

بسم الله الرحمن الرحيم

## المقدمة

تقوم المصارف بدور حيوي وهام في إقتصاد أي بلد فهي تعمل علي :

1/ تقديم التمويل اللازم لخطط التنمية الإقتصادية .

2/ تقديم كافة الخدمات المصرفية للمجتمع .

وهي بذلك تؤدي الوظائف التالية :

• وظيفة الوسيط المالي الذي يعمل علي تجميع الموارد بكافة أنواعها ومن مصادرها المختلفة من أجل تشغيلها لتحقيق أحسن النتائج .

\* وظيفة قطاع الخدمات الذي يسعى إلي تحقيق أعلى مستوي من الخدمة المصرفية وكذلك إستحداث الأنظمة المختلفة التي تعود في النهاية بالمنفعة علي البنك ( بزيادة أرباحه ) وعلي العميل ( بتسهيل عملياته ) وعلي المجتمع ( بنشر الوعي المصرفي والعادة المصرفية بين أفراداه ) (1).

فالخدمة المصرفية هي أحد الركائز الهامة التي يستند عليها المصرف لتحقيق أهدافه وتجويدها ، يعتبر من المؤشرات الهامة لنجاح المصرف وجذب أكبر عدد من العملاء بأنماطهم المختلفة ، فهناك العميل الفرد وهناك العميل ذو الشخصية الإعتبارية ( المنظمة ) ولكل سلوكه الذي يختلف عن الآخر ، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن هناك اعتبارات تحكم إختيار الفرد للمصرف الذي يتعامل معه مثل نوعية الخدمة وطريقة التعامل مع الجمهور وخدمات ما بعد البيع ك معايير هامة في إختيار العملاء للمصرف وخدماته (2) . مع معرفة أوسع وفهم أعمق يساعد علي تكوين الإطار المفاهيمي الذي يمكن إدارة المصرف للإستعانة به في تصميم وتخطيط إستراتيجيتها التسويقية .

(1) محمد عزت عبد الحميد ، الإدارة بالأهداف والنتائج في الجهاز المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، إصدار رقم (2) مطبعة فينيقيا (بيروت 1975م) ص (24).

(2) ناجي معلا ، اصول للتسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية (عمان - 1994م)

تعتبر الخدمات المصرفية من العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد وزيادة المصارف مما أدى إلى الإهتمام والتركيز عليها حديثاً ولكي يكون المصرف ناجحاً عليه أن يتبع المنهجية التسويقية الجيدة التي تقوم بتوجيه المؤسسة نحو حاجات ورغبات العملاء بإعتبار أن سلوكيات الأفراد لها دور كبير جداً لمعرفة ماذا يريدون؟ وكيف يريدون؟ ولماذا يريدون؟ لذلك لا بد من تفهم وقراءة أفكار العملاء وجذبهم إلى المصرف وإتباع المنهجية التسويقية والتي تكاد أن تعبر عن الشعار الذي ترفعه الإدارة في كثير من المصارف عندما تريد تحديد موقعاً السوقى ( إن المصرف موجه للخدمة الجيدة والتميز بأحدث الطرق الحديثة ) وقد يختلف الأفراد فيما بينهم طبقاً لعوامل نفسية واجتماعية وثقافية وحضارية تؤثر إلى حد كبير على الكيفية التي تصاغ بها أنماطهم السلوكية وبشكل عام يمكن القول بأن أسلوب دراسة سلوكيات العميل هو الأسلوب الذي يحمل في ثناياه مقومات زيادة أرباح المصرف .

## مشكلة البحث :

قلة العملاء وعدم إقبالهم بصفة عامة في قطاع المصارف والبنوك الحكومية يعزى إلى الظواهر الآتية :

- ❖ تدني الخدمات المصرفية في البنوك ( بطء الأداء في الدورة المستندية ، والوظائف لغير المؤهلين لها ، عدم إستخدام المصرف الآلات الحديثة .
- ❖ عدم توفر الثقة الكاملة في المصارف .
- ❖ المناخ العام لعمل الجهاز المصرفي ( قرارات البنك المركزي في جوانب السيولة ، حسابات العملاء والضرائب .... ألخ ) .

## أهمية البحث :

تناول هذا البحث موضوع يعتبر من موضوعات الساعة اليوم التي شغلت المتخصصين في مجال البنوك والمصارف كما أن نتائج البحث قد تفيد الجهات المعنية في الإستزادة بها لتحقيق الفوائد التالية :

- زيادة الكفاءة الإنتاجية .
- رفع مستوي أرباح المصرف .
- إستقرار العملاء والمحافظة عليهم .
- المحافظة علي المركز التنافسي مع البنوك الأخرى .
- المحافظة علي السمعة الطيبة والخدمة الجيدة للمصرف .
- زيادة الموارد .

## أهداف البحث:

تمثلت أهداف هذا البحث في الآتي :-

- إلقاء الضوء علي ظاهرة قلة العملاء التي انعكست علي أرباح المصرف .
- التعرف علي الأسباب والمشكلات الرئيسية التي أدت إلي ظهور هذه الظاهرة .
- محاولة أقترح وضع الحلول المناسبة .

- إلقاء الضوء علي ظاهرة تدني الأداء في الخدمات المصرفية .

## فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث في الآتي :

1. الخدمة الجيدة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بجذب العملاء أي تتناسب تناسباً طردياً .
2. الحفاظ علي العملاء يتناسب طردياً مع زيادة الأرباح .
3. سياسة الحفاظ علي العملاء يتناسب طردياً مع المركز التنافسي والسمعة المصرفية للبنك .
4. السياسات المالية العامة تؤثر سلباً و إيجاباً علي الخدمات المصرفية فتزيد أو تنقص من عدد العملاء .

## منهجية البحث :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث وتصنيفها ولخضاعها للدراسة ، بجانب منهج دراسة الحالة الذي وفر فرصة كبيرة لجمع البيانات والمعلومات والدراسة المتعمقة للموضوع. لقد تم الحصول على المعلومات الأولية عن طريق الإستبيان ، أما المعلومات الثانوية فقد تم الحصول عليها من الكتب والمجلات العلمية والدوريات والتقارير المختلفة .

## حدود البحث :

غطى هذا البحث مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية (الخرطوم) خلال الفترة من 1993م الى 1998م.

خطة البحث : -

لخدمة أغراض الدراسة قسم البحث إلى مقدمة وعدم فصول كالآتي :

- المقدمة وقد تناولت موضوع ومنهجية الدراسة وسبب تناول هذا الموضوع وما تناوله كل فصل فيها بإيجاز .
- في الفصل الأول عرض للإطار النظري حيث تعرض المبحث الأول مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية والمبحث الثاني خصص لاستراتيجية التسويق

المصرفي وأختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي تم فيه التطرق للأصول والمفاهيم العلمية في تسعير وتوزيع وترويج الخدمات المصرفية.

● **الفصل الثاني** تناول العملاء وأنماط سلوكهم وطرق التعامل معهم ، حيث تناول المبحث الأول مفهوم الشخصية ، و المبحث الثاني سلوك العملاء والمبحث الثالث أنماط العملاء وطرق التعامل معهم .

● **الفصل الثالث** تعرض للخدمات المصرفية في مجموعة بنك النيلين ، إذ غطى المبحث الأول نشأة وأهداف البنك ، والمبحث الثاني التطور التنظيمي والإداري للبنك والمبحث الثالث تناول الخدمات المصرفية في مجموعة بنك النيلين والأداء .

● **أما الفصل الرابع** فقد شكل بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية فيه تم تناول بيانات البحث ومناقشتها وتحليلها ثم اختبار الفرضيات وأخيراً الخاتمة والتوصيات .

# الفصل الأول

## مفهوم وخصائص و إستراتيجيات

## و أصول الخدمات المصرفية

المبحث الأول : المفهوم والخصائص

المبحث الثاني : إستراتيجية التسويق المصرفي

المبحث الثالث : الإصول و المفاهيم العلمية في تسعير وتوزيع وترويج

الخدمات المصرفية

# الفصل الأول

## مفهوم وخصائص وإصول الخدمات المصرفية

### المبحث الأول

#### المفهوم والخصائص

تعتبر الخدمات المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي بكل ما تتصف به من الخصائص والفوائد . فالخدمات المصرفية كشأن بقية الخدمات الأخرى تتصف بأنها غير ملموسة Intangible الامر الذي ينعكس علي الطريقة والإسلوب اللذين يتم بهما ترويج وتوزيع هذه الخدمات ، وتتصف بالبعد الشخصي الذي يؤثر علي إسلوب بيعها فيجعله متميزاً نسبياً ومع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية كالمصارف وشركات التأمين وجمعيات الإسكان وغيرها من المؤسسات المالية والإئتمانية في إقتصاديات الدول ، فقد برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات أكيدة نحو تطبيق مفاهيم و أساليب حديثة في مجال النشاط المصرفي وقد واكب هذه التوجهات تغيير مواز في كثير من مجالات الخدمة المصرفية إستطاع أن يفرز أنماط جديدة في عمليتي التخطيط والرقابة المصرفيتين (1)(1) لذلك لجأت الإدارة المصرفية إلي أن تفكر جدياً في الكيفية التي يمكن بها مواجهة التحديات التي تفرضها تلك المنافسة ، إضف لذلك ان ديناميكية الحاجات والرغبات بالنسبة للخدمات المصرفية التي ساعدت في بلورة إتجاهات حديثة لدي الإدارة المصرفية مما ساهم في تطوير المفهوم التسويقي في تأدية وتقديم الخدمات المصرفية التي تقدم . لذلك لجأت إدارة المصارف للإهتمام بخدماتها المصرفية نحو عملائها .

---

(1) معلا ، ناجي ، اصول التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن 1994م ، ص (47) .

## 1/ المفهوم التسويقي للخدمة المصرفية :

تعتبر الخدمة المصرفية مصدراً لإشباع حاجات ورغبات العميل التي يسعى لتحقيقها ، وفي جانب المصرف فإنها تمثل ربحاً لذلك يمكن أن ينظر إلي الخدمة المصرفية من ثلاث زوايا هي :

### (أ) جوهر الخدمة :

هذه تمثل البعد الذي يربط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية ، أي مجموعة المنافع التي يسعى العميل لتحقيقها .

### (ب) الخدمة الحقيقية :

وهي تشير إلي مجموعة من الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة وهذه الأبعاد في مضمون الخدمة المصرفية ترقى إلي مستوى التفضيل لدي العملاء وتوقعاتهم .

### (ج) الخدمة المدعمة :

وهذه تشير إلي جوهر الخدمة المتكاملة بالإضافة إلي مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها (1) .

وتعتبر من العناصر الهامة في المصارف التجارية التي وجدت في الخدمات المصرفية الحل الطبيعي لكثير من المشاكل التي تتعرض لها هذه المصارف .

وفي الماضي كانت المصارف لا تعاني كثيراً من صعوبات إجتذاب الودائع من العملاء مقابل عائد بسيط يتلقاه العميل من المصرف ، ويتطور الوعي المصرفي أصبحت الخدمات المصرفية تشكل دوراً كبيراً في نجاح وتحقيق الأرباح في المصارف .

(1) المرجع نفسه ، ص (48) .

## 2/ الخصائص الرئيسية للخدمة المصرفية :

( كان لا بد من الحاجة إلى تطبيق مفهوم التسويق في مجال العمليات المصرفية التي كانت وليدة المنافسة الحادة بين المصارف . لذلك إتسع نشاط تقديم كثير من الخدمات التي كانت في وقت ما مقتصرة علي المصارف فقط ومما تتصف به الخدمة المصرفية التي أملت علي المصارف إشكالاً أخري من المنافسة والتركيز علي جودة الخدمة ) . وقد برزت للخدمة المصرفية مجموعة من الخصائص المميزة يمكن إيجازها علي النحو الآتي :

(أ) **الخدمة المصرفية غير محسوسة** : أي إنها منتج غير ملموس يتعذر إثبات منفعة مثل حالة السلع الملموسة أي يتعذر علي الشخص أن يلمس الخصائص المادية والنفعية لهذه الخدمة . فالمعروف أن كل الخدمات المصرفية بإستثناء بعض الحالات الخاصة تلبى حاجات ورغبات ذات طبيعة عامة وليست محسوسة من الخدمات المصرفية ، لذلك تحرص دائماً علي الإعتماد علي الجهود الترويجية التي يمكن من خلالها تكوين صورة ذهنية عن إيجابية المصرف لدي العميل .

(ب) **تكاملية الإنتاج والتوزيع** : تتميز الخدمة المصرفية كما هو معروف بعدم إمكانية الفصل بين إنتاجها وتوزيعها ولذلك لجأت إدارات الخدمة المصرفية أو إدارات التسويق في المصارف للتركيز علي توليد المنفعتين الزمانية والمكانية فيما تقدمه من خدمات مصرفية لعملائها (بطاقة الإئتمان المصرفي مثلاً) .

(ج) **المصرفية عن طريق الكيفية التي تقوم بها وشعور العميل بالمنفعة بعد الحصول عليها** .

(د) **فردية نظام التسويق المصرفي** : هذا النظام يعكس الكثير من جوانب تسويق الخدمة المصرفية ، فالعلاقة بين المصرف والعميل تعتبر علاقة شخصية مباشرة ، ومن خلال هذه العلاقة يمكن لإدارة المصرف الوقوف علي ردود أفعال العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم وآرائهم فيما يقدمه المصرف من خدمات . وهذا يتيح للمصرف مرونة أكبر في تكييف السياسات والإجراءات التي يتبعها بما يتناسب مع توقعات ورغبات هؤلاء العملاء .

(هـ) إرتباط الخدمة بمن يقدمها وزيادة تأثير العامل الشخصي الخاص بمقدم الخدمة والذي يعتبر جزء منها (1) .

(و) صعوبة التميز في الخدمة المصرفية : قد لا نجد إختلاف في الخدمات التي تقدمها المصارف إلي في حدود قليلة جداً . ولن طبيعة العملية المصرفية معروفة وهي الحصول علي أموال من السوق ثم توظيفها في السوق نفسه ونجد إن إختيار العميل للمصرف يتم علي أساس معايير معينة كالموقع ، السمعة ، جودة الخدمة السرعة ، الدقة ، كفاءة ومهارة الموظفين وقدرة المصرف علي تقديم خدمات جديدة .... ألخ ، وعلماً بأن الخدمات المصرفية في المصارف تتمثل في الحسابات الجارية ، القروض بمختلف أنواعها والإعتمادات المستندية ، خطابات الضمان حسابات التوفير ، الودائع لأجل تحصيل الكيالات ، تسوية عمليات الصرف الأجنبي وإستثمارات الاوراق المالية .

(ز) الخدمة المصرفية غير قابلة للتخزين : فعندما يوفر البنك إمكانات مادية وبشرية لتقديم خدمة معينة ، ثم يفشل في بيعها فإنه يتحمل هذه التكلفة في حالة عدم إستخدامها في خدمة أخرى والخدمة المصرفية لا يمكن تجزئتها قبل شرائها أو إستخدامها ولا يمكن نقلها أو تحريكها مادياً .

(ح) أهمية الإنتشار الجغرافي :

يعتمد المصرف في توسيع قاعدة المنتفعين من خدماته علي التسويق المصرفي عبر فروعه فليس هنالك وسطاء لأن العلاقة بين العميل ومصرفه علاقة شخصية ، حيث لا يوجد وسطاء لتوزيع المنتجات . فإن الفروع تلعب دوراً كبيراً في توسيع سوقها من خلال قدرتها علي تلبية رغبات وحاجات عملائها والملائمة المكانية تعتبر معياراً أساسياً في إختيار العميل للمصرف .

(1) برنامج الإتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، تنظيم إتحاد المصارف العربية ، (الخرطوم - مارس 1982م) ، ص (5/5)

## (ط) تفاوت معايير الإختيار من عميل لآخر :

تتصف الخدمة المصرفية بالبعد الشخصي فالمواصفات التي يطلبها العميل تختلف من عميل لآخر، وتختلف حسب الاهمية النسبية للعميل من حيث البنية الهيكلية لجمهور العملاء والمنطق الجغرافية والإستراتيجية التسويقية للمصرف ، والخصائص الثقافية والإجتماعية للجمهور والخصائص الحضارية والمعتقدات الدينية والمواقف والإتجاهات لدي أفراد الجمهور

# المبحث الثاني :- إستراتيجية التسويق المصرفي :-

## 1/ التصميم :

تعتبر المرحلة التي تمر بها دورة حياة الخدمة المصرفية من العوامل المؤثرة في عملية تصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية نظراً لأن كل مرحلة لها خصائص .

لذلك يفترض في إدارة التسويق أن تتعامل مع كل مرحلة بإستراتيجيات تسويقية مختلفة حسب طبيعة المرحلة ، وتتمثل تلك الإستراتيجية في الآتي :

## إستراتيجية مرحلة التقديم :

عند تقديم الخدمة المصرفية إلي السوق في هذه الحالة تكون هنالك خطورة كبيرة لذلك يجب علي إدارة التسويق أن تضمن للخدمة المصرفية عملية تقديم آمنة في السوق .  
وفيما يلي أربع إستراتيجيات بديلة يمكن لإدارة التسويق أن تختار من بينها ما تراه مناسباً حسب أهدافها وظروفها :

### 1-1 إستراتيجية القشط السريع : Rapid - Skimming Strategy

تقوم هذه الإستراتيجية علي أساس تقديم الخدمة بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة بهدف الحصول علي أقصى ربح .  
ويفضل تطبيق هذه الإستراتيجية في حالة عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة المصرفية الجديدة .  
أو معرفتهم بها ولكن لديهم القدرة علي دفع السعر المرتفع ، أو وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة .

### 2-1 / إستراتيجية القشط البطئ : Slow Skimming Strategy :

تبنى هذه الإستراتيجية علي تقديم خدمة في السوق بسعر مرتفع وجهود إعلانية منخفضة والهدف في ذلك تحقيق أقصى ربح ممكن مع المحافظة علي تخفيض الجهد الترويجي للإبقاء علي التكاليف عند حدها الأدنى وتطبق مثل هذه الإستراتيجية عند :

- صغر حجم السوق المستهدف بهذه الخدمة الجديدة .
- وجود معرفة كاملة من قبل الجمهور .
- قبول الجمهور بدفع السعر المرتفع .
- عدم وجود منافسة شديدة .

### 1-3 / إستراتيجية التغلغل السريع Rapid penetration Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية علي تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بجهود إعلانية عالية وبسعر منخفض في السوق لتحقيق أكبر حصة سوقية للخدمة وتستخدم هذه الإستراتيجية في الأوضاع الآتية :

- في حالة إتساع السوق وزيادة حجم الطلب علي الخدمة المصرفية .
- عدم معرف المستهدف بالخدمة المقدمة .
- زيادة حساسية السوق .
- المنافسة الشديدة في سوق الخدمة .
- إنخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقاً لحجم التعامل بها وزيادة الخبرة في إنتاجها .

### 1-4 / إستراتيجية التغلغل البطئ Slow - Penetration Strategy :تقوم

هذه الإستراتيجية علي أساس تقديم الخدمة المصرفية الجديدة في السوق بسعر منخفض وبأقل جهود ترويجية ممكنة ، ومن خلال هذين التوجيهين يمكن تحقيق هوامش ربح عالية . وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في الأوضاع الآتية :

- إتساع السوق المحتمل للخدمة المصرفية .
- المعرفة الكاملة للجمهور بالخدمة المصرفية .
- إرتفاع حساسية السوق للسعر .
- وجود درجة من المنافسة في السوق .

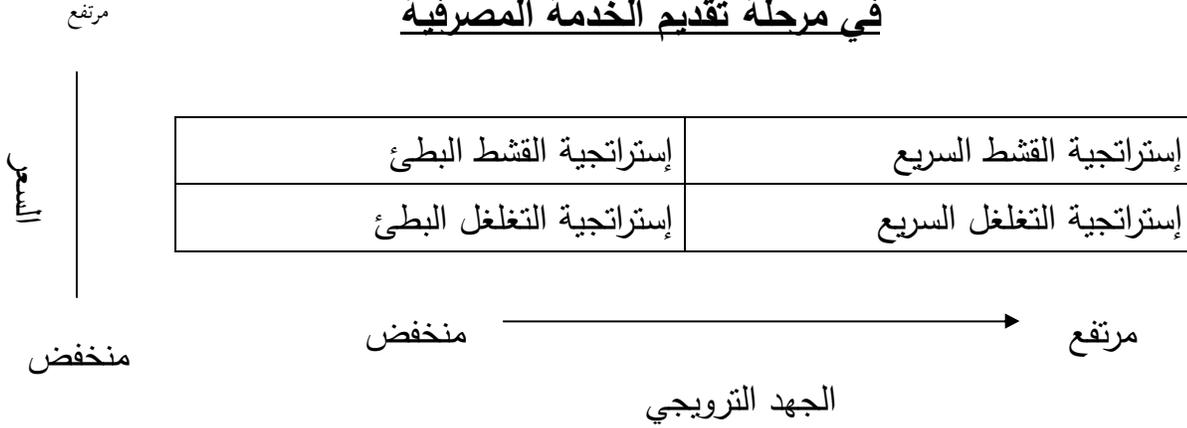
ويمكن تلخيص تلك الإستراتيجيات المختلفة

## في الشكل رقم (1) أدناه

### شكل رقم (1)

#### مصفوفة الإستراتيجية التسويقية المختلفة

#### في مرحلة تقديم الخدمة المصرفية



## 1- إستراتيجية مرحلة النمو :

إذا إستطاعت الخدمة المصرفية الجيدة الإرتقاء إلي مستوي حاجات ورغبات العملاء فإن ذلك سوف ينعكس عليهم من ناحية القبول وتبنيهم لها ، وفي هذه الحالة تكون الخدمة قادرة علي تحقيق الإشباعات المتوقعة من العملاء مما يزد من حجم التعامل بها ويسرع من معدل نموها الأمر الذي يؤدي بدخول الخدمة المصرفية في السوق إلي مرحلة النمو . فالعملاء الذين بادروا للتعامل بها يستمرون في ذلك نظراً للإلتطاعات والقناعات الإيجابية عند التعامل المبكر بها وهذا قد يعزز إنعطافهم واتجاهاتهم لتكرار التعامل بها ، أما العملاء الذين لم يكونوا قد إنضموا إلي الركب فإنهم يبدأون بالتعامل بها محاكين من سبقهم وذلك لما يرونه من إستحسان حول الخدمة المصرفية الجديدة وعلي ضوء النجاح الذي حققته هذه الخدمة المصرفية في السوق عالياً مما سيغري المصارف المنافسة بالدخول إلي السوق ، وسوف تعمل هذه المصارف من جانبها علي تقديم خدمات مصرفية جديدة بمواصفات جديدة ايضاً . وستنقود إلي زيادة في عدد المصارف المنافسة وبالتالي إلي زيادة في حجم التعامل والحقيقة إنه لا يمكن أن تتوقع زيادة في الأسعار أما الإتفاق علي التوزيع وتطوير نظم توصيل الخدمة والترويج فينظر لزيادته لمواجهة حدة المنافسة . تتصف مرحلة النمو في دورة حياة الخدمة المصرفية بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة حجم التعامل بها ، وتكاليف الترويج سوف توزع علي عدد أكبر من العملاء مما يقلل نصيب كل عميل في هذه التكاليف وللحفاظ علي مكانتها التنافسية في السوق وتعزيز هذه المكانة فإنه يجب علي إدارة المصرف أن تتبني عدة إستراتيجيات تسويقية أبرزها :

(١) تحسين مستوي الخدمة المصرفية وإضافة مواصفات جديدة تحمل في طياتها بعض المزايا النسبية .

(٢) التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء مع تطوير وتوزيع الخدمة .

(٣) تحويل أهداف الترويج للتأثير علي سلوك العملاء وإقناعهم .

(٤) خفض السعر في بعض الأحيان لجذب أكبر عدد من العملاء للتعامل بالخدمة المصرفية .

ومن المعروف أن إدارة المصرف في مرحلة النمو غالباً ما تجد نفسها أمام خيارين إستراتيجيين هما :

**1. تحقيق حصة سوقية عالية .**

**2. تحقيق أرباح عالية .**

فإذا أردت الإدارة الإحتفاظ بمكانتها في السوق فإنها تستطيع زيادة إنفاقها علي تحسين وتطوير خدماتها المصرفية وترويجها ثم تكثيف عملية التوزيع وسوف تجد نفسها في هذه الحالة مجبرة علي التخلي عن تحقيق الربح المنشود .

**2 - إستراتيجية مرحلة النضوج :**

في هذه المرحلة تزداد قوة الخدمة المصرفية في السوق لأن مرحلة النضوج غالباً ما تستغرق وقتاً أطول من المراحل السابقة ( التقديم والنمو ) .  
كما إنها تفرض معدلات من التحديات علي إدارة التسويق في المصرف ومعظم الخدمات المصرفية الموجودة الآن بالسوق المصرفي تعتبر في مرحلة النضوج .

إن إنخفاض معدلات النمو في حجم التعامل بالخدمة المصرفية يسهم في زيادة حدة المنافسة ، فالمصارف تبدأ بتخفيض أسعارها مع زيادة الإتفاق علي الإعلان ، كما تلجأ إلي تدعيم ميزانيتها الخاصة بالبحوث والتطوير للوصول إلي خدمات مصرفية متطورة .

وهذا يقود إلي تخفيض الربح وبما يؤدي إلي خروج بعض المصارف الضعيفة أو لجوء بعضها لحذف ووقف التعامل بالخدمات المصرفية المتعثرة من خطوط الخدمة .

فالقدرات الدفاعية للمصرف ليست سهلة المنال لذلك أفضل طريقة أمام إدارة المصرف للدفاع عن وضعه التنافسي أن تستخدم الإستراتيجيات التسويقية التالية :

### (أ) إستراتيجية تعديل السوق Market Modification :

في هذه الحالة تلجأ إدارة المصرف إلي زيادة عدد العملاء الذين يتعاملون بالخدمات المصرفية ، وذلك عن طريق زيادة الخدمات المصرفية التي يتعامل بها العملاء مع المصرف أو إعادة النظر في وضع الخدمة المصرفية في السوق ومحاولة قبولها وتقديمها في السوق ، حيث يلعب الإعلان الدرو الكبير في تحقيق أهداف المصرف والتركيز علي الميزة النسبية وإبرازها .

### (ب) إستراتيجية التعديل في الخدمة المصرفية

#### Bank Service Modification:

في هذه الحالة يمكن لإدارة المصرف التعديل اللازم في الخدمات المصرفية التي ينتجها المصرف .

وعليه إتباع الإستراتيجيتين التسويقيتين التاليتين :

ب -1 : إستراتيجية تطوير جودة الخدمة المصرفية :

تستهدف زيادة مستوي أداء الخدمة من ناحية أسلوب تاديتها وسرعة الإنجاز أو شروط الحصول عليها . وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة وفعالة للعملاء الذين يميلون إلي التطوير أو العملاء الذين يرغبون في الخدمات المصرفية ذات المستوي والجودة العاليتين .

ب -2 : إستراتيجية تطوير خصائص الخدمة المصرفية :

تستهدف إضافة خصائص جديدة لتوليد منافع إضافية للعملاء .

3- إستراتيجية مرحلة الإنحدار :

مستوي الخدمة المصرفية في هذه المرحلة يصل للإنحدار بإنخفاض حاد في حجم التعامل بها . ويعزي ذلك لأسباب كثيرة كالتقدم التكنولوجي ، والتطور الحضاري للأفراد ، زيادة حدة المنافسة وعدم قدرة الخدمة علي الإرتقاء إلي مستوي مثيلاتها المنافسات .

وفي هذه الأوضاع يمكن لإدارة المصرف أن تاخذ أحد المسارات التالية :

❖ الخروج من السوق كلياً .

❖ البقاء في السوق مع تخفيض عدد الخدمات المصرفية المقدمة

❖ الإستغناء عن قطاعات معينة في السوق .

❖ تخفيض تكاليف التوزيع والترويج .

❖ تخفيض كبير في أسعار بيع الخدمة .

إن بقاء الخدمة المصرفية في السوق يحتاج إلي أعباء كثيرة ، فالخدمة في هذه المرحلة المستمرة لكل خدمة من الخدمات ويتعين الإدارة الإطلاع بمهمة تحديد الخدمات المتعثرة التي وصلت إلي الإنحدار ويتم ذلك عن طريق التحليل والمراجعة الدورية لحجم التعامل بكل خدمة .

وقياس رضا العملاء وتحديد الحصة السوقية والمكانة التنافسية للخدمة بين منافسيها وهذا التحليل يساعد الإدارة علي تقرير ما إذا كان عليها التخلي عن الخدمة المتعثرة أو الإبقاء عليها .

## المبحث الثالث الإصول والمفاهيم العلمية في تسعير وتوزيع وترويج الخدمات المصرفية:- تسعير الخدمات المصرفية : أ - المفهوم :

يعرف التسعير عموماً بأنه القدر من المال الذي تقيم به السلعة أو الخدمة أو إنه تعبير عن مجموع القيم والمنافع التي يحصل عليها المستهلك من الخدمة أو السلعة المشتراه . أما بالنسبة للتسويق المصرفي فإنه يشير إلي معدلات الفائدة ورسوم التحويلات ، العمولات .... الخ .

وقد نجد أن هنالك علاقة مدركة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية وهذا مؤشر لبعض العملاء الذين يعتبرون السعر الجيد مقابل الخدمة المصرفية الجيدة ، وهنالك رقابة تؤثر علي تحديد السعر من قبل البنك المركزي فيما يتعلق بسعر الفائدة عن كل الودائع والقروض والعمولات التي تتحصل عليها المصارف مقابل الخدمة . هنالك قيود معينة علي المصارف تتحكم في إدارتها ( للسعر ) لذا فقد لجأت إدارات المصارف إلي إقحام مجالات أخرى للمنافسة في نوعية الخدمة المصرفية المقدمة ، مثل تحصيل الشيكات ، إرسال الكشوف الدورية للعملاء وتقديم دفاتر الشيكات بإسعار رمزية . إن لطريقة تسعير الخدمة المصرفية أثر هام علي حجم الإيرادات التي يمكن تحقيقها . وطبقاً لما يراه الخبراء المصرفيين فإن وجود سياسة إجرائية مناسبة للتسعير من شأنه أن يساعد إدارات المصارف علي زيادة أرباحها خلال سنة واحدة من أقل من 20 في المائة إلي حد أقصاه 73 في المائة (1) .

## ب - العوامل المؤثرة علي تحديد السعر :

هنالك عوامل داخلية وخارجية تؤثر علي تحديد أسعار الخدمة داخل المصارف يمكن إيرادها فيما يلي :

---

(1) Derek, F. Shannon, Bank Strategic Management and Marketing, John Wiley and Sons Ltd , (New York - 1999) P . 156.

## ب - 1 / العوامل الداخلية المؤثرة علي التسعير :

هذه العوامل تكون مرتبطة بالبيئة الداخلية للمصرف مثل التكاليف ، الأهداف التسويقية للمصرف ، الإستراتيجية التسويقية وتنظيم عملية السعر .

### ب -1-1 / التكاليف :

تلعب دوراً كبيراً في تحديد السعر للخدمات المصرفية لذلك يتعين أن تعطي كافة التكاليف الخاصة بالإنتاج والترويج والتوزيع بالإضافة إلي هامش ربح للجهد المبذول ، وهناك نوعان من التكاليف التي يجب علي أي سياسة سعرية أن تغطيها وهي التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة فالتكاليف الثابتة مثل الإيجارات ، الرواتب وما شابه ذلك ، أما المتغيرة فترتبط بحجم العمليات المصرفية وتتغير تبعاً للإنتاج والعمل .

### ب 1-2 / الإستراتيجية التسويقية للمصرف :

إن القرارات المتعلقة بالتسعير يجب ان تتخذ في إطار من التنسيق التام مع العناصر البخري مثل الخدمة المصرفية ، التوزيع الترويج ، فتأثير السعر علي الخدمة المصرفية واضح كما أن الخدمة الجيدة تحتاج إلي تكاليف عالية مما ينعكس علي السعر وإيضاً علي التوزيع والترويج .

### ب-1-3 / تنظيم عملية السعر :

هنالك جهات معينة يقع علي عاتقها تحديد السعر وقد يختلف تحديد السعر من مصرف إلي آخر وعلي حسب جودة الخدمة المصرفية وفي بعض المصارف توجد إدارة تختص بتحديد السعر للخدمة المصرفية .

## ب-2 / العوامل الخارجية المؤثرة علي تحديد الأسعار :

ب-2-1 / الوضع السائد في السوق أن مستهلك الخدمات المصرفية ( أفراد أو مؤسسات ) علي مطابقة أسعار الخدمة المصرفية بالمنافع التي يتحصلون عليها من تلك الخدمة .

لذا فإن علي إدارة المصرف أن تحدد العلاقة بين السعر والطلب علي الخدمة المصرفية . وهناك أوضاع رئيسية يمكن أن تسود السوق ولكل منهما إستراتيجية مختلفة للأسعار ، وتلك الأوضاع هي :

### 1/ المنافسة الكاملة ( الحرة ) :

في ظل المنافسة الكاملة يوجد عدد كبير من المشتريين والبائعين وحرية الدخول وخروج المنتجين إلي ومن السوق ، وتجانس للخدمات بين جميع المصارف .

كما يوجد العميل الرشيد وتتحدد الأسعار علي قوة العرض والطلب و الكمية للخدمة .

### 2 - سوق المنافسة الإحتكارية :

يتكون السوق في ظل عدد كبير من المشتريين والبائعين الذين يتبادلون الخدمة علي مدي من الأسعار وليس بسعر واحد لتشابه الخدمة ، مع وجود إختلافات بينها بسبب التميز الخدمي الذي يتبعه العميل لذلك تلعب الجهود التسويقية دوراً هاماً في إبراز الميزة النسبية للخدمة المباعة وهنا يتمكن كل مصرف عن طريق التميز في النمطية الخاصة بخدمته من السيطرة علي قسم / جزء معين من السوق .

### 3- سوق إحتكار القلة :

من مواصفاته وجود عدد قليل من المنتجين الكبار والتركيز الإنتاجي علي النسبة بجانب تشابه الخدمات المقدمة مع وجود إختلاف في سياسات التميز وصعوبة دخول منتجين جدد للسوق .

**ب -2-2- / إدارك المستهلكين السعر :** علي إدارة المصرف وضع السياسات السعرية وأن تأخذ في الإعتبار الكيفة التي يدرك بها العملاء السعر ولا بد من التعرف علي القوة الشرائية للعملاء وإستعدادهم لشراء الخدمة المصرفية عند مستوي معين من الأسعار ، فالمعروف أن العميل عندما ينوي شراء الخدمة المصرفية فإنه يقوم بإجراء مقارنة بين المصارف المختلفة في جانب الفوائد أو المنافع التي يمكن أن يتحصلها .

**ب -2-3 / مرونة الطلب علي الخدمة المصرفية :** أشارت الفرضيات التي إرتكزت عليها (1) أي أن الطلب علي الخدمة المصرفية يزداد كلما إنخفض السعر وينخفض كلما إرتفع السعر .

## **2 - توزيع الخدمات المصرفية :**

**2-1 / مفهوم وخصائص التوزيع :** يقصد بتوزيع الخدمات المصرفية الجهود التي تبذلها إدارات المصارف في توصيل الخدمة المصرفية للعميل ، والكيفة التي يتم بها توصيلها إلي العملاء في أماكنهم وفي الوقت المناسب . تتصف الخدمة المصرفية بأنها لا تتجزأ أي لا يكون هنالك وسطاء لذلك تتم عملية توزيع الخدمة مباشرة للعملاء . إن قناة التوزيع عبارة عن مجموعة من المؤسسات المتخصصة الي تقوم بتحريك السلع من أماكن إنتاجها إلي أماكن إستهلاكها<sup>(1)</sup> ويمكن للسلعة أن توزع عن طريق الوكلاء أو تجارة الجملة ، لكن الخدمة المصرفية تختلف إذا هي في المصارف أكثر تعقيداً من السلعة في التوزيع ، حيث تتصف الخدمة المصرفية بخصائص فريدة تميزها عن السلع ، أما التوزيع من ناحية المضمون فإنه واحد ، فتوزيع الخدمة المصرفية يتم باي وسيلة من وسائل التوصيل لكن بشكل ملائم وبصورة تساعد علي زيادة التعامل بها وزيادة الأرباح المتولدة عنه ورغم تناولنا السابق لخصائص الخدمات المصرفية لكن من الضروري التعرض لها بصورة أخرى عند تناول سياسات التوزيع كما هو موضح أدناه<sup>(2)</sup> .

## **2-1-1 / خدمة مصرفية غير ملموسة :**

<sup>(1)</sup> الاتجاهات الحديثة في التسويق ، مرجع سابق ص (166)

<sup>(2)</sup> Baker Michael. J. Bank Marketing Management , Macmillan (London 1983), P 190.نقلا عن :

الكثير من الخدمات ( كالودائع ) يتم التعبير عنها بمعلومات يتم تخزينها في الحساب الآلي ، وإيضاً حسابات التوفير وكيفية الإستفادة من هذه الحسابات . إن الخدمة المصرفية التي يتبعها المصرف هي في الأصل فكرة وليست سلعة مادية للعميل أن يعرف ما هي الخدمة لأنه هوالمشتري .

### **2-1-2 / عدم إمكانية فصل الخدمة المصرفية عن بائعها :**

تنتج الخدمة المصرفية في المصرف وتباع ولا يمكن فصلها عن بائعها ، فالخدمة المصرفية يمكن الحصول عليها عن طريق الهاتف أو البريد أي بمعنى إنه لا يمكن الإستغناء عن الموظف الذي تتم عبره الخدمة حتي إذا كانت بعض الخدمات المصرفية ( كبطاقة الإئتمان ) يقوم حاملها بالمعاملة إلا إنها لم تأت من فراغ .

### **2-1-3 / عدم التجانس في الخدمات المصرفية :**

من المعروف أن السلع الإستهلاكية تتسم بالتجانس علي مستوي الصنف الواحد إلا أن الخدمة المصرفية تمتاز بدرجة من اللاتجانس في الحسابات الجارية الطريقة التي يتعامل بها العملاء وشخصية الموظف الذي يقوم بأداء بالخدمة والفترة التي يستغرقها في الحصول علي الخدمة . لكن هنالك مزايا دخلت في مجال تقديم بعض الخدمات ساعدت علي زيادة تنميط عملية توزيعها .

### **2-1-4 / إنتفاء الوسطاء من نشاط توزيع الخدمة :**

إن خدمة المصرفية تنتج وتباع ولا تخزن ، لذلك تفرض محدودية القدرة علي إنجازها مما يؤدي إلي كثير من المصاعب في الوقت الذي يشهد فيه الطلب عليها .

## 2-1-5 / شخصية العلاقة مع العميل :

العميل يتعامل مع المصرف من خلال علاقته مع الموظف ، فالموظف هو الوسيط وأهم طرف العلاقة ، العميل ينتظر إلي المصرف كأنه ملك له وهو المكان الأكثر إماناً له ليودع فيه ماله ووداعه مما يحتم أن تكون الطريقة التي توزع بها الخدمات المصرفية شخصية مباشرة .

## 2-2 / قنوات توزيع الخدمة المصرفية :

هي القنوات التي يمكن أن تستخدم من قبل المصرف لتوفير الخدمات المصرفية ولأدائها بطريقة ملائمة للعملاء ومن أهم قنوات توزيع الخدمات المصرفية هي فروع المصرف .

إذ يعتبر كل فرع من الفروع صورة من المصرف الرئيسي ، حيث تمارس فيه كافة الأنشطة المصرفية التي توجد في الإدارات المركزية في المركز الرئيسي للمصرف وكثيراً ما يفهم العميل أن الفرع هو المصرف ذاته وعندما يسأل العميل عن رأيه في المصرف الذي يتعامل معه فغالباً ما تكون صورة الفرع الذي يتعامل معه ملتصقة بذهنه .

كما تعتبر أيدي المصرف هي الفروع في السوق وكلما كانت الأيدي قوية كلما تمكن المصرف من السيطرة علي السوق وتقوية مركزه التنافسي ، ويرتبط بالفرع الآن الصراف الآلي الملحق والمسؤولون العاملون به وكذلك الإتصالات الهاتفية والبريدية بين الفرع وعملائه لتوزيع الخدمات المصرفية .

## 3- ترويج الخدمات المصرفية :

### 3-1 / مفهوم الترويج المصرفي :

يعرف الترويج المصرفي ( Bank Promotion ) بأنه النشاط التسويقي الذي ينطوي علي عملية إتصال إقناعي والذي يستهدف التأثير علي الجمهور المصرفي بقصد إستمالة إستجابات سلوكية من الأفراد<sup>(1)</sup> .

(1) معلا ، ناجي ، مرجع سابق ، ص 222

ويقصد أيضاً بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا ( الفوائد ) الخاصة بخدمة معينة . وطبقاً لهذا التعريف يمكن النظر الية بمثابة عملية بين المصرف و العملاء .

### 3-2 / أهداف الترويج المصرفي :

توجد أهداف عامة وخاصة للترويج المصرفي وهي المرحلة الاولى في تخطيط سياسة الترويج بالنسبة للمصرف ، ومن خلال هذه الأهداف يمكن تحديد الوسائل الترويجية التي يمكن الإعتماد عليها . وتتمثل الأهداف العامة في الآتي :

- لإمداد العملاء الحاليين والمرتبين بالمعلومات عن خدمات المصرف .
- تذكير العملاء بالخدمات أو المصرف أو كليهما .
- إرشاد العملاء بكيفية الحصول علي الخدمة أو كيفية إستخدامها .
- إثارة إهتمام العملاء وإيجاد تفضيل للخدمات .
- تغيير إتجاه العملاء وإيجاد تفضيل للخدمات .
- التأثير علي العملاء لإتخاذ قرار بشراء الخدمة أو الإستمرار في إستعمالها .

أما الأهداف الترويجية الخاصة فهي تختلف من مصرف لآخر ومن وقت لآخر ومن خدمة لآخري بإختلاف الظروف التي يعمل فيها المصرف ومن الأهداف الخاصة جذب العملاء تكثيف التعامل مع العملاء الحاليين ومواجهة ترويج المنافسين ، المحافظة علي العلاقة .

### 3-3 / أساليب الترويجي المصرفي :

3-3-1 / الإعلان Advertising : يعرف الإعلان بأنه عملية إتصال إقناعي من خلالها الترويج للمصرف وخدماته بالتأثير علي أذهان الأفراد وجذبهم للمصرف وهذا لإسلوب من الإعلان إتخذته المصارف واهتمت به مروراً بمراحل أساسية ثلاثة هي :

**المرحلة الأولى :** تركيز الحملات الإعلانية علي إسم المصرف مؤكداً علي بعد الأمان وضمائه له .

## المرحلة الثانية :

وفيها يبدأ الإعلان المصرفي بالإتجاه في مضمونه ومحتواه إلى ترويج الخدمات الهامة .

## المرحلة الثالث :

وتبدأ فيها إدارة المصرف إدراك حقيقة أن معظم نشاطها الإعلاني كان معنياً بالنفود .

## 3-4 / أنواع الإعلان المصرفي :

لا بد من التفرقة بين نوعين رئيسيين من الإعلان وهما الإعلان المؤسسي ، ويقصد به ذلك النوع من الإعلان الذي يكون هدفه بناء صورة محببة واتجاهات تفضيلية للمصرف .

والإعلان التمييزي الذي يحاول ترويج الخدمات المصرفية نفسها ، وهذا النوع يحمل إلى العميل المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من الخدمات التي يقدمها المصرف .

## 3-3-2 / الدعاية التجارية :

تستخدم الدعاية التجارية ضمن سياق الجهد الترويجي للمصرف كجزء مكمل للأنشطة الترويجية الأخرى .

## 3-5 / الدور الترويجي للإعلان للمصرف :

3-4-1 / حملات إعلانية تستهدف التعريف بالخدمات المصرفية الجديدة التي يقدمها المصرف وتوصف بالحملات الإعلامية .

3-4-2 / حملات إعلانية تستهدف إستقطاب قطاعات جديدة من العملاء وتوصف بأنها إقناعية .

# الفصل الثاني

## العملاء وأنماط سلوكهم

### وطرق التعامل معهم

المبحث الأول : العملاء ومفهوم الشخصية

المبحث الثاني : سلوك العملاء

المبحث الثالث : أنماط العملاء وطرق التعامل معهم

# الفصل الثاني

## العملاء وأنماط سلوكهم وطرق التعامل معهم

المبحث الأول :

العملاء ومفهوم الشخصية :

هنالك أسباب عديدة أدت إلى دراسة سلوك وحاجات العملاء وطريقة التعامل معهم نظراً لوجود إختلافات جوهرية بين العملاء ، فكل عميل يحتاج إلى أسلوب معين للتعامل . وتوجد عوامل تؤثر علي تحديد النمط السلوكي للعميل إذ أن فهم سلوك العميل وما يؤثر عليه من عوامل يعتبر الأساس في التخطيط لمقابلة حاجات العميل وجذبه وإقناعه لكن قبل ذلك لا بد من تعريف العملاء وأنواعهم :

1 - العملاء :

العميل هو كل ما يتردد بصورة دائمة نحو المصرف سواء كان فرداً أو منظمات لإجراء بعض العمليات المصرفية ، التحويلات أو فتح إعتمادات وإستثمار أو أي خدمة مصرفية يقدمها له المصرف .

يمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة بإستخدام معايير متعددة

ولكن هنالك قطاعين أساسيين في العملاء هما :

1- قطاع الأفراد : وهم من يتعامل لنفسه أو لأفراد أسرته .

2- قطاع المنظمات أو المؤسسات : مثل الشركات والمتاجر والمصالح

والمدارس والمستشفيات وغيرها (1) .

ومن خلال هذا التقسيم هنالك خصائص للعملاء من أفراد أو منظمات

وتختلف هذه الخصائص في جوانب تعريف صفات التقسيم ، الأهداف والدوافع والأدوار وخطوات الشراء .

(1) برنامج الإتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي ، تنظيم إتحاد المصارف العربية ، الخرطوم - مارس 1998م - ص

➤ خصائص المجموعة الأولى ( قطاع الأفراد ) ويمكن تقسيمه حسب الخصائص الديموجرافية : -

- المهنة ( موظف - مهنة حرة - ربات بيوت .... ) .
- الدخل ( مرتفع - متوسط - منخفض ) .
- التعليم ( عال - متوسط - بدون تعليم ) .

وهكذا بالنسبة للمعايير الاخرى مثل : السن ، الجنس ، الجنسية ... الخ ويمكن إستخدام أكثر من معيار في تقسم العملاء ، وأيضاً التقسيم يأتي علي حسب الخصائص السلوكيةمثل عادات الشراء ، الولاء للمصرف ... الخ .

➤ قطاع المنظمات : يمكن تقسيمه حسب (2) :

• الحجم ( كبير ، متوسط ، صغير ) بإستخدام معيار عدد العاملين أو الودائع السنوية مثلاً .

• النوع ( صناعية ، تجارية ، خدمات ... )

ويتحدد التقسيم المناسب في ضوء الأهداف التسويقية والبيعية ونوع الخدمة المطلوب تسويقها والموقف الشرائي .

وعليه ومن خلال هذه الإختلافات في الخصائص لا بد للمصارف أو الشركات أن تدرس سلوكيات العملاء حتي تصل إلي ما هو مطلوب إتباعه من حاجات ورغبات وتكون بذلك قد وصلت إلي الهدف الذي تسعى إلي تحقيقه .

## 2 / الشخصية :

### 1-2 / تعريف الشخصية :

يختلف تعريف الشخصية من باحث لآخر ، ويرجع الإختلاف إلي تعقد دراسة الشخصية الإنسانية ، كما أن تعدد سمات وخصائص الشخصية جعل من الصعب وجود تعريف واحد متفق عليه من قبل الباحثين ويمكن إستعراض بعض التعاريف كما يلي :

#### (أ) تعريف ألبورت **Aliport** : يري البورت أن :

(( الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك

الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في توافقه لبيئته . ))

#### (ب) تعريف جيلفورد **Guilford** :

(( ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته ))

#### (ج) تعريف كاتل **Cattell** :

(( ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله عندما يوضع في موقف معين ))

#### (د) تعريف إيزنك **Eysenck** :

(( ذلك التنظيم الثابت والدائم إلي حد ما لطلبات الفرد ومزاجه وعقله

وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته )) .

ومن وجهة النظر التسويقية لتصنيف الشخصية يمكن القول فإن الشخصية كمثير إنها مؤثر إجتماعي في الآخرين حين يكون تأثير فرد معين علي الآخرين قوياً

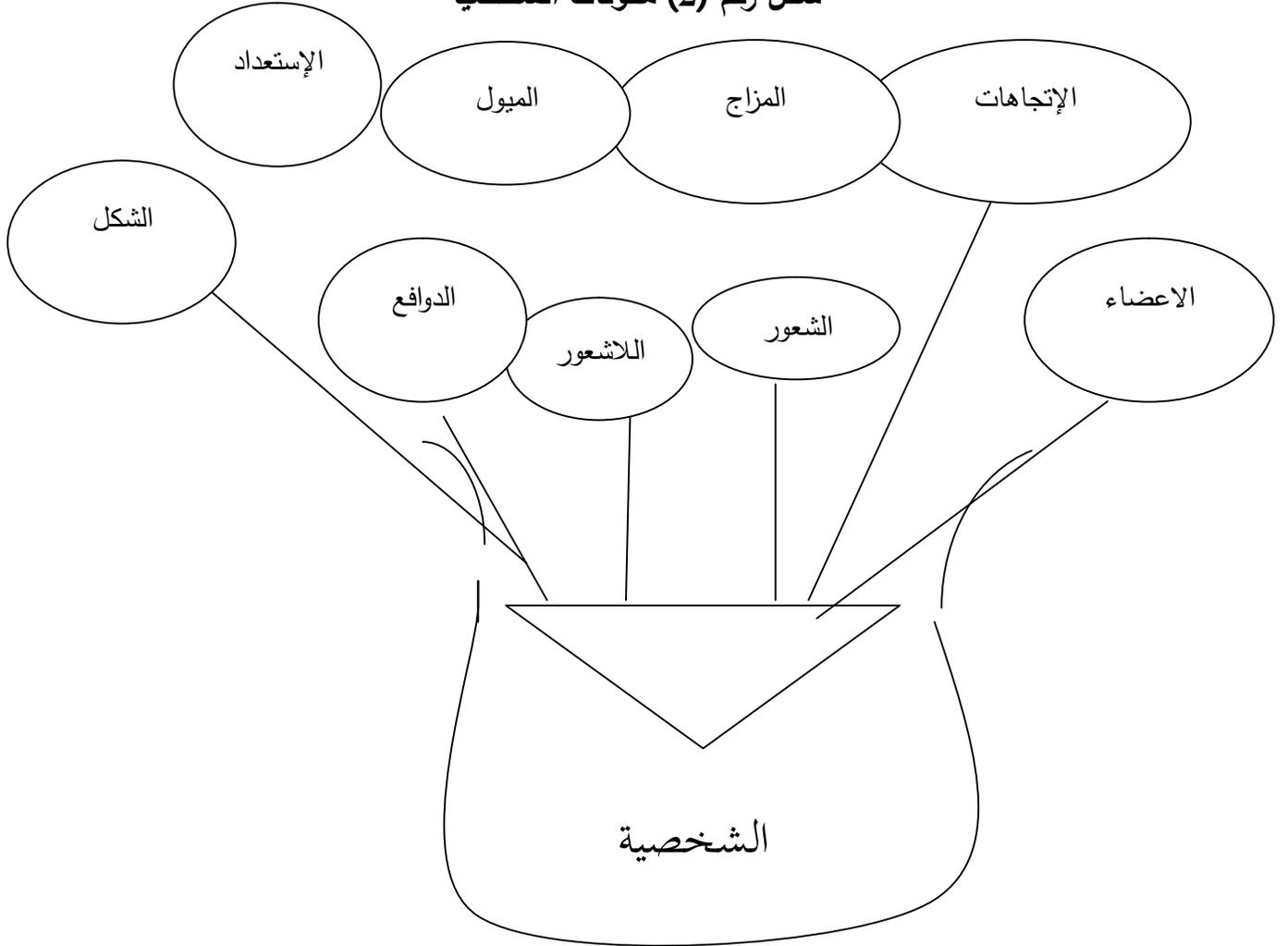
أما الشخصية كإستجابة فالمقصود بها الخاصة بالسلوك أو التصرفات المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمتغيرات .

وإذا نظرنا إلي الشخصية باعتبارها متغيراً وسيطاً بين المثيرات والإستجابات فإن هذا يعني أن مجرد تعرض العميل للمثيرات مثل الإعلان عن خدمة مصرفية هذا يؤدي بالضرورة للإستجابة بل يتوقف علي خصائص العميل .

إذا نظرنا إلى الطباع ( في علاقتها الشخصية ، العميل ، المنتفع بالخدمة )  
بتطور أخلاقي فالسلوك الوجداني ( المزاج ) أو الطبيعة الإنفعالية المميزة تشمل  
مدي قابليته للإستثارة وقوة وسرعة الإستجابة <sup>(1)</sup> (1) .

**2-2/ مكونات الشخصية :** من خلال التعاريف السابقة للشخصية وما يرتبط  
بها من جوانب واعتبارات خاصة بها يمكن توضيح مكونات الشخصية وذلك في  
الشكل رقم (2) أدناه :

شكل رقم (2) مكونات الشخصية



مما سبق وفي ضوء الشكل السابق أيضاً يمكن القول إن :

إستجابة المستهلك = دالة في خصائص شخصيته بمكوناتها المختلفة أي أن :  
س = { خ × م } ، حيث س = الإستجابة ، م = المثير ، خ = خصائص الشخصية بما فيها  
المكونات .

<sup>(1)</sup> عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة ومطبعة شعاع الفنية (بيروت - 1900) ص ( 307 - 310 ) .

## المبحث الثاني :- سلوك العملاء :-

السلوك الإنساني للبشر هو نتاج لعدة عوامل ، اي إنه محصلة تشترك في إبدائها وصنعها مجموعة عناصر تتشابه وتتداخل كل منها في الأخرى وتؤثر بها ، وينجم عن هذا التأثير تصرف من التصرفات يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً ، إيجابياً في حالة الإقدام علي فعل معين ملموساً ، سلبياً في حالة الهروب أو الإمتناع أو التوقف ، لذا فإنه من خلال التحليل العلمي أمكن التعرف علي أن السلوك الإنسان يخضع للمعادلة الآتية :

$$(( \text{السلوك الإنساني} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} ))^{(1)}$$

ومن هذه المعادلة فإن المصارف تقصر إهتمامها علي القدوة والملائمة المالية للعميل في أصول ثابتة مثل العقارات .... الخ .  
ويبني سلوك العملاء عادة علي تفهم العلوم السلوكية وعلم الإجتماع<sup>(2)</sup> .

### 1- التنبؤ لسلوك العملاء :

السؤال : هل يمكن التنبؤ بسلوك العملاء ؟ .

إن عملية التنبؤ بسلوك العملاء لهي من الأهمية بمكان لرجال التسويق . صعوبة هذه العملية لا تعني إستحالتها وإلا إنعدمت الحاجة إلي مثل هذه الدراسات .  
ولحسن الحظ يمكن للعملاء التعرف علي كثير من الخصائص السلوكية للجماعات وإن كان من الصعب معرفة خصائص هذا السلوك علي النطاق الفردي<sup>(3)</sup> .

(1) الخضري ، محسن أحمد ، التسويق المصرفي - الطبعة الاولى ، أترك للنشر والتوزيع ( القاهرة - 1999 ) ص (95).

(2) حنا ، نسيم ، مبادي التسويق - دار المريخ للنشر ( القصيم 1405 هـ ) ص (95)

(3) الخضري ، محسن أحمد ، مرجع سابق ، ص 95 .

## 2- العوامل المؤثرة علي سلوك العملاء :

بصفة عامة يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر علي سلوك العملاء إلي مجموعتين أساسيتين هما :

### (أ) مجموعة العوامل الخارجية :

وهي عوامل البيئة التي ينتمي إليها الفرد تحيط به ، ويمكن تصنيفها إلي مجموعتين :

#### أ-1 / عوامل بيئة حقيقية ملموسة محيطة بالفرد :

وهي العوامل اللصيقة بالفرد والتي أثرت علي نشأته وعن تكوين قناعاته وآرائه ومبادئه ثم سلوكه واتجاهاته وتشمل بصفة أساسية نظام الأسرة ، والعمل الوظيفي وفئة العمر التي يمر بها والطبقة الإجتماعية التي ينتمي إليها والتوزيع الجغرافي .

#### أ-2 / عوامل بيئة يرغب في الإنتماء إليها :

هي مجموعة العوامل المتصلة بالتطلعات وبنوع التصورات الذهنية التي أوجدها الفرد لذاته عندما تتطلع إلي الإنتماء إلي طبقة معينة (1) .

وبناء علي هذه العوامل فقد إهتم التسويق المصرفي بالعمل علي توفير الجوء العام الذي يتوافق مع المناخ المناسب للعملاء للإحتفاظ بهم ، ويتم ذلك عن طريق الإهتمام بتحسين الإنطباع المصرفي لدي العميل عن المصرف وعن خدماته وذلك بإشاعة جوء من الإلفة والدفء و الترحيب والصدقة بين موظفي المصرف والعميل .

وتحسين صالات التعامل وأماكن إستقبال العملاء ، وإنتقاء موظفي التعامل الشخصي مع العملاء ممن يتمتعون باللباقة واللياقة وحسن الحديث ، القدرة علي الإستماع المؤدب ، إدارة الحوار الذكي .

ومن ثم إهتم رجال التسويق المصرفي بالحديث عن إطار جديد لعملية تقديم الخدمة المصرفية لأن العوامل الخارجية تلعب دوراً كبيراً في جذب العملاء .

### (ج) مجموعة العوامل الداخلية :

(1) الخصري ، محسن أحمد ، مرجع سابق ، ص (95 - 98) .

هي عوامل تابعة من الفرد أي من ضميره وعقله وعواطفه ونفسه ، وهي التي يمكن أن تؤثر علي مستهلك الخدمة المصرفية ، وتتشكل هذه العوامل من عناصر شتي أهمها : الدوافع ، المواقف ، الإدراك ، السلوك ، وهذه العوامل تختلف من فرد إلي آخر وفقاً لإختلاف الطبيعة ، التكوين الذاتي والمزاج الشخصي (1)

وتركيبية هذا الفرد ، وعوامل النضج أو عدم النضج وهي عوامل وإن كانت تنشأ ذاتياً إلا أنها تتأثر أيضاً بإختلاف الجوانب الإجتماعية والثقافية لكل فرد ودرجة إطلاعهم ومستوي تعليمهم ووظيفته .... الخ .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى إذا نظرنا إلي مجتمع الشركات بإعتبار يمثل الجانب المتعاضم من عملاء البنوك فإنها تتأثر بعدة عوامل بيئية .

### 3- إشباع حاجات العملاء :

تهدف المصارف وهي تسعى لتحقيق الأرباح والوقوف والثبات والتحدي أمام بعضها لجذب العملاء ، عليها أن تشبع رغبات وحاجات العملاء من خلال تحقيق رغباتهم وتقديم خدمات مصرفية ذات كفاءة عالية .

وتجدر الإشارة إلي جانب أن الحاجات Need تستخدم كمرداف لكل من الباعث والدوافع ومن بين إبراز التصنيفات ووسعها إنتشار في التحليل ذلك التصنيف الذي إقترحه ماسلو للحاجات الإنسانية (2) ويمكن تناوله علي النحو الذي إقترحه ماسلو لترتيب هذه الحاجات وفقاً لأهميتها النسبية للفرد كالاتي : (3)

(1) المرجع نفسه ، ص ( 98 ) .

(2) أبو قحف ، عيد السلام ، مرجع سابق ، ص ( 347 - 346 ) .

(3) نقلاً عن : Knech etal . Individual In Society, New York. Mgcraw

- (1) الحاجات الطبيعية (كالجمال والمشرب والملبس و المسكن).
  - (2) الحاجات المرتبطة بالامان والاستقرار في المستقبل .
  - (3) الحاجات الاجتماعية كالحب والانتماء الي سواء في العمل او الحي وتكوين اسرة... الخ .
  - (4) الحاجات المرتبطة بالتقدير والإحترام من قبل الرؤساء أو أفراد المجتمع .
  - (5) الحاجات المرتبطة بتخفيف الذات (مثل القيام باعمال او أنشطة تحقيق التميز للفرد).
- إن إشباع حاجات أفراد من الخدمات المصرفية هو الحل التسويقي لبقاء وإستمرار المصارف<sup>(1)</sup>.

قسم ( مازلو ) إحتياجات الإنسان إلي عدد من الأقسام تتفاوت من حيث أهميتها النسبية علي سلم الإشباع مرتباً إياها تصاعدياً بالحاجات الدنيا ، فالحاجت العليا وفقاً هذه النظرية تنقسم إلي خمس مجموعات<sup>(2)</sup> :

## 1/ الحاجات الفسيولوجية :

وهي تشمل الحاجات الجسمانية الأساسية لإستمرار الحياة كالحاجة إلي الطعام والشراب والهواء والملبس والراحة والجنس ..... الخ .

## 2/ حاجات الأمان :

وهي تشمل حاجات الفر لتوفير الأمان والإطمئنان وتجنب الأمور .

## 3/ الحاجات الإجتماعية :

وهي تشمل حاجة الفرد للشعور بمحبة الآخرين وودهم وانتمائه إلي جماعات الناس وتفاعله مع أفرادها .

## (4) حاجات التقدير :

(1) الخضري ، محمد ، مرجع سابق ص ( 95 )

(2) نقلا عن Abraham Maslow Theory of Humman Motivation Psychological Revier , 50 ( 1943 ) P (370- 396).

وهي تشمل حاجة الفرد للشعور بتقدير الآخرين له واحترامهم إياه ، والشعور بالقدرة علي النجاح والإنجاز والكفاية .

### (5) حاجات تحقيق الذات :

وتشمل حاجة الفرد إن يحقق أحلامه وأماله بأن يصبح ما إبتغي دائماً أن يكون مستخدماً قدراته في الوصول إلي ذلك المركز المرغوب .

## المبحث الثالث أنماط العملاء وطرق التعامل معهم :

يختلف الأفراد دائماً فيما بينهم طبقاً للعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية التي تؤثر إلي حد كبير علي الكيفية التي تصاغ بها أنماطهم السلوكية بل وعلي شخصية كل فرد منهم ، والمصرف هو المؤسسة التي ينتمي إليها عدد كبير من الأفراد بمختلف حضارتهم وثقافتهم ونفسياتهم .

لذلك فإن تفاعله مع المجتمع الذي يباشر أعماله فيه والحيوية التي يتمتع بها . تعتمد علي موظفي المصرف بكيفية التعامل مع أفراد الجمهور المحترم ومن خلال تعامل موظف المصرف فإنه يمكن أن يكون مصرفاً جيداً أو غير ذلك ، لأن الموظف هو واجهة المصرف في الإسلوب الذي يتعامل به المصرف مع العملاء. وبالطبع يتطلب هذا فهم تام لطبيعة ودينامكية السلوك الإنسان (1) .

( ومع أن الإدارة المصرفية الحديثة تستطيع إحصائياً الوصول إلي ما يمكن أن يوصف بأنه نمط عام للجمهور الذي يتعامل معه المصرف ، إلا أنه من الناحية العملية لا يوجد ما يسمى (بالعميل النمطي) .. لذلك يجد الموظف نفسه أمام أشخاص متباينين في دوافعهم ومعاييرهم في التعامل مع المصرف ، ولهذا فإن موظف المصرف يجب أن يكون قادراً علي التكيف مع شخصية كل فرد وأن يطور من أساليب التعامل بما يتناسب معها (2) .

وقد اشار ( ناجي معلا ) في كتابه العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث إلي عشرة أنماط لشخصية العملاء واقتراح الطريقة المناسبة للتعامل مع كل نمط ، ويمكن إيراد ذلك فيما يلي :

(1) معلا ، ناجي ، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث - إتحاد المصارف العربية ( بيروت - 1992م ) ص

(91) .

(2) المرجع نفسه ، ص (92)

## أولاً : العميل السلبي Passive Customer :

يجب أن لا يتصور الموظف المصرفي أن جميع العملاء الذين يقدون إلي المصرف لديهم المعرفة بإصول وقواعد الخدمة المصرفية ، إذ يتصف العميل السلبي بكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة بجانب إنه بطئ في إتخاذ القرارات ويفكر في موضوعات كثيرة إثناء الحديث معه . لذلك فإن طريقة التعامل معه يجب أن تتسم بالصبر وعدم جره إلي التصرف في الإتجاه الذي لا يرغبه ، مع دعم الحديث معه بأدلة تعمق قناعاته بما يقوله موظف المصرف وأهمية وقته وجهده .

## ثانياً العميل المتشكك Skeptical Customer :

تتصف شخصية هذا النمط من العملاء بنزعة عميقة إلي الشك وعدم الثقة ، ويحاول هذا العميل طلب برهان لكل ما يقوله الموظف لذلك توجد صعوبة في معرفة ماذا يريد مثل هذا العميل وتكون طريقة التعامل معه أن يحاول الموظف مجادلته فيما يدعي ويقول ، ويحاول معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته ، مع تكييف حواراه معه بطريقة تزيل شكوكه ويحاول بناء جسور من الثقة الحذرة عن طريق حصول الموظف علي موافقة مبدئية علي بعض جوانب الحديث معه إلي حين تحقيق جوء من الثقة التامة .

## ثالثاً : العميل الثرثار Talkative Customer :

يتصف بعض الأفراد برغبة شديدة للحديث مع غيرهم ويلجأون إلي خلط الموضوعات ببعضها فتكون طريقة التعامل مع هذا النوع من العملاء بحرص مع المجادلة دائماً للإسك بزمام المبادرة وإعطائه فرصة التحدث كلما كان ذلك مناسباً ، بجانب إشعاره بالجوانب الإيجابية في مقترحاته وتعبير الموظف وتقديره لتلك المقترحات .

## رابعاً : العميل المغرور Egotistical Customer :

من أهم الملامح التي تميز شخصية هذا العميل شعوره بأنه يحسن صنعاً عندما ينتظره الآخرون ، فإن غروره المفرط يقوده دائماً إلي شعوره العالي بالثقة ، لذا فإنه يبدو دائماً في عجلة من أمره ، نافذ الصبر ، وطريقة التعامل معه تكون بمحاولة إنهاء معاملته بسرعة والحرص علي مسابرة ومعاملته علي إنه شخص ذو

أهمية كبيرة ومجاملته في آرائه وطلب نصيحته ورايه في المسائل الفرعية ، الإبتعاد عن الدخول في التفاصيل مع التركيز علي الهدف ، محاولة إنتزاع زمام المبادرة في الحوار واستخدام عبارة ( نعم ... ولكن ) .

### خامساً : العميل المتردد Indecisive Customer :

يتصف مثل هذا العميل بعدم القدرة علي إتخاذ القرار بنفسه ويبدو أنه غير متأكد ومتردد في حديثه ، ويتميز بعدم الإستقرار علي رأي ، والتعامل مع هذا النمط يتطلب منهجية حاسمة وموقف كابحاً في أي حوار أو محادثة معه ، وتكون مناقشته بطريقة تشعره بإفتقار رأيه إلي المنطق ومحاولة التلميح له بأن فرص الإختيار امامه محدودة ، مع الحسم فيما يعرض عليه من وجهات نظر ، فإذا إستعصي علي الموظف الخروج من حوار معه بأي خلاصات عليه تقديم الشكر له وإشعاره بأن لقاءه به كان فرصة جيدة وفتحة صداقة معه .

### سادساً : العميل الغضبان Angry Customer :

تتصف شخصية هذا العميل بسرعة الغضب وامكانية الإثارة بأقل إستفزاز قد يتعرض له ، وطريقة التعامل معه تتم بأن يكون الموظف متحلياً بالصبر والأدب والتحلي بالصبر محاولاً إمتصاص ثورة غضب هذا العميل وأن يتمالك الموظف نفسه ويبقي منضبطاً ، ويحاول الوصول إلي أسباب غضبه ويركز علي كيفية تقديم خدمات أفضل له مع عدم مجادلته فيما يصدر عنه من أقوال .

## سابعاً : العميل المشاهد : Just - Looking Customer :

في كثير من الأحيان لا يوجد في ذهن هذا العميل شيء محدد يريده ، بل يكون في معظم الأحيان منتظراً لعملاء زملائه له في موقع الخدمة ، وطريقة التعامل مع مثل هذا العميل تكون بأن يبرهن له الموظف بأن ما يقدمه المصرف من خدمات هو الأفضل ، ويجب أن يوضح له المميزات والفوائد المقترنة بخدمات المصرف وعدم محاولة وضعه محل التركيز والإهتمام وتتبع حركاته ومحل إهتمامه دون إشعاره بذلك مع إستعراض أفضل أساليب التعامل أمامه .

## ثامناً : العميل النزوي : Snap - Judgment Customer :

يتصف العميل النزوي بالتفاخر الدائم بقدرته غلي إتخاذ قرارات سريعة ، وهو مدفوع في سلوكه الإستهلاكي ومشكلة هذا النمط من العملاء إنه غالباً ما يقع في الأخطاء . إن طريقة التعامل مع هذا النمط تكون بأن يحاول قدر المستطاع مساعدته لتجنبه الخطأ وأن تقدم له نصيحة ممكنة تقربه من الإختيار الصحيح .

## تاسعاً : العميل العنيد Dogmatic Customer :

يتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة ، نشيط مبادر يتمتع بإستقلالية عالية جداً ، فهو عنيد متشبث بأرائه وطريقة التعامل معه تتم بمحاولة مسايرته فيما يقول والإثناء عليه مع إظهار التقدير والإحترام لذكائه ، وإشعاره بالإهتمام به .

## عاشراً : العميل المفكر والصامت : Silent Customer :

تمتاز شخصية هذا العميل بالهدوء وقلة الكلام وهو يستمع أكثر مما يتكلم ، متزن وغير متسرع في إتخاذ قراراته ، يتمتع في كل ما يري ويتروي عند الحديث وهو باحث جيد عن المعلومات ويقبل حجة الغير إذا ما إنطوت علي المنطق والحقيقة . وطريقة التعامل معه تكون بالحرص معه وإستخدام الحقائق والمنطق والتحليل معه مع معاملته بوقار وإحترام وإعطائه الأمثلة الرقمية والأدلة<sup>(1)</sup> .

(1) معلا ناجي ، مرجع سابق ، ص (104)

# الفصل الثالث

## الخدمات المصرفية في مجموعة بنك النيلين

المبحث الاول : نشأة وأهداف البنك

المبحث الثاني : التطور التنظيمي والإداري للبنك

المبحث الثالث : الخدمات المصرفية في المجموعة والأداء

المبحث الأول:-

نشأة وأهداف البنك:-

مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية ، هي نتاج لدمج بنك النيلين التجاري في بنك التنمية الصناعية السوداني ، المتخصص والقاضي بدمج بنوك القطاع العام التي صدر بها القرار الوزاري رقم (154) في 8 مارس 1993م والهدف الأساسي من ذلك هو : دعم وزيادة فاعلية هذه البنوك حتي يتسني لها الإطلاع بدورها المرتجي في ظل موجهاة الإستراتيجية القومية الشاملة ، وسياسة التحرير الإقتصادي (1) .

أن بنك النيلين من البنوك الرائدة في مجال العمل المصرفي التجاري إذ تأسس في عام 1964م ، أما بنك التنمية الصناعية السوداني فهو ذو خبرة عريقة في مجال الإستثمار التتموي الصناعي وكانت نشأة البنك عام 1961م عندما صدر قانون خاص بإسم قانون البنك الصناعي لسنة 1961م .

وتم إفتتاح مبانية رسمياً في 1961/11/17م وزاول نشاطه في أغسطس عام 1962م وكان الغرض من إنشائه هو ( المساعدة في إنشاء المؤسسات الصناعية وتوسيع نشاطها وتطويرها وفقاً للأساليب الحديثة عن طريق الوسائل التالية :

- ❖ تقديم التمويل وضمان التسهيلات والمساهمة في رأس المال .
- ❖ إبداء المشورة للمؤسسات الصناعية فيما يتعلق بالشئون الإدارية والفنية
- ❖ تدبير المال اللازم للإستثمار .
- ❖ التعاون مع الجهات الحكومية المختصة في القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء الصناعات (2) .

وفي عام 1991م تم تعديل إسم البنك إلي ( بنك التنمية الصناعي السوداني ، ثم بعد الدمج أصبح إسم البنك الساري حتي الآن ( مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية ) .

وصدر قانون خاص للبنك بإسم ( قانون مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية لسنة 1993م ) ألغي بموجبه قانون البنك الصناعي السوداني لسنة 1961م وقد حدد القانون الجديد أغراض البنك للمساهمة في إنشاء المؤسسات

(1) محجوب ، السعيد عثمان ، في تقديمه لمرشد عمل الإدارات العامة والفروع ، مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية (الخرطوم - 1994م) .

(2) طالب الله ، عمر علي ، إضواء علي تجربة بنك التنمية الصناعية السوداني 1962-1992م ، ورقة عمل لمؤتمر بنك التنمية الصناعية السوداني لتنفيذ الإستراتيجية الصناعية ( الخرطوم - أكتوبر 1992م ) ص ( 1 ) .

الصناعية والتنمية في السودان ، وتوسيع نشاطها وتطويرها وفقاً للأساليب الحديثة ،  
وكان الغرض من إنشاء البنك الصناعي الوسائل التالية :

- ❖ تقديم الضمانات لمرودي الماكينات والآلات الصناعية وأي مواد أخرى .
- ❖ تبني أي إصدار للأسهم وصكوك المضاربة بمختلف أنواعها وتمويل الإكتتاب فيها .
- ❖ القيام بجميع الاعمال المصرفية والتجارية .
- ❖ القيام بأعمال الإيداع الإستثماري .
- ❖ القيام بتمويل الحرفين وصغار الصناع والمهنيين والمخترعين (1) .

---

(1) قانون مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية لسنة 1993م ، ص (1) .

تم تأسيس البنك بمساهمة من هيئة المعونة الأمريكية ، تمثلت في إعداد الدراسات ونظم العمل والتنظيم والإدارة ، بجانب توفير الدعم المالي وعدد من المستشارين والفنيين لإرساء دعائم العمل في السنوات الأولى من ممارسة البنك لنشاطه .

وبلاحظ من تاريخ إنشاء البنك إرتباط بالتجربة الدولية التي إنتظمت الدول الأقل نموءاً والإقتناع الدولي بأهمية المؤسسات التنموية في مراحل التنمية الإقتصادية الأولى لفترة ما بعد الأزمة الإقتصادية في الثلاثينيات من هذا القرن .  
وفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث شملت التجربة العديد من الدول مثل المكسيك ، شيلي ، فنزويلا ، إثيوبيا (1) .

كانت الصناعة عند إنشاء البنك الصناعي تتمثل في : مصانع معدودة للزيوت والصابون وبعض الإستثمارات الأجنبية وكانت فرص الإستثمار الصناعي تنقصها كل المقومات اللازمة والمطلوب تحقيقها ، سواء كانت هذه المقومات الأساسية خدمات أو رأس المال وتمويل وخبرة صناعية .

لذا جاء إنشاء البنك الصناعي ليقدم التشجيع لإنجاز المشروعات الصناعية وليوفر الدعم والتمويل المطلوب والخبرة الفنية اللازمة في مجال الإستثمار الصناعي (2) .

وأما رأس مال البنك فقد كان عند إنشائه بنسبة 99% لبنك السودان ونسبة 1% لوزارة المالية وجري تعديله في عام 1969م لتصبح بنسبة 60% لبنك السودان و40% لوزارة المالية ، ثم عاد إلي ما كان عليه عند إنشائه وذلك عام 1961م .

## المبحث الثاني:-

(1) نقلاً عن : عبد الله صلاح الدين محمد - الإدارة بالأهداف والنتائج في البنوك التنموية ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ،

(الخرطوم - 2000م) ص 58.

(2) المرجع نفسه ، ص (2) .

## التطور التنظيمي والإداري للبنك:-

بدأ العمل بالبنك بأربعة أقسام هي :

(١) قسم الإدارة .

(٢) قسم العمليات الفنية : تشمل الجانب الإقتصادي والصناعي

والهندسية والصناعية .

(ج) قسم الخزينة (1) .

وتتبع هذه الأقسام مباشرة لرئيس مجلس الإدارة المدير العام للبنك ، كما يوجد

مستشار أجنبي لكل قسم ، عدا قسم الخزينة ومستشار أجنبي للبنك ككل .

وكانت الصلاحيات والسلطات في يد مجلس الإدارة الذي كان يدير العملي فعلياً مع

منح تفويض محدد فيما يختص بتصديق المشروعات للمدير العام في حدود سقف

معين . فإذا تجاوز طلب التمويل السقف فإنه يقع ضمن صلاحيات اللجنة المالية

المكونة من ثلاثة أعضاء المجلس وهي تعمل أيضاً في حدود محددة إذا تجاوزها

حجم التمويل يتم تصديقه من مجلس الإدارة .

وقد إستمر هذا الوضع حتي عام 1966م حيث تم منح رئيس المجلس ،

المدير العام حق التصرف في توزيع العمل علي مساعديه بالطريقة التي يراها

وتمثلت صلاحياته في إعادة النظر في توزيع العاملين حسب إختصاصاتهم والبت

في الترقيات ، وقد كان المجلس من قبل يبت في كل ما يتعلق بشئون العاملين من

ترقيات ، وتسكين وظيفي ، وتعيين ، وإنهاء خدمات .

وكانت متابعة المشروعات التي يمولها البنك تتم عن طريق التقارير الدورية

التي يعدها ويرسلها أصحاب المشروعات الصناعية ، موضح بها كيفية سير العمل

وطرق التنفيذ المتبعة . تتم مراقبة سير العمل لتلك المشروعات من قبل رؤساء

(1) قرار مجلس الإدارة رقم (2) في الإجتماع رقم (2) بتاريخ 1962/5/7م القاضي بإجازة الهيكل الوظيفي للبنك .

المجالس التنفيذية بالمنطقة والذين يرسلون تقارير منتظمة عنها لإدارة البنك للاستفادة منها في تحديد موقف كل مشروع وما يتطلبه من إجراءات. وفي عام 1966م تم تعيين نائب لمدير عام البنك من بين موظفي البنك<sup>(1)</sup>. وكانت هذه أول إضافة للهيكل التنظيمي. في ديسمبر من عام 1971م جرت إعادة لتنظيم إدارات البنك لتتكون من ثلاث إدارات رئيسية هي :

- إدارة المشروعات .
- إدارة المتابعة .
- إدارة شؤون العاملين .

وقد أشار لذلك رئيسالمجلس المدير العام في إجتماع المجلس رقم (88) بتاريخ 1971/12/13م ، موضحاً أن هذا التعديل قد تم بعد إجراء تقييم وبحث في الهيكل الوظيفي وإجهزة البنك لزيادة فعاليتها .

ثم تواصلت مراحل التطور والتغيرات التنظيمية والإدارية فيما تلي من سنوات نتيجة للعوامل الداخلية التي تحكم سير العمل . ومن واقع التجارب الذاتية تترك البيئة المحيطة بما فيها من متغيرات سياسية مالية واقتصادية ذات أثر . وبعض التغيرات الداخلية قد أحدثت تجاوب مع الإطار الخارجي الذي يجمع بين مؤسسات التمويل التنموية ، كما حدث في عام 1974م بالتشاور مع هيئة التنمية الدولية حيث تمت مراجعة وإعادة تنظيم الإدارات الفنية للبنك ، في ثلاث إدارات أساسية هي : إدارة المشروعات ، إدارة المتابعة ، وإدارة البحوث وترويج المشروعات .

والإدارة الأخيرة تهتم بإجراء الدراسات القطاعية والتعرف علي أفكار المشروعات ودراستها والترويج لإنجازها ، إضافة إلي دراسات الجدوي الإقتصادية للمشروعات المقدمة للبنك .

<sup>(1)</sup> قرار مجلس الإدارة رقم (78) في الإجتماع رقم (44) بتاريخ 1969/9/29م

وتعكس هذه المرحلة بداية التخطيط لدور البنك في التنمية الصناعية ، أي إتباع الإسلوب العلمي في العمل ، المبادرة بتوجيه الإستثمارات الصناعية للقطاع الخاص بدلاً عن السياسات السابقة التي تمثلت في أن يكون البنك متلقياً ومستجيباً لطلبات التمويل (1) .

ووضيقت إدارة جديدة للبنك في عام 1987م تعني بتقديم التمويل قصير الاجل وتغيير رأس المال التشغيلي للمصانع ، هي إدارة رأس المال العامل ، كما إنشئت إدارة تجارية للقيام بالأعمال المتعلقة بخطابات الإعتماد وأنشطة التخليص والتأمين .

ومن خلال هذا التطور توسعت إدارات البنك وزيادة حجم هيكله الوظيفي الذي إستمر به وبنفس النمط الإداري بدون تغيير يذكر في تفويض الصلاحيات ومركزية القرار حتي عام 1991م حينما تمت إجازة هيكل تنظيمي جديد للبنك بالقرار رقم ( 193 ) بتاريخ 1991/8/12م وإيضاً إجازة لوائح داخلية جديدة بالقرار رقم (844) في نفس الإجتماع .

وقد عكس هذا التغيير الذي حدث تحولاً كبيراً في مسيرة البنك التنظيمية والإدارية ففي جانب الهيكل التنظيمي فقد وردت أول إشارة للإتجاه نحو تغيير النظام الإداري المتبع في البنك ، وقد تم دمج بنك النيلين في بنك التنمية الصناعية السوداني لتقوية كفاية رأس المال ، وخلق قاعدة مالية وبشرية قوية بهدف تحقيق إستراتيجية مجموعة البنك الجديدة .

وهذا الدمج أتى بهيكل تنظيمي جديد يشمل إثني عشرة إدارة موزعة بين نائبين للمدير العام ، وثلاث إدارة تتبع مباشرة للمدير العام . ثم إزداد تفويض السلطات والصلاحيات وتم تنزيلها إلي الفروع في يد لجنة الإستثمار بالفرع .

(1) طالب الله ، مرجع سابق ، ص (4) .

ولم يكتفي التطور التنظيمي والإداري عند هذا الحد ، ففي إطار مشروع الدعم المؤسسي الذي قدمه " بنك التنمية الأفريقي " وهو أحد مؤسسات التمويل الإقليمية للبنك ، تم إعداد خطة لإعادة هيكلة البنك من قبل مستشار الدعم المؤسسي الأمريكي الجنسية في عام 1995م وقد إشتمل الهيكل التنظيمي الجديد علي سبع إدارات إستراتيجية تضطلع بالمهام الإدارية والوظيفية الأساسية للبنك<sup>(1)</sup> .

تم تغيير الوضع الإداري عندما صدر قانون مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية تعديل لسنة 1996م ، والذي يعني بعدم جواز الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الأعدارة والمدير العام وهما المنصبان اللذان متمثلان في شخص واحد . وقد إستمر العمل بالهيكل التنظيمي الذي أعده مستشار الدعم المؤسسي حتي نهاية 1996م .

وفي سنة 1998م أنشأت إدارة جديدة بواسطة مستشار الدعم المؤسسي بإسم الخدمات المصرفية وهذه الإدارة تقوم تحت رئاستها السيد مدير الإدارة ونائبه وعليها بعض الأقسام :

- قسم الخدمات المحلية .
- قسم الخدمات الخارجية .

وهذه الإدارة التي تشرف علي الأقسام المختلفة ، المدير ونائبه لتطوير الخدمة المصرفية في كل الفروع داخل الخرطوم أو خارجها .

وقد قامت هذه الإدارة بإرسال وفد لكل الفروع الداخلية في الخرطوم وخارجها في الولايات والزيادة تمثلت في توسيع الخدمة المصرفية داخل الفرع وقامت بزيارة لعملائها علي مختلف الأشكال حتي تتعرف علي المشاكل التي تواجههم في الخدمة المصرفية سوي كانت من ناحية العمل أو المعاملة وهنالك تجاوب تام بين الفرع

---

(1) جويل ، أنتال ، خطة إعادة هيكلة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية في إطار مشروع الدعم المؤسسي ، ترجمة ميرغني محمد الحسن ( الخرطوم 1995م ) ص (2) .

والعملاء من خلال الإستطلاعات التي تمت وايضاً قامت بالزيارة إلي العملاء في أماكنهم وجذب بعض العملاء الذين لم يتمكنوا للوصول للبنك المعني وأجريت بعض المقارنة في الخدمات المصرفية التي تقدم في البنك مع البنوك الأخرى .

وايضاً مهام هذه الإدارة المشاركة في التعريف المصرفي للخدمة المصرفية التي تقدم للعملاء ، فإن قسم الخدمات المحلية يختص بالخدمات المحلية أي الحسابات الجارية وهذا القسم يشتمل علي التحاويل التي تتم بين الفروع والمقاصة وولستلام ودفع المبالغ .

وهذا القسم قد قام بالزيارة إلي الفروع للتعرف علي سرعة ودقة الخدمة المصرفية بالنسبة لصرف الشيك والتحاويل إلي الفروع الأخرى .

قسم الخدمات الخارجية هذا القسم يختص بالخدمات الخارجية من إعتمادات وخطابات ضمان والتحاويل الخارجية التي تتم بين المراسلين الاجانب في البنوك الخارجية .

ومن خلال هذا التعريف نجد أن هذه الإدارة لا تختص بقسم الإستثمار لأن هذا القسم توجد فيه مخاطرة .

ومن هذه التعديلات في الجوانب التنظيمية والإدارية للبنك من خلال الفترة

1993 - 1998م قد نتج عنده عدة عوامل داخلية وخارجية التي تمثلت في الآتي :

1. مشروع توفيق أوضاع البنوك وفق متطلبات قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م ويشمل الجوانب المالية والإدارية والفنية والقانونية ، ولستمر في توفيق أوضاعه إلي سنة 1997م .

2. عملية الدمج التي تمت لبنك النيلين في بنك التنمية الصناعية السوداني لتكوين مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية في عام 1993م .

3. الدعم المؤسسي الذي تم تقديمه من بنك التنمية الأفريقي بساحل العاج عام 1995م .

4. الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للبنك 1996م .

5. قوانين البنك المعدلة لسنة 1993م وحتى 1998م .

وهذه العوامل بالتالي تؤثر علي عمل الجهاز المصرفي وعلي أداء البنك .

وهذا التأثير جزء من عناصر المشكلة التي سيتناولها الباحث بالتحليل عند عرضه  
لتطبيق أسلوب الخدمات المصرفية في البنك ومعلومات الدراسة الميدانية .

## المبحث الثالث:-

### الخدمات المصرفية :-

في المجموعة والأداء

#### 1-1 الخدمات المصرفية في مجموعة بنك النيلين :

الخدمة المصرفية هي مجموعة من خصائص العمل المصرفي التي تحقق مزايا ومنافع تشبع الاحتياجات المالية والمصرفية للعميل وهي بالنسبة للمصرف المصدر الرئيسي للعائدات والأرباح وأن كفاءة المصرف تقاس إلي أي مدى تغطي عائدات الخدمات المصرفية لمصرفات البنك .

الخدمات المصرفية في البنك عموماً تتميز بالنمطية والتقليدية وتكاد معظم المصارف تتفق مع بعضها في الخدمات المقدمة للعملاء ما عدا فروع بعض البنوك الأجنبية التي أدخلت نمطاً حديثاً في تقديم الخدمة المصرفية والتعامل مع متلقي الخدمة .

#### السؤال :

هل الخدمات المصرفية الحالية في البنك تتفق مع إحتياجات العملاء؟ والي أي مدى يقوم المصرف بمراجعة الخدمات المقدمة ودراستها وتحليلها ؟ والي أي مدى يقوم المصرف بإستخدام عناصر المزيج التسويقي في عملياته المصرفية علي خطة وإستراتيجية واضحة مبينة علي أسس علمية ودراسة وافية حتي تؤدي إلي النتائج وتحقيق الأهداف الموجودة .

فهناك قواعد أساسية لا بد لكل مصرف أن يتميز بها وهو يسعى لتقديم خدماته المصرفية والتي تؤثر علي الخدمة المقدمة وجودتها وهي :

1. مقدم الخدمة وهو موظف الكاونتر المنوط به تقديم الخدمة وهو يمثل واجهة البنك وهو الذي يعطي الإنطباع الأول لمتلقي الخدمة ويعتبر مصدر جذب إذا أحسن الإستقبال والعكس الصحيح .

2. الترحيب بالعميل والإتصاف باللباقة والادب .
3. إظهار الإهتمام بطرح الأسئلة والتأكد من الفهم .
- اللجوء إلي الهدوء وترك العميل يقول ما عنده . هنالك معايير أساسية لجودة الخدمة المصرفية :

- حسن التعامل مع العميل .
  - السرعة في الخدمة .
  - الدقة في الخدمة .
  - الحماس لأداء الخدمة .
  - المبادرة في مساعدة العميل .
  - المظهر الخارجي والداخلي للبنك .
- الثبات في مستوى الخدمة ، عدم تعقيد الإجراءات المصرفية ، وجود خدمات غير تقليدية ، تواجد وتوافر الخدمة وهنالك أيضاً معايير مكملة ومرتبطة بالمعايير الأساسية لجودة الخدمة وتغيير الخصائص والأساليب الحديثة والأساسية في تطوير وتفعيل الخدمات المصرفية سواء كانت خدمات تقليدية أو خدمات حديثة .

### ➤ الخدمات التي يقدمها البنك :

#### أ - قسم الحسابات الجارية :

هذا القسم يقوم بصرف أو سحب وإيداع النقود والتحويلات المحلية بين الفروع والمقاصة وإصدار الشيكات المعتمدة وهذا القسم هنالك خدمات كثيرة تقدم عبر هذا القسم ومقابل عملات علي الخدمة المصرفية .

#### ب - قسم التحويل الخارجي :

وهو أيضاً يلعب دور كبير في تقديم الخدمات المصرفية نفس الخدمات التي تقدم عبر قسم الحسابات الجارية بالإضافة للإعتمادات ، خطاب الضمان .

ج- قسم الإستثمار : هذا القسم يكون هنالك مخاطرة فيه .

## 2-1 : المقر الرئيسي :

— مجمع رئاسة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية البرج

الشرقي - الطابق الثالث .

## فروع البنك ( شبكة الفروع ) :-

لمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية (55) فرعاً وتوكيلات منتشرة في مختلف ولايات السودان لتقديم خدماتها المصرفية والإستثمارية والمتطورة لكافة المؤسسات والمواطنين في جميع أنحاء القطر والقارة تحقيقاً للتنمية الشاملة لتتكامل المؤسسات المحلية السودانية مع المؤسسات العربية لخير الأمة العربية والإسلامية وهي :

### ولاية الخرطوم :

- فرع الخرطوم الرئيسي .
- المصرف النموذجي .
- ميدان الامم المتحدة .
- السوق العربي .
- المغتربين .
- العمارات .
- الرياض .
- السوق الشعبي .
- المحطي الوسطي .
- كرري .
- حلة كوكو .
- بحري المنطقة الصناعية .

### الولاية الوسطي :

- ود مدني .
- كوستي .
- سنار .
- ريك .
- تتداتي .
- الدويم .
- كنانة .
- الكاملين .
- القطينة .
- المناقل .
- ود النورة .

#### الولاية الشمالية :

- كريمة .
- دنقلا .
- كورتي .
- عطبرة .
- شندي .

#### ولاية كردفان :

- الأبيض .
- كادقلي .
- بابنوسة .
- النهود .
- المجلد .
- أبو جبيهة .

#### الولاية الشرقية :

- بورتسودان ( الميناء ) .
- بورتسودان ( السوق ) .
- بورتسودان ( الحرفيين ) .
- القصارف .
- حلفا الجديدة .

#### الفروع الخارجية :

- فرع أبو ظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة .

#### التوكيل :

- توكيل قاعة الصداقة .
- توكيل فندق القصر .
- توكيل كوستي المنطقة الصناعية .
- توكيل كورتي .
- توكيل الشيخ أبو زيد .
- توكيل سوق (6) بالحاج يوسف .

#### شبكة المراسلين الأجانب :

حتى تتمكن المجموعة من القيام بدورها كاملاً خاصة في مجال المصرف التجاري كان لابد لها من التعامل مع شبكة من المراسلين الأجانب من مختلف أنحاء العالم وقد إستفادت المجموعة من المراسلين الأجانب لبنك النيلين والذي كان يتمتع بسمعة مصرفية جيدة .

**وفيما يلي شبكة المراسلين الأجانب : (1)**

(أ)

1. بنك النيلين فرع أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة .
2. بنك عرب أفريكان إنترناشونال بانك - القاهرة .
3. الشركة العربية للإستثمار - البحرين .
4. البنك الأهلي التجاري - جدة .
5. البنك اليمني للإنشاء والتعمير - صنعاء .
6. بنك الرشيد - بغداد .
7. بنك الرافدين - بغداد .

**(ب) الولايات المتحدة الأمريكية :**

1. بنك أوف نيويورك - نيويورك .
2. جيسي مانهانت بنك - نيويورك .
3. امريكان إكسبريس - نيويورك .
4. بانك ترست كومباني - نيويورك .
5. أمريكان إنترناشونال بانك - نيويورك .

**(ج) أوروبا :**

1. كريدي ليونية - لندن .

(1) مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية - إدارة البحوث - مستندات داخلية 1996م .

2. ميدلاند بانك - لندن .
3. يوياف بنك - لندن .
4. بنك الأردن العالمي .
5. بنك الإتحاد السويسري - زيورخ
6. كريدي ليونية - جنيف .
7. كريدي ليونية - باريس
8. بنك باريس العالمي - باريس .
9. تراد كريدي ليونية - باريس .
10. كريدي ليونية - ميلانو .
11. البنك التجاري الإيطالي - روما .
12. كريدي ليونية - بوركسيل .
13. بانك ترست - فرانكفورت .
14. درسدتر بانك - فرانكفورت .
15. كوميرز بانك - فرانكفورت .

### 3-1 : الإيرادات :

ارتفعت الإيرادات للمجموعة من 1.9 مليار جنيه في العام 1992م إلى 2.4 مليار في العام 1993م وذلك بزيادة 5. مليار ، وقد ساهمت الخدمات المصرفية بنسبة 46.4 % من جملة الإيرادات (1) . بينما ارتفعت المجموعة من 2.4 مليار جنيه في عام 1993م إلى 4.4 مليار جنيه في عام 1994م وذلك بزيادة 2 مليار . والعمولات والخدمات المصرفية فقد ساهمت بنسبة 45.6 من جملة الإيرادات (مقارنة بالعام الماضي 46.4 % (2) .

ارتفعت إيرادات المجموعة من 4.4 مليار جنيه في عام 94إلى 6 مليار جنيه في عام 95 وذلك بزيادة 1.6 مليار . أما عمولات الخدمات المصرفية فقد ساهمت بنسبة 43.6 % من جملة الإيرادات ( مقارنة بنسبة 45.2 % للعام الماضي ) (3) . ارتفعت إيرادات المجموعة من 6 مليار جنيه في عام 95 إلى 12 مليار جنيه في عام 96 وذلك بزيادة 6 مليار جنيه وبنسبة نمو 100% . أما الخدمات المصرفية فقد ساهمت بنسبة 39.2 % من جملة الإيرادات ( مقارنة بنسبة 43.6% للعام الماضي (4) . ارتفعت إيرادات المجموعة من 12 مليار جنيه في عام 96 إلى 16.7 مليار جنيه في عام 97 وذلك بزيادة 4.6 مليار جنيه ونسبة نمو قدرها 39% . أما عمولات الخدمات المصرفية فقد ساهمت بنسبة 41% من جملة الإيرادات محققة بذلك ارتفاعاً عن العام الماضي والتي بلغت 39.2 (5) . ارتفعت إيرادات البنك 16.7 مليار جنيه عام 97 إلى 24.5 مليار جنيه في عام 98 وذلك بزيادة قدرها 7.8 مليار (6) .

(1) التقرير السنوي لمجموعة بنك النيلين ( الخرطوم - 1993م ) .

(2) التقرير السنوي لمجموعة بنك النيلين ( الخرطوم -1994م ) .

(3) التقرير السنوي لمجموعة بنك النيلين ( الخرطوم - 1995م ) .

(4) التقرير السنوي لمجموعة بنك النيلين ( الخرطوم - 1996م ) .

(5) التقرير السنوي لمجموعة بنك النيلين ( الخرطوم - 1997م ) .

(6) التقرير السنوي لمجموعة بنك النيلين ( الخرطوم - 1998م ) .