

واقع المزيج التسويقي في القطاع المصرفي الجزائري وسبل تطويره

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أنموذجاً -

تاريخ الاستلام: 2014/3/18 تاريخ القبول: 2014/6/28

د. أبو بكر خوالد (*)

أ. نوة ثلاثية (**)

ملخص

الملخص

يعد موضوع التسويق المصرفي عموماً والمزيج التسويقي المصرفي على وجه الخصوص من أهم المواضيع التي تهتم المصارف التجارية الجزائرية، خصوصاً في ظل ما يشهده القطاع المصرفي الجزائري حالياً من ازدياد حدة المنافسة بين المصارف المحلية والأجنبية في تقديم قيم أعلى لخدماتها.

(*) أستاذ مساعد-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة باجي مختار- الجزائر.

(**) أستاذة التعليم العالي-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة باجي مختار- الجزائر.

وقد هدف هذا البحث إلى دراسة واقع وطبيعة عناصر المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الدليل المادي - العمليات - الأفراد) المطبقة في المصارف التجارية الجزائرية حالياً، وذلك من خلال وصف وتحليل سياسات المزيج التسويقي المطبقة في أحد أعرق المصارف التجارية الجزائرية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

وأخيراً فقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تبني المصارف التجارية الجزائرية للتسويق المصرفي عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية المواتية وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيقه، وتدعيم جميع عناصر المزيج التسويقي في المصارف التجارية الجزائرية مع ضرورة إحداث التكامل فيما بينها، وضرورة إدماج وتبني فكرة التحالفات الاستراتيجية التسويقية المصرفية.

الكلمات الدالة

المصرف - التسويق المصرفي - المزيج التسويقي - رضا العميل - المنافسة - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الجزائر.

Abstract

In the current context whereby banks are facing tough competition from both local and foreign agencies which systematically tend to offer value added services, Bank marketing in general and marketing mix in particular are becoming more and more of vital importance for most Algerian banks.

This article studies precisely the reality of this marketing mix elements (Product - Price - Promotion - Place - Physical evidence - Processes - People) in relation to Algerian banks using the policy of marketing mix model adopted by the "Bank of Agriculture and Rural Development" (BADR), which is also considered one of the most important leading Algerian banks.

In its own way this particular case study restitutes, only too well, the most urgently needed reforms underlying the main marketing mix structural deficits that characterize most Algerian banks: the reshaping of the

institutional culture altogether, the enforcement of all the elements characterizing the bank marketing mix proper, the urgent necessity to achieving integration among the various Algerian banking structures, the need to adopt once all the idea of marketing strategic alliances, etc.

Key words

Bank – bank marketing – marketing mix – client satisfaction – competition – the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) – Algeria

المقدمة

يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها، والمصارف في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما نما واتسع هذا النشاط زادت تبعا لذلك أهمية المصارف واتسع مجال نشاطها وتعددت خدماتها، وهذه الأخيرة معرضة للعديد من التغيرات والعوامل المصرفية التي تؤثر عليها نظرا لخصائصها المختلفة؛ فهي تحتاج إلى تحسين دائم وابتكار أفضل الخدمات المصرفية لتكون ذات جودة عالية ترضي ميول ورغبات العملاء، ومن ثم ظهرت ضرورة حتمية لإحداث تغييرات في إدارة المصارف لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها.

إن هذه التعديلات والتغييرات التي يجب إدخالها على القطاع المصرفي، الهدف منها الوصول إلى أنجع وأكثر الطرق فعالية في إدارة المصارف، ومع تنامي الطلب الكلي مع احتدام المنافسة بين المصارف، ظهرت في السنوات الأخيرة توجهات أكيدة نحو تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، وقد رافق

هذا التوجه الجديد تحول في الأساليب والتقنيات التي يتم بها عرض خدمات ومنتجات المصارف.

أما في الجزائر فإن القطاع المصرفي عموماً يلعب دوراً مهماً في تمويل التطور الاقتصادي الذي تشهده البلاد، ولكن نظراً لحالة الانسداد التي وصلت إليها المصارف التجارية الجزائرية، لعدة أسباب أبرزها الأساليب العقيمة التي أتبعته في تسيير هذه المصارف في السنوات السابقة، ونظراً للتغيرات الخارجية السريعة والمتسارعة التي فرضتها ظاهرة العولمة المالية من تزايد حدة المنافسة، وتنامي الاندماجات والتكتلات المصرفية، والتطور التكنولوجي الهائل، وزيادة وتنوع أنشطة المصارف مع زيادة المخاطر المحدقة بها، ... وغيرها، كان لابد من إصلاح جذري وشامل لهذا القطاع، وذلك بإعطاء أهمية أكبر للوظيفة التسويقية في مختلف المصارف التجارية الجزائرية لما لها من دور مهم في تأهيل هذه المصارف وترقية أدائها وتحسين جودة خدماتها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يقول (P.Kotler) الأب الروحي لعلم التسويق: "إن المزيج التسويقي هو نفسه التسويق"، لذا فإنه لمعينة واقع النشاط التسويقي في القطاع المصرفي الجزائري، فسنقوم هذه الدراسة على وصف وتشخيص المزيج التسويقي المطبق في أحد أعرق المصارف التجارية الجزائرية العمومية (الحكومية) ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

وتأسيساً على ما سبق ذكره تتضح معالم الإشكالية ضمن التساؤل الرئيسي التالي:
- ما هو واقع المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية انطلاقاً من دراسة المزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ؟
وتتفرع عن السؤال الرئيسي لإشكالية البحث عدة أسئلة فرعية وهي:

- فيمَ تتمثل خصوصية المزيج التسويقي في القطاع المصرفي؟ وما هي الصيغة (المكونات) المناسبة له؟

- كيف يتم تطبيق كل من سياسات المزيج التسويقي الأساسية والإضافية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؟

ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- السعي إلى الكشف عن المفهوم الحقيقي للمزيج التسويقي، والطبيعة الخاصة التي يحظى بها في القطاع الخدمي عموما والقطاع المصرفي على وجه الخصوص.

- الوقوف على ضرورة اهتمام المصارف التجارية الجزائرية عموما، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خصوصا بوظيفة التسويق المصرفي والتطوير المستمر لمزيجه التسويقي.

- محاولة وضع تصور واضح لآلية تشكيل وتصميم المزيج التسويقي المناسب للمصارف التجارية الجزائرية الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء من جهة ويحقق غايات وأهداف المصرف من جهة أخرى.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج مسألة حيوية ألا وهي ضرورة إدماج المفاهيم التسويقية الحديثة، وفي مقدمتها تشكيل المزيج التسويقي المناسب، ضمن الأطر والعمليات التي تقوم بها المصارف التجارية الجزائرية بغية تحسين جودة خدماتها المصرفية المقدمة، وبالتالي المساهمة في تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا ما يشكل منطلقا جديدا في تأهيل القطاع المصرفي الجزائري ككل ومساهمته في لعب الدور المنوط به.

رابعاً: فرضية الدراسة

لمعالجة الإشكالية السابقة الذكر تم الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مزيج تسويقي كامل ومتكامل يحقق أهداف المصرف والعملاء في آن واحد.

خامساً: عينة وأسلوب الدراسة

تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كمجتمع للبحث لكبر حجمه وترتيبه الأول في الجزائر من حيث الانتشار الجغرافي لوكالاته من ناحية، ومن ناحية أخرى وهي الأهم أنه يعتبر من أول المصارف التجارية الجزائرية التي سعت إلى إدماج المفهوم التسويقي ضمن نشاطاتها حيث تم افتتاح مديرية للتسويق والتنمية على مستوى هيكله التنظيمي ابتداء من سنة 1993، وهو ما يبرز بعض الشيء نوايا التوجه التسويقي لهذا المصرف، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في وكالة (BADR) رقم 812 عنابة، والتي تم اختيارها بطريقة العينة القصدية، نظراً لأهمية هذه الوكالة على مستوى (BADR) وسعيها من الباحثين إلى تطبيق دراستهما في حدود المنطقة التي يقطنانها.

وبغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: الأول يضم الإطار النظري للدراسة ومختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أما الثاني فقد تم فيه دراسة وتشخيص واقع سياسات المزيج، التسويقي الأساسية والمضافة، المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كمجتمع للبحث.

سادساً: منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع محل الدراسة القائمة على جمع وتحليل مجموعة من البيانات والحقائق المرتبطة بمفهوم المزيج التسويقي وخصوصيته في القطاع المصرفي، كما اعتمدت الدراسة كذلك على المنهج الاستدلالي عند إسقاط وتحليل مختلف سياسات المزيج التسويقي على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

أما فيما يخص الأدوات والطرق العلمية المتعلقة بجمع المعلومات فقد اعتمدنا أساساً على:

- المسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث المتاحة في المكتبات وعبر شبكة الإنترنت بمختلف اللغات (العربية، الفرنسية، الانجليزية).
- البيانات الميدانية التي تم جمعها من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من تقارير سنوية، مجلات البنك، الوثائق الداخلية، الموقع الإلكتروني، الملاحظة، المقابلات المباشرة مع زبائن الوكالة محل التريص والموظفين، ... وغيرها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1- طبيعة المزيج التسويقي في المصارف

يعتبر المزيج التسويقي عنصراً أساسياً في الاستراتيجية التسويقية لأي مصرف، ويظهر ذلك من خلال مختلف المتغيرات التي يدخلها المصرف على عناصر مزيجه التسويقي لإحداث تغييرات على سلوك المستهلك، أي إنّ المزيج التسويقي يعتبر الأداة الأساسية التي تحدد مختلف مواصفات خلق وعرض المنتجات والخدمات في السوق المصرفية.

وفيما يخص مفهوم المزيج التسويقي، فقد تعددت تعريفات الكتاب والباحثين في ميدان التسويق له، ومن أبرز هذه التعريفات نجد:

- يعرف (Kotler, 2006, P.200) المزيج التسويقي بأنه: "مجموعة الأدوات التسويقية المستعملة من طرف المؤسسة بغية تحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة".

- وضمن نفس الاتجاه يعرفه كل من (Ennew and Waite, 2007, P.172) بأنه: "مصطلح يستعمل لوصف الأدوات التسويقية التي يستخدمها مدير التسويق كضوابط لاتخاذ القرارات حول هذه الأدوات المختلفة، من أجل خلق مواقع تنافسية واضحة في السوق لمنتجات المؤسسة وخدماتها، لتتسجم مع طبيعة استراتيجية التسويق الشاملة"، ويركز كلا التعريفين السابقين على نقطة مهمة جدا وهي ضرورة التوافق بين مواصفات عناصر المزيج التسويقي وأهداف واستراتيجية التسويق المتبعة في المؤسسة ككل.

- أما (Zollinger, 1985, p.102) فتزى أن مفهوم المزيج التسويقي يشير إلى: "مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه، وعليه إيجاد المزيج المناسب وفقا لمتطلبات السوق، وبمقتضى طبيعة تكوين المزيج التسويقي فان هذا الأخير لا يتخذ شكلا ثابتا وإنما يتغير وفقا لتغير معطيات السوق"، ومن خلال هذا التعريف تشير الباحثة إلى ضرورة اختيار و تشكيل المزيج التسويقي المناسب، كما تشير أيضا إلى حتمية اختلاف عناصر المزيج التسويقي من مؤسسة لأخرى.

- أما (الضمور، 2000، ص71) فيضع تعريفا أشمل للمزيج التسويقي على أنه: "مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة التي يعتمد بعضها على بعض

بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له"، هذا التعريف علاوة على أنه يشير إلى أن المزيج التسويقي ليس عبارة عن وسائل وأدوات فقط وإنما مجموعة من الأنشطة والفعاليات، فهو يلفت الاهتمام كذلك إلى ضرورة إحداث التكامل والانسجام بين مختلف عناصر المزيج التسويقي.

وفي مجال الخدمات المصرفية فإن المزيج التسويقي لها لا يختلف في مفهومه ومكوناته إلا في الجوانب التي تختلف فيها الخدمات المصرفية عن السلع والخدمات الأخرى، لذا يمكن إيراد أبرز التعريفات المقدمة للمزيج التسويقي المصرفي فيما يلي:

- تعرف (Bitner, 1990, P.70) المزيج التسويقي للمصرف على أنه: "عبارة عن مجموعة من العناصر التي يستطيع المصرف السيطرة عليها لتحقيق أهداف السوق وإشباع حاجات الزبائن المتغيرة".

- وفي نفس المسلك يسير (أبو ركة وآخرون، 1987، ص 17) حينما يعرفونه بأنه: "مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة التي توجه للتعامل لإشباع احتياجاته من الخدمة المصرفية والحصول على رضائه وتعامله المستمر مع المصرف"، وكلا التعريفين السابقين يركز على الهدف الرئيسي من تصميم المزيج التسويقي للمصرف وهو إرضاء العملاء وكسب ولائهم.

- كذلك نجد أن (De Coussergues, 1996, P.70) تتفق تماما مع التعريفين السابقين لكنها تقدم تعريفاً آخر موجزا ودقيقا للمزيج التسويقي المصرفي على أن: "مختلف الوسائل الموضوعية تحت تصرف المصرف بغرض تحقيق أهدافه التجارية مترجمة إلى زبائن وحصص سوقية"، إن هذا التعريف ورغم أنه مقتضب جدا إلا أنه يعد تعريفاً شاملا وصريحا لمضمون المزيج التسويقي في المصرف ولأهدافه.

وعموما يرى الباحثان أن مفهوم المزيج التسويقي في المصرف يشير إلى: "مجموعة الأدوات والأنشطة والفعاليات والتقنيات التي تهدف إلى توفير المنتجات والخدمات المصرفية في الزمان والمكان المناسبين، وبالمواصفات والجودة المطلوبة، التي تلبي حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، بالأسلوب الذي يحقق رضاهم وولاءهم للمصرف من جهة، ويعظم أرباح المصرف وحصصه السوقية من جهة أخرى".

وإذا ما روعي في تصميم هذا المزيج درجة من التناسق والتوافق فإنه سيكون الوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المصرف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، فلكي يتم تطبيق المزيج التسويقي في المصارف بأحسن وجه تؤكد (Payne, 1995, P.295) على النواحي التالية:

- ضرورة ملاءمة المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف.
- ضرورة التوافق بين المزيج التسويقي والإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل المصرف، وقدرتها في التركيز على نقاط القوة وتقليل التأثير الناجم عن نقاط الضعف فيها.
- وأخيراً فنشير إلى أن مدى فاعلية (نجاح أو فشل) هذا المزيج التسويقي يجب أن يتم اختبارها باستمرار للتأكد من مدى ملاءمته للواقع الحالي للمصرف، بحيث يمكن تعديل هذا المزيج كلما كان ذلك ضروريا للوصول إلى أفضل النتائج.

2- الانتقال من المزيج التسويقي التقليدي إلى المزيج التسويقي الموسع في المصارف

يرجع أصل تطوير مفهوم المزيج التسويقي ومكوناته إلى مقالة للباحث Neil Borden سنة 1965؛ إذ عبر في مقالته هذه عن إعجابه بطريقة قيام أحد مديري

التسويق بمزج عناصر وسياسات المزيج التسويقي في مؤسسته، حيث وصفه بأنه "مازج العناصر"، وقد كانت قائمة المزيج التسويقي التي جاء بها Borden آنذاك تتضمن اثني عشر عنصرا (Goi, 2009, P.03) وهي: تخطيط المنتج - التسعير - العلامة التجارية - قنوات التوزيع - البيع الشخصي - الترويج - التعبئة - التغليف - العرض - المناولة المادية - البحث - التحليل.

وفي وقت لاحق قام Mc McCarthy بتعديل المزيج التسويقي الذي قدمه Borden إلى أربعة عناصر أساسية سميت بالـ (4P'S) وهي: المنتج (Product) - السعر (Price) - الترويج (Promotion) - المكان أو التوزيع (Place)، وهي ما يسمى بالمزيج التسويقي التقليدي أو الكلاسيكي أو الأساسي.

ولقد لاقى هذا المزيج الذي قام بتعديله Mc McCarthy في البداية قبولا وتأييدا واسعا من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بميدان التسويق، غير أن هذا المزيج لاقى فيما بعد العديد من الانتقادات خصوصا من قبل المختصين في ميدان التسويق الخدمي وذلك لعدة أسباب (أحمد، 2001، ص 92-94) أبرزها:

- أن هذا المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلا للشركات الصناعية فحسب.
- أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي معظم احتياجاتهم، ويرجع ذلك أساسا إلى خصائص الخدمات في حد ذاتها؛ إذ إنّ هذه الأخيرة يصعب قياس جودتها أو تخزينها أو تسجيل براءات اختراع عليها.

- أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات، حيث لا يتم الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المتعلقة بمقدمي الخدمة أو البيئة المادية مثلا.

كذلك من بين أهم الانتقادات التي وجهت للمزيج التسويقي التقليدي (Kotler, 1999, P.110) أنه يعكس وجهة نظر البائع وليس الزبون، لذلك تم إعادة صياغة عناصر المزيج التسويقي حسب وجهة نظر الزبون، أي مقابلة الـ (4P'S) الخاصة بالبائع أو المنتج بالـ (4C'S) الخاصة بالمشتري أو الزبون وهي القيمة للعميل (Customer value) - التكلفة (Cost to the customer) - السهولة أو الراحة (Convenience) - الاتصال (Communication).

كما قدم Kotler عنصرين جديدين إلى الـ (4P'S) وهما: السياسة والرأي العام، في حين أضاف Gronroos عنصرين آخرين هما: التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي، في حين أضاف كل من Chaistopher و Banllantly و Payne عنصر خدمة الزبون، وبعدهم توالى اجتهادات المفكرين والباحثين في استحداث عناصر جديدة للمزيج التسويقي تأخذ بعين الاعتبار خصائص مختلف القطاعات بما فيها القطاع المصرفي. (أنظر الجدول 01).

وبناء على ما ورد في الجدول (01) نلاحظ أن أغلب الباحثين يتفقون على إضافة ثلاثة عناصر جديدة للمزيج التسويقي وهي: العملية (Process) - الدليل المادي (Physical evidence) - الأفراد (People)، ليصبح المزيج التسويقي المعتمد في مختلف المؤسسات الخدمية بما فيها المصارف يشمل المنتج (Product) - السعر (Price) - الترويج (promotion) - التوزيع (place) - الدليل المادي (Physical evidence) - العمليات (Processes) - الأفراد (People)، والمعروفة اختصاراً بالـ (7 P's).

إن هذا المزيج التسويقي الحديث أو المتمدد يعتبر ملائماً جداً للتطبيق في القطاع الخدمي عموماً وفي القطاع المصرفي على وجه الخصوص، ذلك لكونه يراعي

مختلف خصائص الخدمات والمتمثلة في اللاملموسية، والتلازمية، وعدم التجانس، والفناء، وعدم إمكانية التملك، وعلى هذا الأساس تم تبني هذا المزيج منطلقاً في دراستنا هذه.

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسة (أبو ركة) وآخرين (1987) بعنوان: "المزيج التسويقي لخدمات البنوك التجارية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات المميزة لعناصر المزيج التسويقي في عينة من المصارف السعودية، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء 07 إدارات من الإدارة العليا، و250 عميلاً، و (150) فرداً، و(100) شركة من عملاء خمسة مصارف تجارية معروفة عاملة في مدينة جدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أبرزها ضرورة تبني سياسة متينة وفعالة في تصميم المزيج التسويقي للمصارف التجارية السعودية مستندة في ذلك إلى عملية مهمة جداً (حسب الباحثين) وهي الاهتمام والتركيز على التخطيط التسويقي للخدمات المصرفية.

2- دراسة عبد الله (1989) بعنوان: "سياسات تسويق الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي"

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى تعرف أبرز سياسات التسويق المصرفي المطبقة في مصرف الراجحي خصوصاً وجميع المصارف التجارية العراقية عموماً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ضعف اهتمام مسؤولي مصرف الراجحي بوظيفة التسويق بدليل عدم وجود قسم بالمصرف يضطلع بهذه المهمة من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطبيق سياسات التسويق في هذا المصرف ما زالت في المرحلة الأولى وهي مرحلة الترويج والإعلان.

3- دراسة Adeniken (1998) بعنوان: "تأثير استراتيجيات التسويق المصرفي على رضا العملاء"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق رضا العملاء، وقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة مكونة من 475 زبوناً من زبائن المصارف العاملة في مدينة لاغوس النيجيرية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها استخدام هذه المصارف لمختلف استراتيجيات التسويق المصرفي بغية تحقيق رضا العملاء خصوصاً مع تركيزها فقط على الاستراتيجيات التقليدية للمزيج التسويقي المصرفي.

4- دراسة Chen (1999) بعنوان: "عوامل النجاح الحاسمة للاستراتيجيات المختلفة في الصناعة المصرفية"

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي يمكن للإدارة العليا بالمصرف أن تأخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الاستراتيجية التسويقية، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء عينة مكونة من 375 من مديري المصارف (336 مدير مصرف محلي، و39 مدير مصرف أجنبي) العاملة في تايوان، وقد توصلت الدراسة في النهاية إلى عدة نتائج أبرزها ضرورة قدرة الإدارة على تكيف المزيج التسويقي للمصرف.

5- دراسة زيدان (2004) بعنوان: "دور التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -"

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المصارف التجارية الجزائرية بنشاط التسويق المصرفي وتطبيقه على أرض الواقع في أقرب وقت ممكن، وقد جاءت هذه الدراسة على شكل دراسة تشخيصية ميدانية مباشرة تكشف مدى الأخذ

بمختلف المفاهيم التسويقية خصوصا المزيج التسويقي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد قدم الباحث في النهاية مجموعة من الاقتراحات المهمة التي ستساعد هذا المصرف على تبني المبادئ الحديثة للتسويق، ومجموعة أخرى من الاقتراحات التي ستساعد في تأهيل القطاع المصرفي الجزائري عموما وتساهم في ترقية أدائه.

6- دراسة أبو زنيد والشريف (2009) بعنوان: "أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء - دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالضفة الغربية في فلسطين -"
هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع المزيج التسويقي في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية بفلسطين وقياس مدى رضا العملاء عن هذا المزيج، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء 1032 زبونا لدى هذه المصارف العاملة في الضفة الغربية، وقد أظهرت النتائج أن أغلب العملاء بنسبة 91.7% راضون عن المزيج التسويقي لتلك المصارف.

7- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الجزائر التي تركز على موضوع طبيعة المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية وسبل تطويره؛ إذ إنّ أغلب الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع في الجزائر ركزت على سبل وآليات تفعيل وظيفة التسويق عموما في المصارف التجارية الجزائرية.

كما تتميز هذه الدراسة بنظرتها الشمولية لواقع وسبل تحسين المزيج التسويقي في المصارف التجارية الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى اعتمادها على الدراسة الوصفية المباشرة لواقع المزيج التسويقي المطبق فيها، وابتعادها عن أداة الاستبانة التي ركزت عليها جل الدراسات السابقة، والتي كثيرا ما أفرزت نتائج بعيدة عن الواقع

الملموس بسبب تحيز عينة المبحوثين من موظفي وعملاء هذه المصارف على حد سواء.

الإطار التطبيقي للدراسة

قبل الشروع في وصف وتشخيص المزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) فسندم نبذة وجيزة عن تطور هذا المصرف وعن الوكالة التي تم التبرص على مستواها.

أنشأ (BADR) في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة الجزائرية حيث ترتب على إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA) ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بموجب المرسوم رقم 82-106، المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 16 مارس 1982، ص 553)

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول (BADR) بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة (SPA) ذات رأس مال قدره 22 مليارا دج بأسهم مكتتبة جميعها من طرف الدولة، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 والذي منح استقلالية أكبر للمصارف وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح (BADR) كغيره من المصارف يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها المصارف التجارية.

ويعد (BADR) اليوم (2013) من أهم وأكبر المصارف التجارية في الجزائر من حيث:

- رأس ماله الاجتماعي المقدر بـ 33 مليار دج.
- عدد وكالاته المحلية للاستغلال (ALE) المقدر بـ 296 وكالة، وعدد مديرياته الجهوية (GRE) المقدر بـ 39 مديرية.

- عدد موظفيه المقدر بـ 7000 موظف موزعين بين عمال وإطارات.
(www.badr-bank.dz، 2013/11/13)

أما فيما يخص الوكالة رقم 812 - عنابة (محل التبرص)، فهي وكالة صغيرة تم افتتاحها بتاريخ 01 أفريل 2002، في قلب مدينة عنابة بمنطقة الحطاب، وذلك في إطار سياسة التوسع والانتشار والاقتراب أكثر من الزبائن التي انتهجتها إدارة (BADR).

أولاً: تشخيص سياسات المزيج التسويقي الأساسية المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

1- سياسة المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) لدى (BADR)

كما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن (BADR) يختص بتمويل مختلف الأنشطة الفلاحية والزراعية، وبذلك فهو يقدم باقة من الخدمات والمنتجات المختصة بتمويل هذا القطاع، ومن أبرزها نجد:

1-1- القرض الفلاحي (Le credit agricole R'FIG): هو قرض استغلال موجه لتمويل مختلف الأنشطة التي يزاولها الفلاحون ومربو الحيوانات الذين يشتغلون لحسابهم الخاص والمنظمون في تعاقدات أو تجمعات اقتصادية، ويمنح هذا القرض لمدة سنتين على أن يمنح قرض مماثل للمستفيد إذا دفع أصل القرض في المدة المطلوبة، فيما تتحمل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية دفع أسعار الفائدة على هذا القرض.

1-2- القرض الاستثماري التحدي (ETTAHADI): هو قرض استثمار موجه لتمويل استغلال الأراضي الفلاحية وتربية الحيوانات الأليفة وكذلك مشاريع زراعة الأراضي الفلاحية غير المستغلة من قبل الخواص أو الدولة.

1-3- قرص السكن الريفي (Le credit habitat rural): وهو قرص يهدف إلى تشجيع بناء سكنات جديدة في المناطق الريفية والناائية، كما يسمح هذا القرص بترميم وتوسيع السكنات القديمة في تلك المناطق، وهذه الأخيرة يتم تعيينها من قبل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

1-4- قرص (R'FIG FEDERATEUR): هو قرص استغلال موجه لتمويل المؤسسات الاقتصادية المنظمة في مؤسسات تجارية أو تعاوضيات، تشتغل في مجال تحويل، وتخزين وتثمين المنتجات الفلاحية.

1-5- قرص (R'FIG EXPORT): هو قرص استغلال موجه لتمويل وحدات حفظ وتصدير التمور.

1-6- التأمينات الفلاحية (les assurances agricoles): وهي تأمينات موجهة لتغطية مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع الفلاحي ككل. (www.badr-bank.dz ، 2013/11/20)

كما يقدم (BADR) الكثير من قروض الاستغلال والاستثمار بصيغ مختلفة لتشجيع نشاط الصيد البحري، وتربية المائيات، والحرف التقليدية،... وغيرها. إلى جانب مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها (BADR) لتمويل وتشجيع القطاع الفلاحي، فهو يقدم كذلك تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات التي يقدمها أي مصرف تجاري آخر ومن بينها:

أ- خدمة فتح الحسابات (بمختلف أشكالها) وقبول الودائع: وتشمل: (الحسابات الجارية، وحسابات الشيكات أو الصكوك، والحسابات بالعملة الصعبة، وأذونات الصندوق، والودائع لأجل).

ب- تقديم مختلف أشكال القروض: وتشمل القروض: الاستهلاكية، والاستثمارية، والعقارية، و الإيجارية.

ث- خدمة تأجير الخزائن الحديدية (**location coffre-fort**): يعرض (BADR) على زبائنه خدمة إيجار الخزائن الحديدية المختلفة الأحجام، والتي يستطيعون من خلالها أن يحتفظوا بداخلها بأشياءهم الثمينة كالمجوهرات والمستندات المهمة.

ج- خدمة البطاقة ما بين البنوك (**carte CIB**): وهي بطاقة وطنية لسحب الأموال صالحة للاستعمال فقط في الجزائر، على مستوى الوكالات التابعة لـ (BADR) وكذلك كل الوكالات التابعة للمصارف التي وقعت على هذه الاتفاقية، وذلك عبر الشبائيك الأوتوماتيكية لهذه المصارف.

ح- تقديم مختلف خدمات التأمين (**les assurances**)، التحويلات المصرفية (**les virements**)، ... وغيرها.

ولتمييز خدماته ومنتجاته يسعى (BADR) إلى تقديم مجموعة من المنتجات غير المتوافرة لدى المصارف المنافسة، ومن بين أبرز هذه المنتجات نجد:

- دفتر التوفير بدر (**«LEB» livret d'épargne BADR**): هو دفتر يفتح للأشخاص الراغبين في ذلك، حيث يمنح لهم دفتر تقيد به جميع عمليات الإيداع والسحب في مختلف الوكالات التابعة لـ (BADR)، وهذا ما يجنبهم الصعوبات والمخاطر الناجمة عن نقل الأموال من مكان لآخر.

- دفتر التوفير للصغار (**«LEJ» livret d'épargne junior**): يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة من طرف أقرانهم أو من يمثلهم قانونيا.

- بطاقة بدر للسحب (**la carte CBR**): وهي بطاقة سحب صالحة للاستعمال فقط في الجزائر ولزبائن (BADR) فقط، وهي تسمح لحاملها بسحب أمواله نقدا عبر

الشبابيك الأوتوماتيكية الموجودة على مستوى وكالات (BADR) المزودة بها، ويوجد نوعان من هذه البطاقة: بطاقة كلاسيكية وأخرى ذهبية، وتمتاز الثانية من الأولى بأسقف أعلى من المبالغ المسموحة بالسحب.

• **بطاقة التوفير (la carte TAWFIR):** هي بطاقة مرتبطة بخدمة دفتر التوفير (LEB)، وقد تشترط فيها أسعار فائدة في البداية، وتكون صالحة للاستعمال لمدة سنتين في الجزائر فقط، وتستخدم فقط في التحويلات وسحب الأموال عبر الشباك الأوتوماتيكي (GAB) أو بريد الجزائر.

• **خدمة (E-BANKING):** وهي خدمة تمكن زبائن (BADR) من الاستفادة من باقة من الخدمات الالكترونية عبر الموقع الالكتروني للمصرف دون الحاجة إلى الانتقال شخصيا إلى المصرف لاستيفاء الإجراءات اللازمة للحصول على هذه الخدمات، وتشمل هذه الخدمات: (www.ebanking.badr.dz، 2013/11/22)

- إمكانية فحص الحساب 24/24 ساعة.
- القيام بعمليات نقل وتحويل الأموال من حساب لآخر.
- طلب دفتر الشيكات.
- طلب تغيير الرقم السري.
- خدمة البريد الالكتروني لتقديم الاستفسارات والشكاوى والتوضيحات والتعليقات.

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتضح لنا أن (BADR) يركز في تصميم مزيجه الخدمي على ثلاثة استراتيجيات أساسية هي:

• **استراتيجية التركيز:** حيث يركز (BADR) على تمويل وخدمة مختلف الأنشطة الفلاحية والزراعية في الجزائر، وهو بذلك يولي اهتماما كبيرا لفئة الفلاحين والمزارعين ومربي الحيوانات ويركز على استهداف هذا القطاع السوقية.

- **استراتيجية التنويع:** حيث يتضح لنا أن (BADR) يسعى لتقديم مجموعة متنوعة جدا من المنتجات والخدمات المصرفية (كما تم توضيحه سابقا).
 - **استراتيجية التمييز:** حيث يسعى (BADR) إلى تقديم مجموعة من الخدمات المتميزة وغير الموجودة لدى المصارف المنافسة.
- وميدانيا وعلى أساس المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض عملاء المصرف على مستوى الوكالة محل التريص، فقد أثبتت النتائج الرضا النسبي للعملاء عن الخدمات التي يقدمها (BADR) لهم، لكنهم في نفس الوقت يضعون متطلبات أخرى ينبغي على (BADR) أخذها بعين الاعتبار كالسرعة في تقديم الخدمات، جودة أسلوب التعامل، توضيح إجراءات وشروط المصرف، إدخال المزيد من التكنولوجيات الحديثة، الخ...

لكن رغم كل ذلك نسجل قصورا على مستوى سياسة المنتج المصرفي لدى (BADR) والذي يمكن إرجاعه أساسا إلى الحداثة النسبية للممارسة التسويقية على مستوى هذا المصرف.

2- سياسة التسعير لدى (BADR)

قبل تحليل هذه السياسة على مستوى المصرف نشير في البداية أن كل عملية يحصل (BADR) بموجبها على عمولة تسمى خدمة، في حين أن العمليات (القروض والودائع) التي يحصل أو يقدم (BADR) بموجبها أسعار فائدة تسمى منتجات. وحسب ما استقيناه من معلومات على مستوى الوكالة رقم 812 - عناية محل التريص، فإن (BADR) يقوم بتحديد أسعار منتجاته وخدماته وفقا لمجموعة من العوامل التي تدرسها مديرية الاتصال والتسويق (DCM) وهي:

- احترام تعليمات السلطة النقدية ممثلة في البنك المركزي الجزائري.

- تكلفة المنتجات والخدمات المصرفية والطلب عليها.
- أسعار المصارف المنافسة.
- مدى تميز وجودة الخدمة المصرفية المقدمة، ومدى المنافع التي يتحصل عليها العملاء من الخدمات.
- ويتم تسعير خدمات ومنتجات (BADR) كما يلي:
- 2- 1- تسعير خدمات (BADR):** بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات أو ما يسمى بالعمولات (les commissions) فهي تحدد من طرف البنك المركزي، وينشرها في شكل مجالات أو أسعار ثابتة، وبالتالي تترك حرية محدودة جدا لـ (BADR) في تحديد أسعار هذه الخدمات. (انظر الجدول 02).
- 2- 2- تسعير منتجات (BADR):** بالنسبة لتحديد أسعار المنتجات المصرفية (القروض والودائع)، فان (BADR) على غرار بقية المصارف التجارية الجزائرية الأخرى له إمكانية محدودة جدا في تحديد أسعار منتجاته، حيث إن هذه الأسعار تحدد على أساس معدل الأفضلية أو المعدل المرجعي (TR) الذي يحدده البنك المركزي الجزائري.
- وهنا يجب التمييز بين العمليات المدينة الناتجة عن عمليات الإقراض ومختلف التسهيلات الائتمانية الأخرى والتي يتم تحديد أسعارها عن طريق البنك المركزي وبالضبط مجلس النقد والقرض (CMC) ولا يجوز للمصرف تغييرها، والعمليات الدائنة الناتجة عن عمليات الإيداع التي يستطيع المصرف تغييرها وجعل أسعارها تتلاءم مع حجم الودائع وأهمية الزبون، وذلك كما يلي:
- أ- تسعير القروض لدى (BADR):** يتم تحديد أسعار الفائدة على القروض بناءً على المعدل المرجعي المحدد من طرف المصرف والمقدر حاليا بـ 5.25% حسب

آخر تعديل صادر في مارس 2006، حيث يتم تسعير هذه القروض بإضافة هامش يحدده (BADR). (انظر الجدول 03).

ب- تسعير الودائع لدى (BADR): يتم تحديد أسعار الفائدة على الودائع لدى (BADR) بناءً على المعدل المرجعي المحدد من طرف المصرف والمقدر حالياً بـ 1.75% حسب آخر تعديل صادر في مارس 2006، وذلك وفقاً للتغيرات الحاصلة في أسعار السوق المصرفية وحالة الاقتصاد الوطني. (انظر الجدول 04).

أما فيما يخص الودائع بالعملة الصعبة فيعتمد (BADR) في تحديد أسعارها على التسعيرة الصادرة عن البنك المركزي، وهي تتغير كل ثلاثي باستمرار. لكن الملاحظ ميدانياً أن مديرية الاتصال والتسويق (DCM) على مستوى (BADR) تواجه مشاكل كثيرة في تحديد أسعار خدماتها ومنتجاتها المصرفية، ويعود ذلك أساساً لأن معظم الأسعار تحدد من طرف البنك المركزي، حيث يفسح مجال محدود جداً للمصارف التي تضع على أساسه نسبة فوائدها الدائنة والمدينة، الأمر الذي يحد من فعالية سياسة التسعير المصرفي ويحد بالتالي من التنافس بين هذه المصارف.

3- سياسة الترويج لدى (BADR)

يهدف (BADR) من خلال هذه السياسة عموماً إلى رسم صورة ذهنية طيبة عن المصرف وعن منتجاته لدى العملاء ولدى موظفي المصرف على حد سواء. ويعتمد (BADR) في ترويج خدماته ومنتجاته على العديد من وسائل الاتصال والترويج ومن أبرزها نجد:

- 3-1- **الدعاية والإعلان:** تعتبر هاتان التقنيتان من أهم الأدوات الترويجية التي يستخدمهما (BADR) في إقناع وحث زبائنه بضرورة اقتناء منتجاته وخدماته، وضمن هذا الصدد يستخدم (BADR) الوسائل التالية:
- أ- **الوسائل السمعية البصرية (Audio-visual):** يستخدم (BADR) هذه الوسائل في التعريف بمنتجاته وخدماته، ومن أبرز هذه الوسائل التلفزيون والراديو.
- ب- **المنشورات الخاصة (les brochures):** وهي عبارة عن مطويات مختلفة الأشكال والأحجام والألوان تقدم لمختلف زائري الوكالات وعملائها بغرض تعريفهم بالخدمات التي يعرضها (BADR).
- ت- **المصقات (les affiches):** تستخدم هذه الوسيلة بغرض التعريف بمنتجات (BADR) وخدماته، وذلك عن طريق إصاق لوحات وإعلانات إخبارية داخل المصرف وخارجه.
- ث- **اللوحات المضيئة:** أمام مبنى المصرف وخارجه (الساحات العمومية، وسط المدينة، مفترق الطرق،... الخ).
- ج- **صفحات الإشهار في الصحف والمجلات الواسعة الانتشار.**
- ح- **مجلة (BADR Infos):** هي مجلة تصدر عن البنك بصفة منتظمة باللغة الفرنسية، ينشر من خلالها مختلف نشاطاته وعروضه وخدماته الجديدة ووضعياته المالية والإعلانات الخاصة،... وغيرها، وحاليا فقد غير اسم المجلة ليصبح اسمها رسالة بدر (La letter de la BADR).
- خ- **موقع (BADR) على شبكة الإنترنت:** بهدف التعريف أكثر بمنتجات المصرف وخدماته قام (BADR) بإنشاء موقع له على شبكة الإنترنت (www.badr- bank.dz) باللغة الفرنسية، كما أرفق هذا الموقع بمجموعة كبيرة من البيانات

والصور عن المصرف وعن خدماته بالإضافة إلى العديد من العبارات التي من شأنها أن تستميل الزبون ومنها: مصرفكم (votre banque)، في خدمتكم (à votre service)،... وغيرها، كما يتم حاليا العمل على إطلاق النسختين العربية والانجليزية لهذا الموقع.

3-2- العلاقات العامة: تعتبر العلاقات العامة من أهم أدوات المزيج الترويجي التي يستخدمها (BADR) لتوطيد علاقاته مع زبائنه وتحسين صورته وسمعته لديهم، وتشمل هذه العلاقات:

أ- العلاقات مع العملاء: يسعى (BADR) جاهدا إلى بناء علاقات قوية بين موظفي المصرف والعملاء، وضمن هذا الصدد يأتي تجسيد برنامج بنك الجلوس ونقلص العمل بنظام الشبايبك.

ب - العلاقات مع الموظفين: تدرك إدارة (BADR) أنّ موظفي المصرف هم المفتاح الرئيسي لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، لهذا نجد أن (BADR) يبنى برامج تدريب وتكوين وتحفيز مكثفة لموظفيه.

ت- العلاقات مع البيئة الخارجية: كذلك نجد أن (BADR) يسعى دائما لتوطيد علاقاته مع المحيط الخارجي، وهذا عن طريق تنظيم أبواب مفتوحة للتعريف بمنتجاته وخدماته وتكنولوجياته الحديثة، كما يشارك في مختلف التظاهرات الترفيهية والثقافية والاجتماعية لتمتين هذه العلاقات.

3-3- البيع الشخصي: يولي (BADR) اهتماما بالغا بهذه الأداة الترويجية المهمة، وذلك لقناعة إدارته بفعالية الاتصال الشخصي التفاوضي والمباشر بين موظف المصرف والعميل، وقد تجسد عن هذه القناعة قيام (BADR) بتقديم ما يعرف بالخدمات المشخصة (les services personnalisés) التي لا يمكن إلا للموظف

المؤهل تقديمها، ومن أجل تحقيق ذلك قام (BADR) بتكوين أطره ونشر الروح التسويقية لديهم والمعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الاستماع، الإبداع، التكيف، الطريقة.

3-4- تنشيط المبيعات: يهتم (BADR) بهذه الأداة التي تهدف إلى تعريف الزبائن الجدد والمرتبين بالخدمة وإثارة اهتمامهم بها، وذلك عن طريق تقديم الهدايا التذكارية، وضمن هذا الصدد يقدم (BADR) هدايا رمزية لعملائه وموظفيه على حد سواء كالرزنامات، حاملات المفاتيح، المذكرات، المحافظ، الأقلام،...وغيرها، وجميعها تحمل علامة وشعار (BADR)، ومن جهة أخرى يشارك المصرف في مختلف المعارض، المسابقات، الملتقيات الوطنية والدولية، للتعريف أكثر بمنتجاته وبمدى جودتها.

وفي المحصلة يمكن القول إنّ (BADR) يتبع سياسة متنوعة ومتكاملة في ترويج منتجاته وخدماته فهو يركز تقريبا على جل عناصر المزيج الترويجي المتاحة، لكن رغم كل ذلك نسجل بعض القصور على مستوى هذه السياسة حيث نلاحظ عدم وضوح المعايير المتبعة في تحديد الأداة الترويجية التي ستعتمد أو حتى عدم وضوح المعايير المتبعة في وضع ميزانية الترويج ككل، والتي يشوبها الكثير من الغموض.

4- سياسة التوزيع لدى (BADR)

تكتسي سياسة التوزيع المصرفي أهمية بالغة لدى إدارة (BADR)، ويتضح ذلك أساسا من خلال مختلف البرامج التي يتبعها المصرف في تطوير وتحسين وتنويع شبكة توزيعه.

ويعتمد (BADR) على طريقتين أساسيتين في توزيع خدماته ومنتجاته المصرفية، وهما:

4-1- التوزيع المباشر للخدمات المصرفية: ويتم عبر مختلف الفروع والوكالات التابعة لـ (BADR) والمنتشرة عبر التراب الوطني الجزائري جميعه، والمنظمة كما يلي:

أ- **الفروع (les succursales):** تتولى مهمة تنظيم، وتنشيط، ومساعدة، ومراقبة، ومتابعة الوكالات التي تقع في منطقة تخصصها الإداري، ويبلغ عدد فروع (BADR) حاليا 39 فرعا، وتسمى هذه الفروع على مستوى (BADR) بالمجموعات الجهوية للاستغلال (GRE).

ب - **الوكالات (les agances):** وهي الوكالات التابعة لـ (BADR) والتي تشرف عليها المجموعات الجهوية للاستغلال (GRE)، وتقوم هذه الوكالات بجميع الوظائف التي يؤديها المصرف التجاري، ويبلغ عدد وكالات (BADR) حاليا 296 وكالة موزعة عبر أنحاء القطر جميعاً، وتسمى هذه الوكالات على مستوى (BADR) بالوكالات المحلية للاستغلال (ALE).

وقد سطرت إدارة (BADR) مشروعاً جديداً لإنجاز ما يقارب 125 وكالة مصرفية جديدة سيتم تسليم 50 وكالة منها قبل نهاية سنة 2015.

4-2- التوزيع غير المباشر للخدمات المصرفية: ويتم عبر مختلف الموزعات الآلية للأوراق النقدية (les DAB) والشبابيك الأوتوماتيكية للبنك (les GAB) ونهائي نقطة البيع (les TPV)، ويشترط في كل عميل يريد الاستفادة من هذا النوع من التوزيع أن يكون حائزاً على بطاقة بدر (CBR) أو بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

كما يستخدم (BADR) موقعه الإلكتروني (www.badr-bank.dz) في توزيع بعض الخدمات المصرفية المحدودة كالاطلاع على الحساب، طلب دفتر الشيكات، وتغيير الرقم السري، وخدمة البريد الإلكتروني،... وغيرها.

وتبقى أهم التحديات التي تواجه (BADR) ضمن سياسة التوزيع المصرفي هي الوصول إلى أنجع الطرق في اتخاذ قرارات تأسيس الوكالات والفروع الجديدة أو حتى تزويد الوكالات الموجودة بالموزعات والشبائيك الآلية؛ إذ إن ذلك يتطلب دراسة جادة وأصيلة تأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإنجاز، والمردودية، والقدرة المالية للزبائن وتوزعهم،... وغيرها من العوامل الأخرى.

ثانيا: تشخيص سياسات المزيج التسويقي المضافة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

1- سياسة الدليل المادي لدى (BADR)

تولي الإدارة العليا في (BADR) اهتماما كبيرا لهذه السياسة إيمانا منها بأن الخدمة الجيدة لا يمكن أن تتم إلا في بيئة جيدة، وضمن هذا الصدد قامت بتحديث وتهيئة مختلف مباني وفروع المصرف في شكل عصري ومتناسق مع طبيعة البيئة الاجتماعية في الجزائر، كما سعت لحيازة واقتناء أهم الأدوات والمستلزمات التي تساعد على تقديم أحسن وأجود الخدمات، ومن أبرز مكونات الدليل المادي في (BADR) نجد:

1-1- بنك الجلوس (la Banque Assise): يعتبر بنك الجلوس تنظيما جديدا لهياكل (BADR) قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل، وسمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال العميل بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه مباشرة

موظف المصرف دون حواجز أو دون اتباع نظام الشباييك كما كان معمولا به سابقا والتي لطالما كانت سببا في توتر العلاقة بين العامل والعميل. وعموما فإن (BADR) يهدف من خلال العمل بنظام بنك الجلوس إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- تحسين نوعية التسيير والتخصص المهني للمستخدمين.
- تقديم خدمات نوعية خالية من العيوب والسرعة في معالجة العمليات سواء في المكاتب الأمامية أو الخلفية.
- إزالة الحواجز وتوطيد العلاقة بين الموظفين والعملاء خصوصا من هم على اتصال مباشر بهم.
- إدماج التكنولوجيا الحديثة كونها تعد مصدرا للعائدات المصرفية وأداة تساهم في تخفيض التكاليف. (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2003، ص 34).

1-2- بنك الوقوف (la Banque Debout): ويعني مصطلح بنك الوقوف القيام بنفس النشاطات التي يقوم بها بنك الجلوس على أساس استقبال العميل والتعامل معه وهو واقف، وهذا النوع من أنواع البنوك موجه لفئة معينة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين، وضمن هذا الصدد قام (BADR) بإعادة تنظيم وتحديث هذه الشباييك، ونشير إلى أن (BADR) يكاد يلغي هذا النوع من التنظيم حيث إنّ جل الوكالات التابعة له حاليا تتبع تنظيم بنك الجلوس.

1-3- نظم المعلومات ووسائل الاتصالات: وتشمل:

أ- **نظام SYBU:** وهو نظام المعلومات المعمول به على مستوى (BADR) كما أنه خاص به فقط، وهو نظام متخصص في عمليات إدخال وإخراج المعلومات المالية، ويتضمن هذا النظام جملة من الخدمات والأبواب المعلوماتية التي تتعلق

بمجموعة كبيرة من المعلومات التي يخزنها هذا النظام عن العملاء، وطبيعة الحسابات، وأسعار الصرف،... وغيرها، ويهدف هذا النظام أساسا إلى تحسين نوعية القرارات التي يتخذها المصرف.

ومن أهم مزايا هذا النظام أنه يراعي شروط الأمان عبر التغيير المستمر للأرقام السرية التي يستخدمها الموظفون أثناء دخول النظام، كما أن هذا النظام يمكن من الاتصال بالشرطة في حالات الطوارئ.

ب- نظام SWIFT: هو النظام المركزي العالمي لتنفيذ الحوالات المالية المتبادلة بين المصارف العالمية إلكترونيا، وذلك باعتماد المقاييس الدولية، ومن خلال رمز (كود) محدد لكل مصرف يسمى كود سويفت (code SWIFT) (www.swift.com، 2013/11/25) ورمز الكود الخاص بـ (BADR) هو (BADR DZAL)، ويمكن هذا النظام العالمي عملاء (BADR) من إجراء حوالات لجميع دول العالم على أن تصل لحساب المستفيد خلال 24 ساعة على أقصى تقدير.

ت- نظام SYRAT: وتسمى هذه التقنية أيضا بتقنية إرسال الشيك عبر الصورة (Scanner des chèques) أو المعالجة الحاسوبية عن بعد، حيث يمكن هذا النظام حاملي الشيكات من تحصيل شيكاتهم خلال 48 ساعة عكس ما كان في السابق حيث كان العميل يضطر للانتظار لما يزيد على أسبوعين لصرف الشيك. (BADR infos, 2005, P 46)

1-4- برامج التشغيل وشبكة الإنترنت: حيث يمتلك (BADR) مجموعة من برامج التشغيل المتنوعة (Progiciels) التي يتم إعدادها وتشغيلها عن طريق أجهزة

والكمبيوتر، والتي تهدف أساسا إلى تقديم الخدمات المصرفية بأسرع وقت ممكن وبدون أخطاء، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت والموقع الإلكتروني للمصرف.

1-5- المكونات المادية الأخرى: بالإضافة إلى كل ما سبق ذكره يسعى (BADR) إلى تهيئة الفضاء الداخلي للوكالات وتزويدها وإضفاء خلفية صوتية مميزة وتقنيات إنارة فريدة وطرق إرشادية مجدية عبر اللافتات الرقمية والجدول المضئية والمطبوعات الملونة والوجيزة،... وغيرها، وكل ذلك يهدف إلى إشعار العميل بالراحة والاطمئنان والثقة بغية كسب رضاه وولائه وضمان تعامله الدائم مع المصرف.

2- سياسة العمليات لدى (BADR)

كذلك يسعى (BADR) إلى تحسين مستوى تقديم مختلف منتجاته وخدماته المصرفية بالشكل الذي يرقى إلى تطلعات زبائنه الحاليين والمرقبين ويساهم في تحقيق رضاهم وولائهم، وكما هو معروف فقد عرفت المؤسسات الجزائرية عموما والمصارف على وجه الخصوص نفش رهيب لظاهرة البيروقراطية في السنوات الماضية، حيث غالبا ما كان العميل المصرفي يعاني من كثرة الإجراءات والتعقيدات والمكاتب التي يمر بها قبل حصوله على الخدمة المصرفية المطلوبة، لذلك كان (BADR) من أول المصارف التجارية الجزائرية التي تبنت نظام الشباك الموحد في منتصف التسعينات، وعلى هذا الأساس أصبح بإمكان العميل الحصول على خدماته من مكتب واحد، وهذا ما ساهم بشكل ملحوظ في زيادة رضا العملاء عن المصرف وعن خدماته.

من جهة أخرى فان (BADR) يعمل جاهدا على تقليص مدة تقديم خدماته المصرفية ربحا للوقت وإرضاء للعميل، فمثلا نجد أن عملية دراسة ملفات القروض قد قلصت مدتها إلى 20 أو 35 يوما على الأكثر (أنظر الجدول 05) على عكس ما كان في

الماضي، وضمن نفس الصدد سمح نظام SYRAT بتقليص مدة تحصيل الشيكات من 15 يوما إلى يومين فقط. كما يعكف (BADR) على تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات المجانية التي قد تكون مكلفة في كثير من المصارف التجارية الأخرى، وذلك سعيا لكسب ولاء وثقة عملائه وتعزيز علاقته بهم. (أنظر الجدول 06).

3- سياسة الأفراد لدى (BADR)

تكتسي هذه السياسة أهمية قصوى لدى (BADR) إيماناً منه بأهم خاصية من خصائص التسويق الخدمي وهي عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة تتطلب ميزات وخصائص فريدة ينبغي توافرها فيمن يقدم الخدمة، الأمر الذي يستدعي تطبيق مختلف برامج وسبل تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجودة لدى (BADR)، وضمن هذا الصدد نجد أن (BADR) يخصص مديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية (DRRH) على مستوى هيكله التنظيمي تضطلع بمختلف وظائف تنمية الموارد البشرية للمصرف وتحسين أدائها وكفاءاتها (تكوين، تدريب، اختيار، تحفيز،... الخ).

ويبلغ تعداد الموارد البشرية في (BADR) حالياً حوالي 7000 موظفٍ موزعين بين إطارات وعمال تنفيذيين، حيث يتبنى المصرف في سبيل تأهيلهم وتنمية قدراتهم برامج مكثفة للتكوين والتدريب، وقد كانت سنة 2003 سنة نموذجية للمصرف فيما يتعلق بسياسة التكوين المتبعة حيث عرفت:

- استفادة 2547 موظفاً من دورات تكوينية مختلفة. 2003, BADR infos₁, (P.42)

- استفادة 267 موظفا من الملتقيات والحلقات الدراسية في مختلف مجالات النشاط المصرفي.(BADR infos₂, 2003, P.24)

أما حاليا فما زال (BADR) يواصل جهود تكوين وتأهيل كادره البشري بحيث كان من أول المصارف التجارية الجزائرية المعنية باتفاق الشراكة الموقع بين المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا والمعهد الجزائري - التونسي لتمويل التنمية في المغرب العربي في 10 مارس 2013 للتكوين المشترك للإطارات المالية في كل من الجزائر وتونس.

كما يولي (BADR) أهمية بالغة لنظام الكفاءات والقدرات من خلال إصداره بصفة منتظمة لدليل داخلي بعنوان نظام تقييم الكفاءات والقدرات (Le système d'évaluation des compétences et des performances) حيث يستفيد منه مختلف موظفي وإطارات المصرف.

من جهة أخرى وضمن سياسة تحسين إدارة موارده البشرية، قام (BADR) باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير موارده البشرية بطريقة جيدة، هذا النظام أعدته مؤسسة Axys للخدمات وهي مؤسسة مختصة وذات خبرة تزيد على 50 سنة في ميدان تسيير الموارد البشرية والأجور، ويتكون هذا النظام الجديد من تسعة مركبات أساسية هي: ملف الموظفين - مادة مخطط العطل والغيابات - الإنترنت - مادة التكوين - مادة المناصب والوظائف - مادة تسيير الخبرات والقدرات - مادة التوظيف - مادة دراسة التوقعات المستقبلية للميزانية - مادة الأجور، وسيسهل هذا النظام المعلوماتي الجديد تسيير المستقبل المهني لحوالي 7000 موظف.(BADR infos₂, 2003, P.20)

وعلى صعيد الدفاع عن حقوق العمال نجد أن ما يزيد على 80% من عمال وموظفي (BADR) منضمين إلى النقابة الوطنية للمصرف، وهي نقابة عريقة تأسست مع تأسيس المصرف سنة 1982 ومن ثم انخرطت رسميا في الاتحاد العام للعمال الجزائريين ابتداء من سنة 1984، ولطالما ساهمت هذه النقابة في الدفاع عن حقوق عمال (BADR) سواء فيما يتعلق بمستويات الأجور، والمنح، وظروف العمل، والاستفادة من الخدمات المجانية للمصرف،... وغيرها.

الخاتمة

نظر للتطورات التي شهدتها العالم وكذا دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وانضمامها في القريب العاجل إلى المنظمة العالمية للتجارة، أصبح لزاما على المصارف التجارية الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تعيد النظر في مختلف أساليب التسيير المتبعة في إدارتها واتخاذ الإجراءات الضرورية حتى تستطيع مواجهة مختلف التحديات المحيطة بها، وضمن هذا الصدد يبرز إدماج التسويق المصرفي فيها كأحد أهم المفاتيح التي من شأنها النهوض بأداء القطاع المصرفي الجزائري وجعله قادرا على تحقيق الأهداف المنوطة به. ولأن عملية إدماج المفهوم التسويقي في أي مصرف تجاري ترتكز على نقطة مهمة جدا وهي ضرورة تشكيل المزيج التسويقي المناسب للمصرف الذي يتمكن من خلاله من إرضاء العملاء وكسب ودهم وولائهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المصرف من سيولة وربحية وأمان، فللوقوف على هذه الجزئية في القطاع المصرفي الجزائري ارتكزت هذه الدراسة على تشخيص واقع المزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أحد أهم وأكبر المصارف التجارية العمومية الجزائرية.

ولقد توصلت هذه الدراسة في النهاية إلى جملة من النتائج المتعلقة بطبيعة المزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والتي نوجزها فيما يلي:

1- سياسة المنتج: توصلت الدراسة إلى أن (BADR) يقدم مزيجا خدميا ثريا ومتنوعا، لكن طبيعة نشاطه المختصة في تمويل القطاع الفلاحي جعلته يركز على احتياجات هذا القطاع ويهمل نوعا ما بقية الخدمات والمنتجات الأخرى التي إن ركز عليها فستكون الأساس في تحقيق ميزة تنافسية جديدة للمصرف، كذلك نسجل قصورا واضحا في برامج تخطيط وتطوير المنتجات المصرفية، فهاتان السياستان غير واضحتي المعالم في (BADR).

2- سياسة التسعير: لقد أكدت هذه الدراسة محدودية هذه السياسة ضمن المزيج التسويقي لـ (BADR) وذلك نظرا لتحكم البنك المركزي الجزائري في تسعير مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية، وتركه لهامش محدود جدا للمصارف التي تضع على أساسه أسعار مختلف خدماتها، والشيء الإيجابي الذي يحسب لـ (BADR) هو استخدامه لأسلوب التمييز السعري بحسب نوعية الزبون في بعض الخدمات الأمر الذي مكنه من تحقيق بعض المكاسب ضمن هذه السياسة.

3- سياسة الترويج: توصلت الدراسة إلى أن (BADR) يستخدم مزيجا ترويجيا متنوعا من إعلان، ودعاية، وعلاقات عامة، وبيع شخصي، وتنشيط المبيعات... وغيرها، إلا أنه يركز بنسبة أكبر على سياسة الإعلان والإشهار، كما سجلت الدراسة قصورا واضحا فيما يخص المعايير المتبعة في وضع ميزانية الترويج التي يلفها كثير من الغموض.

4- سياسة التوزيع: لقد حقق (BADR) نتائج جد إيجابية على مستوى هذه السياسة؛ إذ يعتبر المصرف الأول في الجزائر من حيث انتشار فروع ووكالاته

المقدرة حاليا بـ 335 والتي تغطي كامل التراب الوطني تقريبا، كما يستخدم (BADR) الطرق الآلية وموقعه الإلكتروني في توزيع بعض خدماته، لكن رغم كل ذلك سجلت الدراسة قصورا على مستوى المعايير المتبعة في سياسة فتح الفروع والوكالات الجديدة التي لا تستند في الغالب إلى قواعد وأسس علمية متينة في تخطيط مواقعها.

5- سياسة الدليل المادي: توصلت الدراسة إلى أن (BADR) يتوفر على مختلف التسهيلات المادية من مبانٍ، ونظم معلومات، وبرامج تشغيل، ووسائل اتصالات،... وغيرها من الوسائل المادية الأخرى التي تؤهله لأن يقدم أحسن وأجود الخدمات المصرفية في ظل جو هادئ ومريح للعميل ولمقدم الخدمة معا.

6- سياسة العمليات: لقد ثمنت هذه الدراسة مختلف المجهودات التي بذلها (BADR) في سبيل تسهيل مختلف عمليات وإجراءات تقديمه لخدماته وعلى رأسها تعميم فكرة بنك الجلوس والخدمات المشخصة والشباك الموحد، لكن هذا لوحده لا يكفي لأن هذه الأفكار قد تم تبنيها من مختلف المصارف التجارية الجزائرية الأخرى، ولم تعد تشكل مصدرا حقيقيا للتميز التنافسي؛ من جهة أخرى فعلى (BADR) أن يبذل المزيد من الجهود في سبيل تقليص مدة دراسة القروض التي قد تصل إلى 35 يوما حاليا، وهي مدة طويلة جدا مقارنة بالمدة المماثلة في مصارف البلدان المتقدمة التي قد تصل إلى يومين فقط.

7- سياسة الأفراد: ثمنت هذه الدراسة مختلف المجهودات التي بذلها (BADR) في سبيل تأهيل كادره البشري عبر تبنيه لمختلف برامج التدريب والتكوين والتحفيز، لكن رغم كل ذلك مازال على المصرف أن يقطع أشواط كبيرة ضمن هذه السياسة، فالموارد البشرية متوافرة لكنها تفتقر إلى العقلية التسويقية والإبداعية المطلوبة التي

تعتبر أساس تحقيق نجاح المصرف في زمن أصبح فيه أساس التميز هو الاستثمار في العنصر البشري.

إذن فعلى أساس كل النتائج السابقة الذكر توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسية لهذا البحث والقائلة بأن: "بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يعتمد على مزيج تسويقي كامل ومتكامل يكفل تحقيق أهداف المصرف وأهداف العملاء في آن واحد؛ فالمجهودات المبذولة من طرفه حتى الآن غير كافية لتحقيق الأهداف المسطرة، فتطبيق أسلوب التسويق المصرفي برمته في هذا المصرف لا يزال محتشما للغاية، فبالرغم من أنه يخصص مديرية خاصة بالاتصال والتسويق (DCM) على مستوى هيكله التنظيمي وعيا منه بضرورة الاعتناء بهذا النشاط وبدوره في تحقيق التميز التنافسي له ولخدماته، إلا أن ذلك لم يكفل التطبيق الفعلي لمختلف الفعاليات والتقنيات التسويقية بالشكل المطلوب، الأمر الذي يجعلنا نحكم على تطبيق نشاط التسويق المصرفي في (BADR) خاصة وفي مجمل المصارف التجارية العمومية الجزائرية على أنه ما زال في مرحلة التوجه الإنتاجي ولم يصل حتى الآن إلى مرحلة التوجه بالعميل، الأمر الذي أدى إلى قصور المزيج التسويقي المعتمد في (BADR) وفي معظم المصارف التجارية الجزائرية.

وبناءً على ما سبق ذكره من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني المصارف التجارية الجزائرية لأسلوب التسويق المصرفي بجميع أبعاده ومفاهيمه، وأول خطوة ينبغي تبنيها ضمن هذا الصدد هي تخصيص قسم أو مديرية للتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، تختص بمهام تخطيط وتطوير الخدمات المصرفية، ودراسة سلوكيات العملاء وتجزئة السوق وفق معايير فعالة، ودراسة البيئة التسويقية للمصرف ومختلف متغيراتها، وإعداد بحوث التسويق المصرفية،... وغيرها.

- ضرورة عناية المصارف التجارية الجزائرية بعملية تصميم البناء للمزيج التسويقي لديها ودعم عناصره بكل ما من شأنه إثراء هذا المزيج وجعله يرقى لتطلعات العملاء ويلبي حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة والمتجددة، وضرورة إحداث التكامل والتناسق بين مختلف عناصر المزيج التسويقي في هذه المصارف.
- وضع خطة شاملة لتمكين إدراج المفهوم التسويقي بشكل تدريجي في العقلية الإدارية، والتغيير من الدهنيات والممارسات المصرفية بالاعتماد على خطة لتأهيل وتكوين إطارات وموظفي هذه المصارف، بهدف رفع الكفاءة العملية لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم.
- الإسراع في إعادة تأهيل القواعد التشريعية والقانونية للقطاع المصرفي الجزائري بما يمنح استقلالية حقيقية للمصارف من جهة، ويساعد على إدماج النشاط التسويقي فيها من جهة أخرى.
- تشجيع القطاع الخاص المستثمر في المجال المصرفي وتدعيمه وإعطائه فرصا أخرى عن طريق التشريع أو حتى بالمساعدات التقنية، وذلك قصد خلق منافسة حقيقية في القطاع المصرفي الجزائري تساهم فعلا في النهوض به.
- الاطلاع الدائم على تجارب المصارف الرائدة في مجال تقديم وتسويق الخدمات المصرفية، والعمل على تطبيق هذه التجارب الدولية في القطاع المصرفي الجزائري بالشكل الصحيح والملائم.
- تشجيع البحث العلمي في مجال العمل المصرفي عموما والتسويق المصرفي على وجه الخصوص.

- فتح أبواب التحالفات والشراكات الاستراتيجية التسويقية بين المصارف التجارية الجزائرية من جهة، والمصارف الأجنبية العاملة في الجزائر وخارجها من جهة أخرى، للاستفادة من سمعتها وخبرتها الطويلة في هذا الميدان.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو ركة حسن عبد الله وآخرون (1987)، المزيج التسويقي لخدمات البنوك التجارية، ط1، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- أبو زنيد سمير أحمد والشريف شادي رحي (2009)، أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 13، العدد 01.
- أحمد محمود أحمد (2001)، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان.
- الجريدة الرسمية الجزائرية (16 مارس 1982)، المرسوم رقم 82/206، الجزائر.
- الضمور هاني حامد (2000)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (2003)، نحو المستقبل بأمان، تقرير النشاط، مديرية الاتصال والتسويق للنشر.

- زيدان محمد (2004)، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تخطيط، جامعة الجزائر.

- طالب علاء فرحان (2010)، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- عبد الله سليمان عيدان (1989)، سياسات تسويق خدمات البنوك التجارية: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، العراق.

المراجع الأجنبية

- Adeniken. D.D (1998), *The Impact Of Banks Marketing Strategies On Customers Satisfaction*, Master Thesis in Business Administration, Federal University Of Technology, Akure.
- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (2003), *La Formation Interne: Condition Sine Qua Non De Réussite Durable*, BADR Infos, N 33 Mars/Avril.
- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (2003), *Gestion Des Ressources Humaines: Un Nouveau Progiciel Pour La BADR*, BADR Infos, N 33 Mars/Avril.
- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (2003), *Direction De La Revalorisation Des Ressources Humaines*, BADR Infos, N 36/37 Décembre.
- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (2003), *Le Syndicat Nationale De La BADR: Plus Qu'un Syndicat, Un Parcours*, BADR Infos, N 36/37 Décembre.
- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (2005), *Modernisation Procédures: Télétraitement, Un Parcours*, BADR Infos, N 36/37 Décembre.

- Bitner. M (1990), *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings And Employee Responses*, Journal of Marketing, Vol. 54.
- Chen. T. Y (1999), *Critical Success Factors For Various Strategies In The Banking Industry*, International Journal Of Bank Marketing, Vol. 17, No.2.
- De Coussergues. S (1996), *LA banque: Structures, Marchés, Gestion*, 2^{ème} Ed, Dalloz, Paris.
- Ennew. C .T and Waite. N (2007), *Financial Services Marketing: An International Guide To Principals and Practice*, 1st Ed, Elsevier.
- Goi. C.L (2009), *A Review Of Marketing Mix: 4 P's Or More?*, International Journal OF Marketing Studies, Vol. 01, N.01.
- Kotler. P (1999), *Le Marketing Selon Kotler: Ou Comment Créer, Conquérir, Et Dominer Un Marché*, Edition Village Mondial, Paris.
- Kotler. P et al (2006), *Marketing Management*, 12^{ème} Ed, Pearson Education, Paris.
- Le Site De La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (www.badr-bank.dz):
- www.badr-bank.dz/index.php?id=presentation, consulté le 13/11/2013.
- www.badr-bank.dz/?id=services, consulté le 20/11/2013.
- www.badr-bank.dz/index.php?id=conditions_banque, consulté le 05/12/2013
- www.ebanking.badr.dz/fr/, consulté le 22/11/2013.
- Le Site de SWIFT (www.swift.com):
- www.swift.com/banks?lang=fr, consulté le 14/12/2013.
- Payne. A (1995), *The Essence Of Services Marketing*, Prentice Hall, India.

- Zollinger. M (1985), *Marketing Bancaire: Vers Une Banque Du Troisième Type*, Dunod, Paris.