ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 1999م . .
5. ===== ، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000م .
6. أحمد، أحمد سلامة ، أثر تحديات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية ، عمان ، المكتبة الوطنية ، 1995م .
7. ===== ، إدارة المبيعات في البنوك ، القاهرة ، الدار العربية للعلوم ، 2000م .
8. أحمد، أحمد محمود ، تسويق الخدمات المصرفية : مدخل نظري تطبيقي، عمان، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
9. الأمين، حسن عبد الله ، تقنيات المال والاقتصاد المعاصر من منظور إسلامي ، ماليزيا، دار التجديد للطباعة والنشر والترجمة ، 2002م .
10. بازرة، محمود ، بحوث التسويق والتخطيط والرقابة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1995م.
11. البرلسي، إبراهيم ، إستراتيجية الإدارة العليا ، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1988م.
12. البساط، هشام ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، القاهرة ، منشورات الدراسات المصرفية ، 1992م.
13. ثابت، زهير ، الدليل العلمي للتسويق ، القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، 1993م .
14. الحداد، عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية، مصر ، البيان للطباعة والنشر، 1999 .
15. الحضيرى، محسن أحمد ، التسويق المصرفي ، مصر ، إيتراك للنشر والتوزيع ، 1999م .
16. ===== ، التسويق المصرفي ، القاهرة ، دار النشر والتوزيع ، 2000م .

17. خريس، جمال ، أبو خضر، أيمن ، حضاونة عماد ، النقود والبنوك ، بيروت ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2002م .
18. خطاب، عايدة سيد ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، 1997م .
19. الركابي ، كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ، ردمك ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م .
20. سحنون، محمود ، الاقتصاد النقدي والمصرفي ، قسنطينة الجزائر ، بهاء الدين للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003م .
21. السعيد، محمد أمين ، أسس التسويق ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2000م.
22. سنتر، جورج ، التخطيط الإستراتيجي ، ما يجب أن يعلمه كل مدير ، القاهرة ، دار المعارف الجامعية ، 1979م .
23. سويلم، محمد ، إدارة المصارف التقليدية والإسلامية مدخل مقارن ، القاهرة ، دار الطباعة الحديثة ، ب ت .
24. السيد، إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 1990 ، ص 128. نقلًا عن : (Wall J and B.P.Shin. seeking competitive Information. 1980)
25. ===== ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1990م .
26. السيسي، صلاح الدين حسن ، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد ، لبنان ، دار الوسام للطباعة والنشر ، 1998م .
27. الشراح وآخرون، رمضان ، البنوك التجارية ، الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م .
28. الشنواني، صلاح ، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية ، أسيوط ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1996م .
29. الصميدعي، محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، عمان، دار المناهج للنشر، 2001م.
30. عبد الحميد، طلعت أسعد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1998م .
31. عبد الحميد، عبد المطلب ، البنوك الشاملة عملياتها وإداراتها ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000م.
32. هشام، عبد الله بن ، السيرة النبوية ، لبنان ، دار الجيل ، 1987م .

33. راضي، عبد المنعم ، فرج عزت ، اقتصاديات النقود والبنوك ، الإسكندرية ، البيان للطباعة والنشر ، 2001م .
34. العجارمة، تيسير ، التسويق المصرفي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م.
35. العلق، بشير عباس ، مبادئ الإدارة ، عمان ، دار اليازودي العلمية ، 1998م.
36. ===== و الطائي ، حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 .
37. علي، فؤاد حامد ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 1982 .
38. قنديل، نهلة أحمد ، التجارة الإلكترونية ، القاهرة ، ب ن ، 2004 م .
39. لحيلج، الطيب ، النقود والمصارف والسياسات النقدية في الاقتصاد الإسلامي، السودان، هيئة الأعمال الفكرية ، 2002 م .
40. محمد، ضياء ، اقتصاديات النقود و البنوك ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2001م.
41. محمود، سامي حسن ، الأدوات التمويلية الإسلامية للشركات المساهمة، عمان ، مطبعة الشرق ، 1992م.
42. محمود، عبد الحميد ، أساسيات المصرف الإسلامي الواقع والآفاق ، القاهرة ، مكتبة وهبه ، 1999 م .
43. مرسي، جمال الدين ، تسويق الخدمات المصرفية ، القاهرة ، منشورات معهد الدراسات المصرفية ، 1990م .
44. المساعد، زكي خليل ، التسويق في المفهوم الشامل ، الإسكندرية ، شركة مطابع الأرز ، 1997م.
45. مصطفى، أحمد سيد أحمد ، التسويق العالمي : بناء القدرات التنافسية للتصدير ، القاهرة : دار الكتب المصرية ، 2001 م .
46. معلا، ناجي ، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية ، عمان ، المكتبة الوطنية، 2000م.
47. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية ، جدة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1425 هـ .
48. المقلي، عمر أحمد عثمان ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002 م .
49. منير، الجنبهي ، ممدوح الجنبهي ، البنوك الإلكترونية ، القاهرة ، دار الفكر الجامعي ، 2005م.
50. ناصر، سليمان ، تطوير صيغ التمويل قصير الأجل للبنوك الإسلامية مع دراسة تطبيقية حول مجموعة من البنوك الإسلامية، الجزائر ، نشر جمعية التراث ، 2002 م .
51. نوري وآخرون، ناظم محمد ، أساسيات الاستثمار العيني والمالي والإداري ، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 م .

ثالثاً: المراجع الانجليزية

1. Barks Jale & Bill Darden “ Marketers “ 1992.
2. Charles D. Schewe, Marketing Management Issues in Ambulatory Health Care, New York : Haworth Press, 1991.
3. Christine Ennew & Nigel Waite, Op.Cit.
4. Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc, 1994.
5. Commette of Definitions , Marketing Definition Alossary of Marketing term
6. (American Marketing). Association , 1960.
7. Cutlip Scott, Mand Allen, center electric public relation of, London, England, NI: pre Hall-inc, 1980.
8. F . E .Perry, Law and Practice relating to banking , third edition.
9. Geoffrey Lancaster & Paul Reynolds, Op.Cit.
10. Hooman Estelami, Marketing Financial Services, Indianapolis: Dog Ear Pub, 2007.
11. John Frain, Introduction to marketing, 4th edition, London: International Thomson Business Press, 1999.
12. Mary Ann Pezzullo, Marketing Financial Services, 5 th edition, Washington: American bankers association, 1998.
13. Mary Ann Pezzullo, Op.Cit.
14. Maslow motivation and personality, New York, Harpet, P. 1957, ch. 5
15. Md Seghir Djitli, Marketing Strategique, Op.Cit, 2000.
16. Md Seghir Djitli, Marketing, Alger: Berti Editions, 1998.
17. Md Seghir Djitli, Marketing, Op.Cit.
18. organizational goals and expected behaviour of American managers , Academy of Managrment Journal . Vol . 10 , 1987.
19. P.Kotler , Marketing Management , Analysis ,Planning inplementaion and Control, Englewood.
20. Philip Kotler & Others : Principle of Marketing The European Edition Preatic Hall 1996.
21. Philip Kotler, Marketing Management :Analysis Planning Implementation & Control , Preatic Hall Ine Englewood Cliffs.
22. Phillips Charlesf., and Delbert J. Duncan , Marketing : Principles and Methods Richard D. Irwin , Inc. , 111 ., 1956.
23. professionals, 4th edition, Canada: International Developed Research Center, 1999.
24. RichardM. S.Wilson & Colin Gilligan, Op.Cit.
25. Rue and ph Holland , Strategic Management : Concepts and Experiences . (Singapore: Mc Graw- Hill book Co...1989.

رابعاً: الدوريات العربية

1. عبد المنعم محمد الطيب ، المنتدى المصرفي الولائي الواقع بعنوان الحسابات المصرفية الحديثة وآفاق تطبيقها في السودان ، مدينة عطبرة ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، أبريل 2003م

2. تناول الأستاذ محمد الباقر عبد المحمود هذه الجزئية في دورة تدريبية بعنوان تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة في الفترة 4/12- 2003/4/17م ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم ، أبريل 2003م .
3. سمير الشاهد ، دورة تدريبية بعنوان تطوير العمل المصرفي ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم في 31 الفترة 2003/1/2-2/31م
4. بنك مصر ، مركز البحوث ، دورة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية ، أوراق بنك مصر البحثية ، العدد 4 ، 1998م .
5. محمد الباقر عبد المحمود ، محاضرة في دورة مصرفية بعنوان التسويق المصرفي ، الفترة من 5/3- 2003/5/14م ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم .
6. الدور الأول بمركز الاقتصاد الإسلامي بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، القاهرة.
7. مجلة المصارف ، العدد الثالث ، فبراير 2003م ملحق خاص بمناسبة انعقاد مؤتمر القمة الثامن لدول الكوميسا بالخرطوم ، إتحاد المصارف السوداني .
8. مجلة دراسات مصرفية ومالية ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، العدد الثالث أكتوبر 1999م.
9. عبد الله علي محمد ، بنك فيصل الإسلامي، وريادة العمل المصرفي في السودان تجربة 16 عاماً من العمل المصرفي الإسلامي ، مركز البحوث وإصدارات إدارة الإعلام والعلاقات العامة بالبنك .
10. مجلة الدراسات المصرفية ، العدد الأول ، أبريل 1976م .
11. مجلة الدراسات المصرفية ، العدد الأول ، أبريل 1976م .
12. هشام البساط ، مجلة المصارف العربية ، العدد 13 ، العام 1992م .
13. عثمان حمد محمد خير ، المنتدى المصرفي السابع ، توفيق أوضاع البنوك ، أبريل 1995م ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم.
14. أحمد عثمان ، مؤتمر المديرين التاسع حول الدمج المصرفي ، قاعة بنك الخرطوم ، أبريل 1984م .
15. المجلة المصرفية ، العدد الثالث ، سبتمبر 1999م .
16. مجلة دراسات مصرفية ومالية ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، العدد الثالث ، أكتوبر 1999م
17. هل لديك شبكة من الاتصالات أم أنك لا تعمل؟" ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، (الأردن : المجلد الثاني عشر، العدد 12 ، جوان ، 2004 .
18. راضي البدوي حسن ، مجموعة أبحاث وخطة الاستثمار في البنوك الإسلامية ، في الندوة التي عقدت بالأردن ، عمان : بالاشتراك مع البنك العماني للتنمية ، 16-21/7/1997م.
19. معزوزي نصر الدين ، التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، ب ت جامعة بومرداس.

خامساً: الرسائل الجامعية

1. صلاح الدين محمد فيروز أحمد ، التسويق المصرفي في السودان دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2004م .
2. عجبان أحمد عجبان ، التسويق المصرفي في بنك فيصل الإسلامي وأثره على الاستثمار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2000م .
3. معتز تاج السر محمد محمود ، تسويق الخدمات المصرفية في السودان الواقع وآفاق المستقبل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان الإسلامية ، 1999م.
4. احمد سمير رشدي ،أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء بالتطبيق على القطاع المصرفي .في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 1998 .
5. شفيق حداد ، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية الأردن ، ن ت .
6. موقع الدكتور عبد القادر العداقي ،استشاري وأخصائي التسويق ، أسس التسويق
7. http://www.dr-al-dakee.com/index.php?moon=q_and_answer&id
8. موقع بلاغ ،المنافسون هم العدو فاحذروهم ل جاك تروت - ستيف مرفكن /ت :عيسى زايد .
<http://www.balagh.com/najah/wd0svyyw.htm>
9. (1) غادة محمود سلامة أبو عويلى ، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008م.
10. ناجي محمد عبده وآخرون ، التسويق المصرفي وأثره على أداء المصارف ، بحث تكميلي بكالوريوس ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم ، أبريل 2001م

سادساً: التقارير

1. التقارير السنوية لبنك السودان عام 1990 إلى عام 1999م
2. بنك التضامن الإسلامي ، النشأة والتطور ، 1983م.
3. بنك التضامن الإسلامي النشأة والتطور ، صادر عن إدارة الفتوى والبحوث بالبنك ، 1993م
4. تقرير بنك الاستثمار المالي ، 1998 - 2000م .
5. بنك السودان ، التقرير السنوي رقم 14 لسنة 1973م .
6. خلفية تاريخية عن الجهاز المصرفي ، إعداد بنك السودان ، 1994م
7. الجهاز المصرفي بعد التأميم ، إعداد بنك السودان ، 1971/5/25م.
8. بنك السودان ، التقرير السنوي ، 1970 .
9. إدارة الجهاز المصرفي ، بنك السودان .

10. قرار إدارى رقم 3، 2002 صادر من مدير عام بنك الخرطوم بتاريخ 2002/3/18م.

المواقع الإلكترونية

1. الإنترنت ، موقع الفاتح نت ، دراسات إستراتيجية ، تاريخ الدخول 2009/4/15م
2. الإنترنت ، مركز الإدارة والتنمية ، تاريخ الدخول الأربعاء 2009/4/22م
3. الإنترنت ، The Five Management Function ، مقال - ترجمة خالد الحر ، من موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، 4/ نوفمبر / 2007م .
4. الإنترنت ، التخطيط الإستراتيجي (مجموعة الكفاح) ، الإدارة الإستراتيجية ، تاريخ الدخول 2009/5/13م.
5. الإنترنت ، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والعمليات ، تقديم عبد الله جاد فودة ، تاريخ المقال 2006/11/21م ، تاريخ الدخول 2009/5/24م
6. الإنترنت ، موقع google ، تعريف الإدارة الإستراتيجية، تاريخ الدخول ، 2009/5/27م .
7. الإنترنت ، موقع الأستاذة : أنيسة تركستاني.
8. الإنترنت، موقع google، الشبكة البرونزية، تطور وأنواع التخطيط الإستراتيجي، تاريخ المقال 2009/1/19م، تاريخ الدخول 2009/6/24م.
9. الإنترنت ، موقع google ، أسامة زين العابدين ، الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي، ب ت ، تاريخ الدخول 2009/6/30م.
10. الإنترنت ، موقع Google ، المؤسسات المالية المصرفية ، تاريخ الدخول الثلاثاء 2010/1/26م.
11. الإنترنت ، موقع Google ،مقال كتبها عز الدين كامل أمين مصطفى ، مدير عام شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية ، 14 يناير 2007م الساعة 15 : 12م
12. معهد الإمارات التعليمي ، <http://www.uae.ii5ii.com> موقع Google وكبيديا الموسوعة الحرة ، مدونات مكتوب ، تاريخ الدخول 2010/3/3م.
13. الإنترنت ، موقع الدي في دي العربي - ARAB.MAKTOOB.COM4DVD ، تاريخ الدخول 2010/3/17م.
14. الإنترنت ، الموقع العالمي للاقتصاد الإسلامي ، تاريخ الدخول 2010/3/20م.
15. الإنترنت ، الموقع العالمي للاقتصاد الإسلامي ، عبدا لحמיד البعلي ، مفاهيم أساسية في البنوك الإسلامية ، تاريخ الدخول 2010/3/20م.
16. عبدالله جاد فودة ، مدونة بصائر المعرفة الإنترنت ، تاريخ المقال 2006/11/21م تاريخ الدخول 18/4/2009م.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	العنوان
1	أ.د حسن عباس حسن	جامعة أم درمان الإسلامية
2	أ.د عبد العزيز عبد الرحيم سليمان	جامعة النيلين - كلية التجارة
3	أ.د حسن عبد العزيز	جامعة أم درمان الإسلامية
4	د. كمال محمد حامد	الكلية الكندية - الخرطوم
5	د. إيهاب عبد الله	جامعة شندي
6	د. سليمان محمد سليمان	جامعة شندي
7	د. وجدان مهدي	جامعة شندي
8	د. الحافظ الزين محمد عبد الله	جامعة شندي
9	د. فائزة عمر محمد المحجوب	جامعة شندي
10	د. عامر سالم الشيخ القراري	جامعة شندي

ملحق رقم (2)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/الأخت الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: بحث ميداني بعنوان أثر إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء

الجهاز المصرفي السوداني - للفترة (2000 - 2012م) دراسة تطبيقية- بنك الخرطوم ،

البنك الإسلامي السوداني و مصرف الادخار و التنمية الاجتماعية

الهدف من هذا الاستبان هو دراسة الموضوع المذكور أعلاه لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال ، ويتوقف إنجاز هذا البحث على تعاونكم في ملء الاستبيان وإرجاعه للباحث في أسرع فرصة ممكنة.

هذا الخطاب دعوة لسيادتكم للمشاركة في هذا البحث ، ونأمل في حسن تعاونكم معنا بالإجابة على كافة الأسئلة . نؤكد أن البيانات التي تدلي بها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأن سريتها ستكون مكفولة.

والشكر مقدماً على حسن تعاونكم

ملاك صالح سعيد حسين

طالبة دكتوراة في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة شندي

القسم الأول:

البيانات الشخصية:

العمر: 20 وأقل من 29 ()
30 وأقل من 39 ()
40 وأقل من 49 ()
أكبر من 49 ()
النوع: ذكر () أنثى ()
مستوى التعليم: ()

القسم الثاني:

البيانات الأساسية: أسئلة الاستبيان

ضع علامة (√) أمام الإجابة التي توافقك من ضمن الخيارات الموضوعه.

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية بين بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية .

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يتميز موظفو المصرف بالكفاءة العالية.					
2.	يحرص المصرف على تقديم خدماته بسرعة فائقة .					
3.	تلبي الخدمة المصرفية حاجات العملاء.					
4.	تتم معاملة شكاوي العملاء بشفافية .					
5.	يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.					
6.	هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك.					
7.	يتلقى المصرف إشادات من العملاء.					
8.	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .					

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتخفيض الأسعار المصرفية وزيادة عدد العملاء.

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1.	يلتزم المصرف بأسعار الخدمات الصادرة من البنك المركزي.				
2.	يضع المصرف سياسات خاصة به في تحديد أسعار الخدمات المصرفية.				
3.	يهتم المصرف بكبار العملاء ويمنحهم تخفيض في أسعار الخدمات المصرفية.				
4.	يراعي المصرف الشرائح الضعيفة في حسابه لعمولات الخدمات المصرفية.				
5.	يحدد المصرف أسعار خدماته في ضوء التكلفة.				
6.	يحدد المصرف أسعار خدماته في ضوء أسعار المصارف المنافسة .				
7.	تعتبر أسعار الخدمات المصرفية في المصرف أقل من أسعار الخدمات المصرفية في المصارف الأخرى.				
8.	يهتم المصرف بجودة الخدمة أكثر من اهتمامه بالأسعار.				
9.	يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.				
10.	هنالك زيادة سنوية في أرباح المصرف.				
11.	يتلقى المصرف إشادات من العملاء.				
12.	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .				

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية حول زيادة فروع البنك وزيادة رضا العملاء.

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يمتلك المصرف فروعاً عديدة تغطي مختلف المناطق.					
2.	توجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية.					
3.	يحرص المصرف على تقديم معاملة خاصة لكبار العملاء بالمناطق الطرفية.					
4.	يقدم المصرف خدمة الصراف الآلي من خلال فروعته المختلفة.					
5.	يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.					
6.	هنالك زيادة سنوية في أرباح البنك.					
7.	يتلقى المصرف إشادات من العملاء.					
8.	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .					

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتوفير التجهيزات المادية الخاصة بالمصارف الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية ورضاء العملاء.

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يحرص المصرف علي توفير التجهيزات اللازمة للعمل.					
2.	بالمصرف بيئة داخلية جيدة ومشجعة للعمل .					
3.	بالمصرف بيئة مريحة لاستقبال العملاء.					
4.	بالمصرف مواقف خاصة لسيارات العملاء.					
5.	يمتلك المصرف أجهزة تقنية متطورة.					
6.	يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.					
7.	هنالك زيادة سنوية في أرباح المصرف.					
8.	يتلقى المصرف إشادات من العملاء.					
9.	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .					

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية لتبسيط الإجراءات والعمليات ورفع كفاءة الأداء بين المصارف (الخرطوم ، الإسلامي والادخار للتنمية الاجتماعية) وإرضاء العملاء.

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يمتلك المصرف لائحة مرنة توضح إجراءات العمل.					
2.	يحرص المصرف على إعادة النظر في إجراءات العمل من وقت لآخر.					
3.	يحرص المصرف على تفويض السلطات للمستويات الأدنى.					
4.	يتميز المصرف بوفرة نوافذ الصرف.					
5.	يتميز المصرف بوفرة الموظفين الذين يستقبلون العملاء .					
6.	يقوم المصرف بتدريب العاملين لديه .					
7.	يستقبل المصرف زيادة سنوية في عدد العملاء.					
8.	هنالك زيادة سنوية في أرباح المصرف.					
9.	يتلقى المصرف إشادات من العملاء.					
10.	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في معاملته مع العملاء .					