

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



الكلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
القسم: العلوم التجارية  
مخبر التوطن: مخبر التنمية المستدامة والحكم الرشيد

## أطروحة

### لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم التجارية  
التخصص: تسويق بنكي

من إعداد:

سهيل عمائرية

## بعنوان

دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي في الجزائر  
-دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية على مستوى الشرق الجزائري-

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 23 جانفي 2025

رئيسا	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ تعليم عالي	السيد جريبي السبتي
مشرفا مقرر	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ تعليم عالي	السيد بوعزيز ناصر
ممتحنا	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر أ	السيدة مرزوق آمال
ممتحنا	بجامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ تعليم عالي	السيد خوني راجح

السنة الجامعية: 2025/2024

## كلمة شكر

أشكر الله العلي القدير واحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمة العقل والدين، القائل في محكم

التنزيل “وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ” صدق الله العظيم.

واصلي وأسلم على خير الانام وسيد المرسلين محمد رسول الله، الذي علمنا ان لا نجحد ولا ننكر

المعروف فقال صلى الله عليه وسلم: ” من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى

تروا أنكم كافأتموه”.

فوفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك الاوفياء الذين لم يدخروا جهداً في

تقديم يد العون، وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف بوعزيز ناصر على دعمه وتوجيهه الذي قدمه لي طوال فترة اعداد هذه الدراسة، فجزاه

الله كل خير، الأستاذ الفاضل زراولة رفيق على دعمه الذي لن انساه، والأستاذ خروف منير الذي قام بتوجيهنا

طيلة هذه الدراسة، وكل أساتذة الكلية.

كما أتقدم بجزيل شكري وامتناني الكبير إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة

على أكمل وجه.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى

روح ابي وامي، رحمهما الله واسكنهما الفردوس الأعلى

روح ابني ادريس

زوجتي الكريمة، التي احتملت انشغالي وإرهاقي وقلقي، طوال فترة دراستي.

من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري، اولادي الأحباء: براء،  
انس، لؤي، إلاف.

الى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

الى جميع اهلي ورحمي

الى كل الأصدقاء والزملاء

الباحث

الفهرس

العام

## الفهرس

الشكر

الإهداء

الفهرس العام

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

أ..... تمهيد

ب..... 1. اشكالية الدراسة

ب..... 2. فرضيات الدراسة

ج..... 3. أسباب اختيار الموضوع

د..... 4. حدود البحث

د..... 5. صعوبات الدراسة

ه..... 6. المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة

ه..... 7. أهمية الدراسة

و..... 8. أهداف الدراسة

و..... 9. الدراسات السابقة

م..... 10. هيكل الدراسة

ن..... 11. نموذج الدراسة

## الفصل الأول: التأصيل النظري للتسويق الاستراتيجي

2..... تمهيد

2..... المبحث الأول: الإطار النظري للاستراتيجية والتسويق في البنوك

2	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية والتسويق
3	1. عموميات حول الاستراتيجية
11	2. الجوانب النظرية للتسويق
18	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق
18	1. تعريف الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق
19	2. أبعاد الإدارة الإستراتيجية للتسويق
23	المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية
23	1. مفهوم الإستراتيجية التسويقية
24	2. أهمية الاستراتيجيات التسويقية
25	3. عناصر الإستراتيجية التسويقية
26	4. خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية
28	5. تقييم الإستراتيجية التسويقية قبل تنفيذها
28	6. أنواع الاستراتيجيات التسويقية
31	7. أهم الاستراتيجيات التسويقية المنبثقة من الاستراتيجيات العامة
32	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتسويق الاستراتيجي
32	المطلب الأول: مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي
33	1. تعريف التسويق الاستراتيجي
34	2. مميزات التسويق الاستراتيجي
34	3. مستويات التسويق الاستراتيجي في البنك
36	4. التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي (التكتيكي)
39	5. أهمية التسويق الاستراتيجي
39	6. أهداف التسويق الاستراتيجي
40	7. مجالات التسويق الاستراتيجي
42	المطلب الثاني: مضامين التسويق الاستراتيجي وعناصره الأساسية

43	1. مضامين التسويق الاستراتيجي
44	2. العناصر الأساسية للتسويق الاستراتيجي
45	المطلب الثالث: عمليات التسويق الاستراتيجي
46	1. معرفة السوق (دراسة السوق)
48	2. تجزئة السوق
51	3. استهداف السوق
53	4. التموقع في الأسواق
56	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي واهم أدواته
57	المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي
57	1. مفهوم التحليل الاستراتيجي
58	2. أهمية التحليل الاستراتيجي
58	3. مستويات التحليل الاستراتيجي
59	المطلب الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي
60	1. التحليل الموقفي لعوامل البيئة
61	2. مجالات التحليل الاستراتيجي
62	3. أدوات التحليل الاستراتيجي
64	4. تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي
81	المبحث الرابع: خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي
81	المطلب الأول: المراحل الأساسية للتسويق الاستراتيجي
81	1. بحوث التسويق
82	2. تجزئة السوق، الاستهداف وتثبيت صورة المنتج (عمليات التسويق الاستراتيجي)
82	3. المزيج التسويقي (التسويق العملي أو التكتيكي)
84	4. تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي
84	5. مراجعة سير تطبيق الاستراتيجية التسويقية

84	المطلب الثاني: خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي
86	1. تحليل البيئة بأنواعها
89	2. تحديد الأهداف الإستراتيجية
89	3. تحديد الإستراتيجية التسويقية
90	4. تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
90	5. رقابة وتقييم الإستراتيجية التسويقية
91	6. مراحل تطور خطة التسويق الاستراتيجي
93	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: التسويق الاستراتيجي كمدخل أساسي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك</b>
95	تمهيد
95	المبحث الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
95	المطلب الأول: إطار عام حول الأداء
96	1. تعريف الأداء
97	2. مكونات أداء المنظمة
99	3. العوامل المؤثرة في أداء المنظمات
100	المطلب الثاني: أنواع الأداء
100	1. حسب معايير المصدر
100	2. حسب معايير الشمولية
101	3. حسب المعيار الوظيفي
102	4. حسب المعايير الطبيعية
102	المطلب الثالث: معايير ونماذج تقييم الأداء
102	1. معايير قياس الأداء
105	2. نماذج تقييم أداء منظمات الأعمال
110	المبحث الثاني: الجوانب النظرية للأداء التسويقي البنكي

110	المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي البنكي
111	1. مفهوم الأداء التسويقي البنكي
112	2. أهمية الأداء التسويقي البنكي
113	3. مكونات الأداء التسويقي البنكي
113	المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي البنكي
114	1. مفهوم تقييم الأداء التسويقي البنكي
115	2. فوائد تقييم الأداء التسويقي البنكي
117	3. خطوات تقييم الأداء التسويقي البنكي
120	4. مقومات تقييم الأداء التسويقي البنكي
120	5. معوقات عملية تقييم الأداء التسويقي البنكي
121	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي
122	1. المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي البنكي
124	2. مؤشرات غير مالية لقياس الأداء التسويقي البنكي
125	3. مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي المرتبطة بالعمليات الداخلية
126	4. مقاييس التعلم والنمو والابتكار
127	5. مؤشرات تقييم الأداء التسويقي المركبة
130	6. مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي المعتمدة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال
133	المبحث الثالث: تحسين الاداء التسويقي البنكي بتبني التسويق الاستراتيجي
134	المطلب الاول: دوافع تحسين الاداء التسويقي في البنوك
135	المطلب الثاني: مداخل تحسين الاداء التسويقي البنكي
135	1. مدخل القيادة الناجحة
136	2. مدخل الجودة الشاملة
137	3. مدخل الإدارة بالأهداف
138	4. مدخل هندسة التغيير او إعادة البناء

139	5. مدخل القياس المقارن .....
140	المطلب الثالث: اعتماد أسلوب التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي .....
141	1. دور التسويق الاستراتيجي في تحسين جودة العمل البنكي .....
142	2. دور التسويق الاستراتيجي في تعظيم ربحية البنك .....
143	3. دور التسويق الاستراتيجي في كسب ولاء العميل .....
143	4. دور التسويق الاستراتيجي في تخفيض التكاليف .....
144	5. علاقة التسويق الاستراتيجي بالحصة السوقية .....
146	خلاصة الفصل الثاني .....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي لعينة من البنوك التجارية بشرق الجزائر
148	تمهيد .....
148	المبحث الأول: النظام البنكي الجزائري واقع وتحديات .....
149	المطلب الأول: تشخيص واقع النظام البنكي في الجزائر .....
149	1. تعريف النظام البنكي الجزائري .....
150	2. أهمية النظام البنكي الجزائري .....
151	3. مراحل إنشاء النظام البنكي الجزائري .....
154	4. هيكل النظام البنكي الجزائري .....
160	5. أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي في الجزائر .....
164	6. واقع النظام البنكي الجزائري .....
164	7. خصائص النظام البنكي الجزائري .....
166	8. معوقات النظام البنكي الجزائري .....
168	المطلب الثاني: البنوك الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الحديثة .....
169	1. طبيعة البيئة البنكية الحديثة .....
169	2. المتغيرات المالية والبنكية الحديثة .....

173	3. متغيرات البيئة البنكية الحديثة.....
173	4. أنواع المنافسة البنكية.....
174	5. البنوك الجزائرية وعملائها في ظل بيئة الأعمال الحديثة.....
175	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه البنوك التجارية في ظل بيئة الأعمال المالية الحديثة.....
175	1. التحديات الداخلية.....
177	2. التحديات الخارجية.....
181	المبحث الثاني: تقديم البنوك الجزائرية محل الدراسة.....
181	المطلب الأول: البنية التحتية للنظام البنكي في الجزائر.....
181	1. أهداف البنوك التجارية.....
182	2. وظائف البنوك التجارية.....
183	3. البنية التحتية للجهاز البنكي الجزائري.....
189	المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية محل الدراسة.....
189	1. البنك الوطني الجزائري.....
192	2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
194	3. القرض الشعبي الجزائري.....
196	4. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.....
197	5. البنك الخارجي الجزائري.....
198	6. بنك التنمية المحلية.....
199	7. ترست بنك الجزائر.....
202	8. بنك الخليج الجزائر (AGB).....
204	المبحث الثالث: منهجية الدراسة.....
204	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
204	1. مجتمع الدراسة.....
204	2. عينة الدراسة.....

205	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
205	1. أدوات ومصادر جمع البيانات .....
206	2. تصميم الاستبيان .....
207	3. الأدوات الإحصائية المستغلة في تحليل الاستبيان .....
208	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع .....
208	1. اختبار ثبات أداة الدراسة .....
209	2. صدق أداة الدراسة .....
209	3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "التسويق الاستراتيجي" .....
214	4. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء التسويقي البنكي" .....
216	5. اختبار اعتدالية التوزيع .....
218	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .....
218	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....
224	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.....
224	1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور التسويق الاستراتيجي .....
240	2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الأداء التسويقي البنكي .....
247	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
247	1. اختبار الفرضيات الفرعية .....
253	2. اختبار الفرضية الرئيسية.....
254	3. اختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزي الى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل).....
258	خلاصة الفصل الثالث.....
260	خاتمة الموضوع.....
261	1. نتائج الدراسة .....
265	2. التوصيات والمقترحات .....

266 ..... 3. آفاق الدراسة

269 ..... قائمة المراجع

280 ..... الملحق

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (1): مجالات التحليل الاستراتيجي حسب بعض كتاب الإدارة الإستراتيجية..... 61
- الجدول رقم (2): أدوات التحليل الاستراتيجي..... 63
- الجدول رقم (3): العلاقة بين عناصر (SWOT) والموقف التنافسي للمؤسسة..... 75
- الجدول رقم (4): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة..... 106
- الجدول رقم (5): عدد وكالات البنوك العمومية وتواريخ اعتمادها..... 158
- الجدول رقم (6): تواريخ اعتماد البنوك التجارية الخاصة..... 159
- الجدول رقم (7): تواريخ اعتماد الهيئات المالية..... 160
- الجدول رقم (8): عدد البنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر..... 184
- الجدول رقم (9): تطور القطاع البنكي الجزائري..... 184
- الجدول رقم (10): تطور الموارد المجمععة لدى البنوك الجزائرية..... 185
- الجدول رقم (11): تطور القروض الموزعة من طرف البنوك الجزائرية..... 187
- الجدول رقم (12): عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والمستغلة..... 205
- الجدول رقم (13): نموذج سلم ليكرت الحماسي..... 207
- الجدول رقم (14): الفئات الرئيسية لسلم التقييم..... 207
- الجدول رقم (15): قياس ثبات محاور الدراسة باستعمال اختبار الفاكرونباخ..... 209
- الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون لبعء التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك بعباراته..... 210
- الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون لبعء تحديد الأهداف التسويقية بعباراته..... 211
- الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون لبعء تحديد عناصر المزيج التسويقي..... 211
- الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون لبعء تنفيذ الاستراتيجية التسويقية..... 213
- الجدول رقم (20) معامل الارتباط بيرسون لبعء التقييم والرقابة..... 213
- الجدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون لبعء جودة الخدمة البنكية..... 214
- الجدول رقم (22): معامل الارتباط بيرسون لبعء رضا العميل..... 215
- الجدول رقم (23): معامل الارتباط بيرسون لبعء "الحصة السوقية"..... 215
- الجدول رقم (24) معامل الارتباط بيرسون لبعء تخفيض التكاليف..... 216

- الجدول رقم (25) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع (SK).....217
- الجدول رقم (26): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.....218
- الجدول رقم (27): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية.....225
- الجدول رقم (28): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد تحديد الأهداف التسويقية.....229
- الجدول رقم (29): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد تحديد عناصر المزيج التسويقي.....231
- الجدول رقم (30): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.....236
- الجدول رقم (31): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد التقييم والرقابة.....238
- الجدول رقم (32) ملخص لنتائج المحور الأول من الاستبيان (التسويق الاستراتيجي).....240
- الجدول رقم (33): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد جودة الخدمة البنكية.....241
- الجدول رقم (34): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد رضا العميل.....242
- الجدول رقم (35): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد الحصة السوقية.....244
- الجدول رقم (36): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد تخفيض التكاليف.....245
- الجدول رقم (37) ملخص لنتائج المحور الثاني من الاستبيان (الأداء التسويقي البنكي).....247
- الجدول رقم (38): مجالات معامل الارتباط (Pearson).....248
- الجدول رقم (39): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الأولى.....249
- الجدول رقم (40) قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثانية.....250
- الجدول رقم (41): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثالثة.....251
- الجدول رقم (42): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الرابعة.....252
- الجدول رقم (43): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الخامسة.....253
- الجدول رقم (44): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الرئيسية.....254
- الجدول رقم (45): نتائج اختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس.....255
- الجدول رقم (46): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير السن.....256
- الجدول رقم (47): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.....257
- الجدول رقم (48): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية.....257
- الجدول رقم (49): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الخبرة في العمل.....258

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1): نموذج الدراسة..... س .....  
8 .....  
الشكل رقم (2): مستويات الإدارة الاستراتيجية.....  
15 .....  
الشكل رقم (3): عوامل البيئة التسويقية.....  
16 .....  
الشكل رقم (4): البيئة التسويقية الجزئية.....  
16 .....  
الشكل رقم (5): البيئة التسويقية الكلية.....  
19 .....  
الشكل رقم (6): وظائف الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق.....  
22 .....  
الشكل رقم (7): العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الإستراتيجية مع المتغيرات الأساسية.....  
23 .....  
الشكل رقم (8): الأبعاد الثلاث لإدارة التسويق الاستراتيجي.....  
35 .....  
الشكل رقم (9): مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار.....  
37 .....  
الشكل رقم (10): التسويق الاستراتيجي والعملي.....  
41 .....  
الشكل رقم (11): الرؤيا الواضحة للتسويق الاستراتيجي.....  
44 .....  
الشكل رقم (12): مثلث التسويق الاستراتيجي.....  
46 .....  
الشكل رقم (13): عمليات التسويق الاستراتيجي.....  
54 .....  
الشكل رقم (14): انبثاق السياسات التسويقية عن خيار التموقع.....  
55 .....  
الشكل رقم (15): مراحل التموقع.....  
62 .....  
الشكل رقم (16): مجالات التحليل الاستراتيجي.....  
69 .....  
الشكل رقم (17): نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس بعد تعديل Freeman.....  
71 .....  
الشكل رقم (18): نموذج ماكينزي.....  
73 .....  
الشكل رقم (19): نموذج سلسلة القيمة.....  
76 .....  
الشكل رقم (20): مصفوفة BCG.....  
79 .....  
الشكل رقم (21): نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتروك GE.....  
80 .....  
الشكل رقم (22): مصفوفة shell.....  
85 .....  
الشكل رقم (23): خطوات التسويق الاستراتيجي.....  
86 .....  
الشكل رقم (24): تشخيص بيئة البنك.....

88	الشكل رقم (25): التشخيص الاستراتيجي للبيئة.....
91	الشكل رقم (26): عناصر التسويق الاستراتيجي.....
108	الشكل رقم (27): نموذج هرم الأداء.....
109	الشكل رقم (28): عناصر قياس الأداء المتوازن.....
112	الشكل رقم (29): الأهداف الرئيسية للبنوك.....
115	الشكل رقم (30): تقييم الأداء التسويقي البنكي.....
117	الشكل رقم (31): أهداف تقييم الأداء التسويقي في البنوك.....
119	الشكل رقم (32): خطوات تقييم الأداء التسويقي البنكي.....
122	الشكل رقم (33): تطور مقاييس الأداء التسويقي البنكي.....
155	الشكل رقم (34): هيكل القطاع البنكي الجزائري حتى 29 ماي 2003.....
191	الشكل رقم (35): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.....
193	الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
195	الشكل رقم (37): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي.....
198	الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.....
201	الشكل رقم (39): هيكل التنظيمي لترست بنك.....
220	الشكل رقم (40): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
221	الشكل رقم (41): توزيع عينة الدراسة حسب السن.....
222	الشكل رقم (42): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
223	الشكل رقم (43): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.....
224	الشكل رقم (44): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل.....

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم مرتكزات التسويق الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية واستكشاف دورها في تحسين الأداء التسويقي البنكي، من خلال صياغة نموذج يوضح طبيعة العلاقة التي تربط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

اعتمدت الدراسة في ذلك على استبيان، تم توزيع استمارة اسئلته على عينة عشوائية معلومة من إطارات وموظفي البنوك التجارية العاملة بشرق الجزائر، بعدها تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.25.

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين ابعاد التسويق الاستراتيجي المعتمدة في البحث والأداء التسويقي البنكي.

## الكلمات المفتاحية:

النظام النقدي الجزائري، التسويق الاستراتيجي، الأداء التسويقي البنكي

## Résumé:

Cette étude visait à identifier les fondements les plus importants du marketing stratégique dans les banques commerciales algériennes et à explorer leur rôle dans l'amélioration des performances du marketing bancaire, en formulant un modèle qui explique la nature de la relation liant les dimensions de la variable indépendante et de la variable dépendante.

L'étude s'est appuyée sur un questionnaire dont le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire connu de cadres et d'employés de banques commerciales opérant dans l'est de l'Algérie, après quoi les données obtenues ont été analysées et les hypothèses de l'étude ont été testées sur la base du paquet statistique pour le Programme de sciences sociales (SPSS.V.25).

L'étude a conclu qu'il existe une corrélation positive modérée entre les dimensions du marketing stratégique adoptées dans la recherche et les performances marketing des banques.

## Mots-clés:

Le système monétaire algérien, le marketing stratégique, la performance du marketing bancaire

**abstract:**

This study aimed to identify the most important foundations of strategic marketing in Algerian commercial banks and explore their role in improving bank marketing performance, by formulating a model that explains the nature of the relationship linking the dimensions of the independent variable and the dependent variable.

The study relied on a questionnaire, the questionnaire of which was distributed to a known random sample of executives and employees of commercial banks operating in eastern Algeria, after which the data obtained were analyzed and the study hypotheses were tested based on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V.25) program.

The study concluded that there is a moderate positive correlation between the dimensions of strategic marketing adopted in the research and bank marketing performance.

**Keywords:**

The Algerian monetary system, strategic marketing, bank marketing performance.

المقدمة

العامّة

## تمهيد:

تسعى الدول في ظل الأوضاع الاقتصادية المعقدة التي أفرزتها التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستمرة والتكتلات والتحالفات المبرمة في العلن والخفاء إلى تفعيل كل قطاعات اقتصاداتها وجعلها حيوية، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها من أجل بناء هيكل اقتصادي متين، قد يتسنى من خلاله رفع التحدي بإيجاد مكانة مهمة في بيئة عالمية اقل ما يقال عنها أنها تنافسية.

قد يتجسد ذلك بالاعتماد على عصنة الإدارات وتسيير شؤون أقسامها بمهارة اعتمادا على أرقى المناهج العلمية، إلا أن ذلك مقرون إلى حد كبير بمتطلبات لا بد منها حسب ما يفرضه كل نشاط من مستلزمات، ويبقى تسيير القطاع المالي من أهم الأولويات التي تتبناها كل دولة لأنه السبيل الوحيد لتجسيد كل الحركات الاقتصادية مهما كان حجمها وأهميتها، مثل هذه الاعتبارات جعلت جل الدول تسارع لتطوير أنظمتها البنكية وعصرنتها لأنها تدرك بأنها القناة الحصرية لكل التدفقات والتبادلات المالية التي تتم في البنوك بمختلف أنواعها من خلال خدمات تقدم للعملاء.

تعتبر الكيفية التي تقدم بها الخدمة البنكية معيارا مهما لمعرفة مدى ازدهار الصناعة البنكية، وحتى ترتقي هذه الأخيرة إلى مستوى يصبح العميل فيه عنصرا مهما وطرفا محترما في العمليات بشتى أنواعها كان لزاما على الإدارة العليا أن تتبنى خططا تنسجها بحكمة وإتقان وتسعى لتنفيذها بدقة معتمدة على مواردها المتنوعة.

إن مجابهة هذه التحديات يتطلب تسليح البنك وإدارة تسويقه بالفكر الاستراتيجي للقدرة على التكيف السريع مع مستجدات بيئة الأعمال من خلال نسج خيارات إستراتيجية وترجمتها إلى خطط وبرامج تسويقية بمنظور استراتيجي باستطاعتها تأهيل البنك على التأقلم مع ما قد يحدث في بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات قد تؤثر على البنك وإدارة تسويقيه.

يتكون التسويق الاستراتيجي من عمليات التشخيص والتطوير الاستراتيجي والتنفيذ لمجموعة من الفعاليات الخاصة بغرض توفير قيمة عالية للعملاء في الأسواق المستهدفة.

فهو يعتبر فلسفة تعتمدها الإدارة العليا للبنك وتمارس على صعيد الوظيفة التسويقية فكرا وعملا، حيث يسعى المدراء من خلاله إلى صياغة إستراتيجية تسويقية متكاملة داخليا وامتكيفة خارجيا يتمحور غرضها الرئيس حول كيفية محاوره عملاء البنك في غضون بيئة شديدة المنافسة.

## 1. اشكالية الدراسة

تلعب البنوك العاملة في الجزائر بشتى أنواعها دورا حيويا في الحياة الاقتصادية، فهي تقدم خدماتها البنكية سواء لقطاع الأفراد أو للمنظمات الاقتصادية بأنماطها المختلفة، وفي ظل تزايد حدة المنافسة من جهة وتأثيرات عوامل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية من جهة أخرى ازداد أهمية تسيير إدارة تسويق البنوك الجزائرية بفكر استراتيجي.

لذلك جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى اعتماد التسويق الاستراتيجي في البنوك الجزائرية من اجل تحسين أدائها التسويقي، حيث تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة؟

وللتدقيق في موضوع البحث، تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة؟

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد عناصر المزيج التسويقي للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة، والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

## 2. فرضيات الدراسة

تستند الدراسة على عدة فرضيات تكون صياغتها مركزة على أساس نظري وتكون بمثابة أجوبة مبدئية للاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، بحيث سيتم اثباتها او نفيها من خلال هذه الدراسة، وهي على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

- الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد عناصر المزيج التسويقي للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة، والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك التجارية محل الدراسة.

### 3. أسباب اختيار الموضوع

ترجع اسباب اختيارنا لموضوع البحث الى اعتبارات موضوعية واخرى ذاتية نبرز أهمها فيما يلي:

#### أ. الاسباب الموضوعية:

تتلخص هذه المبررات فيما يلي:

- قلة الدراسات والبحوث التي تعالج هذا الموضوع، لذا حاولنا المساهمة في الاثراء بهذه الدراسة؛
- اهمية الموضوع وحدائته؛
- حاجة البنوك الوطنية لأساليب تسيير حديثة تضمن لها تحقيق الفعالية في الأداء، خاصة بالمزامنة مع تطورات بيئة الاعمال.

#### ب. الاسباب الذاتية:

يمكن حصرها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في مواصلة البحث في مجال التسويق الاستراتيجي؛

- الميول الى المواضيع المتعلقة بالاستراتيجية والفكر الاستراتيجي؛
- المساهمة في اثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسات.

#### 4. حدود البحث

تتمثل في الحدود المكانية والحدود الزمانية

##### أ. الحدود المكانية:

يقوم هذا البحث على اسلوب دراسة الحالة، حيث اعتمدنا اختيار مجموعة من البنوك التجارية المتواجدة في بعض ولايات شرق الجزائر وهي:

ولاية قلمة، ولاية عنابة، ولاية الطارف، ولاية سوق اهراس، ولاية قسنطينة، ولاية ام البواقي، ولاية برج بوعريريج، ولاية تبسة، ولاية سكيكدة، ولاية سطيف، حيث قمنا بأسقاط ما تناوله الجانب النظري على مديريات وفروع البنوك التالية: البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الخليج الجزائر، تراست بنك الجزائر، بهدف معرفة مدى اهتمام هذه البنوك بتحسين ادائها التسويقي من خلال الاعتماد على مدخل التسويق الاستراتيجي.

##### ب. الحدود الزمنية

فيما يخص الإطار الزمني للدراسة تم التركيز على المعلومات المتعلقة بالبنوك التجارية محل الدراسة وفق مجال زمني محدد محصور من 2020 الى 2024، اما الجانب الميداني للبحث فقد تم معالجته ابتداء من جويلية 2023 الى غاية جويلية 2024

#### 5. صعوبات الدراسة

تمثلت الصعوبات التي تصدت لنا اثناء انجاز هذه الدراسة فيما يلي:

يتطلب بحث بهذا المضمون، وكذا فساحة عينة الدراسة متسع من الزمن، للتمكن من الالمام بكل ما يتطلب من بيانات ومقابلات وملاحظات وما الى ذلك من أدوات تم تفاصيل الدراسة.

تطلب توزيع الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستبيان عدة أشهر، واستدعى ملؤها البحث عن العلاقات الخاصة لاستلطاف اهل القرار واقناعهم بالتعاون.

الاحتكار الملحوظ في قطاع البنوك يقف حاجزا منيعا امام انجاز البحوث الاستطلاعية والتي من شأنها أن تدفع القطاع لمواكبة التطورات التي تشهدها الساحة الدولية.

## 6. المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة

اقتضت طبيعة الدراسة وخصوصية الموضوع استغلال بعض المناهج بصورة متكاملة ومتناسقة بهدف الإلمام بموضوع البحث، حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الاستنباطي من خلال التوصيف والتحليل المناسبين للمعلومات بهدف تقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع التسويق الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء التسويق البنكي، معتمدين على المسوحات المكتتبية بالاستناد على تحصيل المعلومات من الكتب والتقارير والمراجع الإلكترونية وأطروحات الدكتوراه.

أما في الجانب الميداني للدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الاسلوب التحليلي لواقع التسويق الاستراتيجي بالبنوك التجارية في الجزائر معتمدين على اداة الاستبيان لجمع البيانات الضرورية للدراسة.

## 7. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

### أ. الأهمية الأكاديمية:

ما تقدمه الدراسة من مساهمة نظرية حول التسويق الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء التسويقي البنكي.

### ب. الأهمية الميدانية:

- تقديم الأسس العلمية للتسويق بفكر استراتيجي يسمح للبنوك الجزائرية بتحديد العلاقة بين التسويق الاستراتيجي وتحسين الأداء التسويقي البنكي؛
- عوامة الأسواق المالية قد يفرض على البنوك العاملة في الجزائر وجوب دراسة جميع جوانبها بغرض التكيف مع متطلباتها ومواجهتها بتبني أسلوب التسويق الاستراتيجي الذي يرتكز أساسا على دراسة محيط المنظمة وأسواقها؛
- تحفيز البنوك الجزائرية على النظر في مستقبلها بوضع الخطط والبرامج الإستراتيجية؛
- ظهور الأسواق الخاصة كند للأسواق المعممة المتدهورة، من مميزات هذه الأسواق تنوع عروضها واعتمادها على التطوير والابتكار من اجل مسايرة حاجات ورغبات العملاء؛

- يستوجب على البنوك الجزائرية محاولة التغيير في نمط تسيير شؤونها وتبني أساليب راقية تضمن لها التكيف مع تقلبات بيئة الأعمال سيما ظاهري العولمة واقتصاد السوق اللتان أصبحتا ظاهرتين تحتّمهما الكيانات والتكتلات الاقتصادية.

## 8. أهداف الدراسة

- يمكن حصر أهداف الدراسة في العناصر التالية:
- تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد البنوك الجزائرية على استخدام التسويق الاستراتيجي وأدواته بغرض تشخيص ودراسة متغيرات بيئة الأعمال؛
- تحديد مدى تطبيق التسويق الاستراتيجي بمفهومه العلمي في البنوك التجارية في الجزائر؛
- إظهار دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي في البنوك الجزائرية؛
- إبراز ضرورة خلق آفاق مستقبلية باعتماد التسويق الاستراتيجي؛
- تسليط الضوء على الأداء المنظمي والأداء التسويقي البنكي واهم معايير قياسهما؛
- تبيان واقع تطبيقات التسويق الاستراتيجي في البنوك الجزائرية؛
- يمثل التسويق الاستراتيجي فلسفة وإبداع بما يجعل دراسته تحدي كبير، لهذا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى وضع مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب اعتمادها من طرف البنوك الجزائرية من اجل انتهاز التسويق الاستراتيجي؛
- التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد في تفعيل دور التسويق الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء التسويقي البنكي في الجزائر.

## 9. الدراسات السابقة

### دراسة طارق بلحاج

المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مسار استهداف السوق ومحاولة رصد وفهم واقع عمليات التسويق الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية.

جرت الدراسة على عينة قطاعية تشمل عشرون مؤسسة عمومية بولاية قسنطينة، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة. بينت النتائج المتحصل عليها ضعف تبني المنشآت محل الدراسة للأنشطة التسويقية المتعلقة باستهداف السوق، إضافة إلى افتقار تلك المنظمات في أدائها للنشاط التسويقي وإلى ذهنية تسويقية تعكس تبنيها للمفهوم التسويقي الحديث، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل البيئية في الاقتصاد والمجتمع الجزائري تعرقل وتعيق تبني وممارسة النشاط التسويقي في تلك المؤسسات.

### دراسة فهد علي الناجي

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، 2012، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وصمم استبانة شملت (23) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، التي كانت عينة قصدية، وقد تم توزيع (190) استبانة على مفردات العينة، تم تعبئتها من خلال المديرين ونائبيهم ورؤسبي الأقسام، وكان عدد الاستبانات التي استردت وصالحة للتحليل (139) استبانة.

ولتحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها الأساليب الوصفية المتمثلة في الجداول التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة في تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى إثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، وبناء على النتائج المتحصل عليها قدم الباحث اقتراحات للمؤسسات الدوائية بصفة عامة والمؤسسات الدوائية الأردنية بصفة خاصة.

## دراسة خالد خالفي

التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين التسويق الاستراتيجي المتمثل بالاستراتيجيات التسويقية لمايكل بورتر (استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة، استراتيجية التمايز، استراتيجية تركيز التكاليف، استراتيجية تركيز التمايز)، وتحقيق ميزة تنافسية (ميزة التكاليف، ميزة التسليم، ميزة الجودة، ميزة المرونة، الإبداع). جرت الدراسة على عينة قطاعية شملت مؤسسات صناعة الحليب ومشتقاته، حيث تم توزيع 35 استبانة على مديري التسويق في هذه المنظمات.

ومن اجل انجاز الدراسة استعمل الباحث نموذج Likert الخماسي بهدف قياس متغيرات الدراسة، واختبار ألفا كرومباخ (Alpha crombach) بغرض قياس الاتساق الداخلي، كما استعمل معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لإثبات وجود علاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وتحليل التباين أنوفا (Anova) لتحديد تأثير التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية، ضعف الوعي بأهمية التسويق والاستراتيجيات التسويقية، ضرورة الاهتمام بتكوين موظفي إدارة التسويق بشكل جيد.

كما أكدت الدراسة على ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بدراسة الزبائن والمنافسين والمنتجات والموردين، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم من اجل اختيار استراتيجية تسويقية مناسبة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية للسيطرة على الأسواق.

## دراسة تغريد جميل زيني

أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع فعالية المنظمات السياحية، دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة اللاذقية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2017، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات فعالية التخطيط الاستراتيجي في العديد من المنظمات التي اعتمدهت ومنها المنظمات السياحية، كما تعلقت أهمية الدراسة في التعرف على تأثير مراحل التخطيط الاستراتيجي على الحصة

السوقية للفنادق، أرباح الفنادق، العائد على رأس المال في الفنادق محل الدراسة، جودة الخدمات المقدمة في الفنادق محل الدراسة، نمو وتوسع نشاط الفنادق محل الدراسة.

وقد جرت الدراسة على عينة ضمت جميع العاملين في المستويات الإستراتيجية في فنادق الدرجتين الرابعة والخامسة في محافظة اللاذقية.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لخدمة الجانب النظري كما تم تصميم استبيان مؤلف من مجموعة من الأسئلة تم توجيهها إلى المستويات الإدارية من خلال المقابلة الشخصية معهم.

وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

وجود علاقة بين مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي والحصة السوقية، العائد على رأس المال، جودة الخدمة المقدمة، النمو والتوسع.

#### دراسة ليلان شهاب محمد

دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركتي الاتصالات الخلوية السورية في محافظة اللاذقية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2017، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية في شركتي الاتصالات الخلوية السورية في محافظة اللاذقية من خلال تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة المتفوقة، التطوير المتفوق والاستجابة المتفوقة لحاجات ورغبات العملاء.

تمثل مجتمع البحث بالمديرين العاملين في (الإدارة العليا، والإدارات الوسطى) في شركتي الاتصالات الخلوية السورية في الإدارة المركزية في دمشق وعددهم (12) والمديرين العاملين في الإدارة الدنيا في شركتي الاتصالات الخلوية السورية في محافظه اللاذقية وعددهم (51).

اعتمد الباحث في دراسته على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير كما اعتمد على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث كما اعتمد على أسلوب الحصر الشامل في توزيع استبانة الدراسة وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، عملية التحليل الاستراتيجي، عملية الاختيار الاستراتيجي)، وبناء الميزة التنافسية في الشركات محل البحث.

كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها شركتي الاتصالات الخلوية السورية في محافظة اللاذقية لها دور كبير في بناء ميزاتها التنافسية.

### دراسة مريم ساعد

التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير.

هدف هذا البحث إلى دراسة اتجاهات المؤسسات الجزائرية نحو اعتماد التسويق الاستراتيجي بمختلف مبادئه وأبعاده، وإلى تقييم مدى إدراك المؤسسات الجزائرية إلى أهمية التسويق الاستراتيجي في بناء مكانة تنافسية والحفاظ على استمرار المؤسسة في ظل التغيرات البيئية السريعة.

كما هدفت إلى تحديد تصور موضوعي وعلمي لوضعية المؤسسات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتسويق الاستراتيجي والتوصل إلى تحديد أهم الوسائل التي تساعد على اعتماد التسويق الاستراتيجي لمواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسات عينة الدراسة خصوصاً.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، كونه أكثر ملائمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها.

وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- يبدأ التسويق الاستراتيجي بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وتحديد رسالتها وموقفها؛
- لينتقل إلى تحليل كل نشاط على حدى، اعتماداً على مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي؛
- ينتقل بعدها التسويق الاستراتيجي إلى المستوى الموالي والذي يتمثل في إتباع ثلاثية التسويق الاستراتيجي: (التجزئة، الاستهداف، التموقع)، وانتهاء بالعملية التنفيذية التي تتضمن المزيج التسويقي وإجراءات الرقابة والتنفيذ؛
- بعد التحولات الاقتصادية العميقة وبرز مفاهيم العولمة والانفتاح الاقتصادي، لم تستطع الجزائر أن تبقى بعيدة عن هذه التغيرات؛
- افتقار المؤسسات عينة الدراسة لرسالة واضحة، وتسجيل نقص وقصور في القيام بدراسات وجمع المعلومات حول الأسواق التي يمكنها الدخول إليها والتي تنشط فيها والاكتفاء بالمتوفرة أمامها كما يقتصر عملها على تلبية الطلبات.

**Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations , Marios Theodosiou, John Kehagias, Evangelia Katsikea, Science Direct, Industrial Marketing Management, Volume 41, Issue 7, Pages 1047-1174 (October 2012).**

اهتمت هذه الدراسة بتطوير واختبار نموذج تجربي يربط التوجهات الإستراتيجية البديلة بأداء المؤسسة، من خلال التأثير الوسيط للقدرات التسويقية، كما تم دراسة تأثير القوى البيئية والخصائص التنظيمية على قرار إتباع التوجهات الإستراتيجية المرهبة.

وباستخدام البيانات التي تم جمعها من 316 مديراً لفروع البنوك، وجد المؤلفون أن اضطرابات السوق، وشدة المنافسة، واللامركزية في صنع القرار تلعب دوراً محورياً في تحديد الأولويات الإستراتيجية الإدارية، علاوة على ذلك، يساهم التوجه نحو المنافسين والتوجه نحو الابتكار بشكل كبير في تطوير القدرات التسويقية، وفي المقابل فإن القدرات التسويقية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

**Strategic Marketing Practices and Environmental Perception of Customer Oriented Service in Nigeria Deposit Money, Banks in Lagos State Onu, Christopher A. (PhD), Adegbola, E.A.(Mrs) European Scientific Journal, October 2018 edition Vol.14, N° 28 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.**

تناولت هذه الورقة طبيعة وتأثير العلاقة بين الممارسات التسويقية الإستراتيجية للبنك وخدماته وسعت إلى تحديد أهمية الممارسات التسويقية الإستراتيجية في تفسير التصور البيئي لتقديم الخدمات الموجهة للعملاء، كان موقع الدراسة في بنوك الودائع المالية الخمسة المختارة في ولاية لاغوس، نيجيريا، حيث تم اختيار تصميم بحث وصفي يستخدم تقنيات أخذ العينات الطبقية والملائمة لـ 74% من موظفي البنك الذين تم الاتصال بهم باستخدام الاستبيانات، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 19.0، كما تم إجراء تحليل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين الممارسات التسويقية الإستراتيجية للبنك وتقديم الخدمات الموجهة للعملاء، بينما تم استخدام تحليل الانحدار لشرح تأثيره على تقديم الخدمات الموجهة للعملاء.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الإستراتيجي وتقديم الخدمات الموجهة للعملاء  $(0.000 > r = 0.749; F_{cal} = 123.859; p)$ . وأوصى الباحثون بأن تتبنى البنوك التجارية التسويق الإستراتيجي من خلال التركيز على التكيف مع ظروف بيئة الأعمال.

**The Impact of Banking Marketing Strategies on Improving the Efficiency of the Marketing Performance in Iraq, Marwah Mahmood Ismael AL-Sammarrate1, Aymen Ben Rejeb, Migration Letters, Volume: 20, N°: S9, (2023), pp. 1401-1412.**

اختبرت هذه الدراسة أثر استراتيجيات التسويق المصرفي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي في البنوك العراقية، كما سعت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات التسويق المصرفي والأداء التسويقي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على الموظفين في عشرة مصارف عراقية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجيات التسويق المصرفي والأداء التسويقي، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير كبير لاستراتيجيات التسويق على الأداء التسويقي، كما أشارت إلى أن البنوك التي شملتها الدراسة لم تعتمد بشكل فعال استراتيجيات موجهة نحو النمو، اعتماداً على التطورات والخبرات.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت دراسة طارق بلحاج الموسومة بالمسار التسويقي لاستهداف السوق، محاولة رصد وفهم واقع عمليات التسويق الاستراتيجي (التجزئة، المتوقع، الاستهداف) في المنظمة الجزائرية، في حين تم أخذ هذا المتغير في بحثنا كعنصر مهم للتسويق الاستراتيجي.

وهدفت دراسة فهد علي الناجي والتي تناول فيها أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي، الى قياس أثر استراتيجيات الازمات الحديثة على الاداء التسويقي لبعض المنظمات الناشطة في مجال الأدوية المخصصة للبشر، حيث يتمثل أوجه التشابه مع دراستنا الحالية في المتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي.

وفي دراسة خالد خالفي المعنونة بالتسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، حاول الباحث استكشاف طبيعة العلاقة التأثيرية بين التسويق الاستراتيجي مختصراً في الاستراتيجيات التسويقية لمايكل بورتر وتحقيق الميزة التنافسية، وخصصت تغريد جميل زيني دراستها الموسومة باثر التخطيط الاستراتيجي في رفع فعالية المنظمات السياحية، للتعرف على تأثير مراحل التخطيط الاستراتيجي على بعض ابعاد الاداء التسويقي (الحصة السوقية، الارباح، جودة الخدمات)، تنحصر المتغيرات المستقلة لهتين الدراستين في بعض مكونات التسويق الاستراتيجي متمثلة في تبني الاستراتيجيات التسويقية تبعاً لما افرضه التشخيص الاستراتيجي لبيئة المنظمة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية التسويقية وتأثيرها على بعض ابعاد الاداء التسويقي.

كما سعت ليلان شهاب محمد من خلال بحثها تحت عنوان دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، الى معرفة مدى اهتمام المؤسسات السورية باعتماد التسويق الاستراتيجي بمختلف مبادئه وابعاده، يعتبر المتغير الثابت نقطة الاشتراك بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية، غير ان تناوله في هذه الدراسة كان سرداً لواقع اعتماده في المنظمات الجزائرية.

واختبرت دراسة مريم ساعد بعنوان التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، أثر استراتيجيات التسويق المصرفي على تحسين بعد الكفاءة للأداء التسويقي البنكي، اما مروة محمود إسماعيل فقد سعت الى معرفة طبيعة وتأثير العلاقة بين الممارسات التسويقية الاستراتيجية للبنك وتحديد اهمية الممارسات التسويقية الاستراتيجية في تفسير التصور البيئي لتقديم الخدمات الموجهة للعملاء، تشتركان هاتين الدراستين مع البحث الحالي في أجزاء من المتغير التابع بالنسبة الى الدراسة الأولى، وبعد من ابعاد التسويق الاستراتيجي في الدراسة الثانية والذي يمثل المتغير المستقل بالنسبة للدراسة الحالية.

من خلال ما تم استعراضه من أوجه تشابه ونقاط التباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن استخلاص اهم ما يميز الدراسة الحالية فيما يلي:

- تناولت الدراسة اهم ابعاد التسويق الاستراتيجي متمثلة في تحليل الوضع التسويقي، تحديد الأهداف التسويقية، تحديد عناصر المزيج التسويقي، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، الرقابة والتقييم، ومدى تأثيرها في اهم ابعاد الأداء التسويقي البنكي، متمثلة في جودة الخدمات البنكية، تعظيم، كسب رضا العميل، تخفيض التكاليف، والحصة السوقية.
- تم اسقاط الجانب النظري على بعض البنوك التجارية الناشطة بشرق الجزائر، من اجل استكشاف دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي.

## 10. هيكل الدراسة

وفقا لمنهجية الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث خصصنا الفصل الأول لعرض التأسيس النظري للتسويق الاستراتيجي، فقد تضمن ثلاثة مباحث متناسقة، خصصنا الاول للتدقيق في الإطار النظري للاستراتيجية والتسويق، حيث احتوى المطلب الاول التأسيس النظري للاستراتيجية والتسويق وتطرقنا في المطلب الثاني الى تعريف الإدارة الاستراتيجية لوظيفة التسويق وابعادها، بينما خصص المطلب الاخير الى ماهية الاستراتيجية التسويقية والكشف عن مكوناتها وانواعها وكذا تقييمها.

تضمن المبحث الثاني المفاهيم الأساسية للتسويق الاستراتيجي، حيث تطرقنا في المطلب الاول الى مفهومه وطبيعته، واحتوى المطلب الثاني على مضامينه وعناصره، وكشفنا على عملياته في المطلب الاخير.

فيما يخص المبحث الثالث ركزنا على التشخيص الاستراتيجي لبيئة البنك واهم ادوات التحليل الاستراتيجي، حيث خصصنا المطلب الاول الى ماهية التحليل الاستراتيجي وكشفنا في الثاني على اهم ادوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وكيفية استغلالها.

تناول المبحث الرابع خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي، حيث تضمن المطلب الاول الخطوات الأساسية للتسويق الاستراتيجي وتم الوقوف في المطلب الثاني على اهم خطوات البناء في تسويق الاستراتيجي، وقد تطرقنا في المطلب الثالث الى مراحل اعداد خطة التسويق الاستراتيجي وتطويرها.

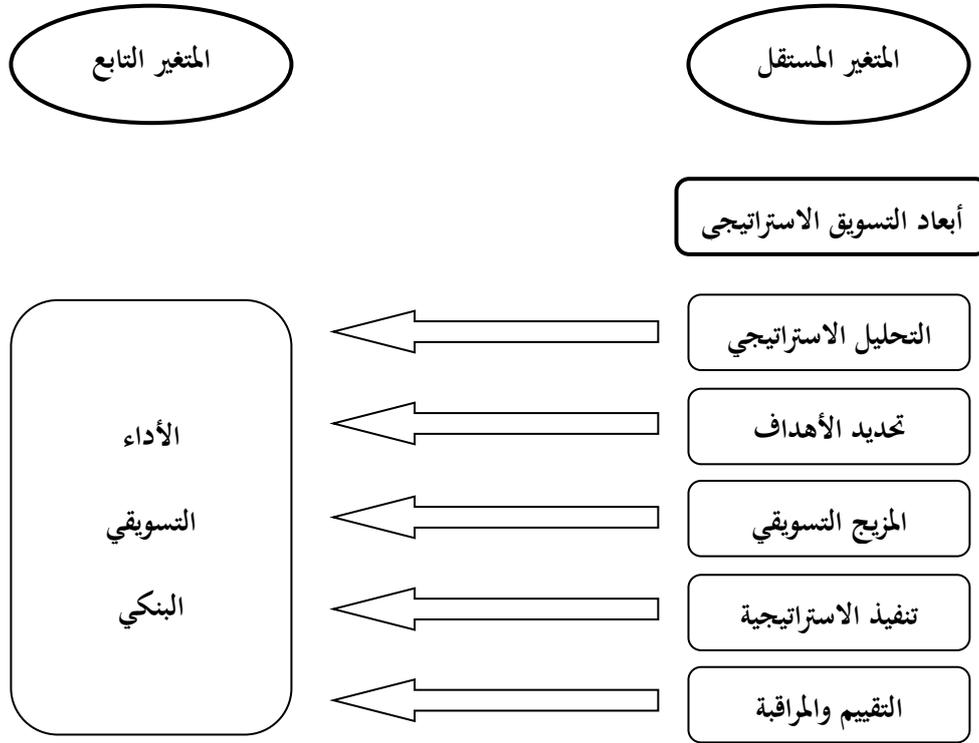
خصصنا الفصل الثاني الى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي، وفيه تم معالجة الجوانب النظرية للأداء المؤسسي والأداء التسويقي في البنوك، وكذا الدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي في البنوك التجارية في الجزائر.

أما الفصل الثالث فتضمن دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بشرق الجزائر لإبراز دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي حيث تم تقسيمه الى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول واقع وتحديات النظام البنكي الجزائري، وخصص المبحث الثاني للدراسة الاستطلاعية للبنوك الجزائرية محل الدراسة، اما المبحث الثالث فتطرقنا من خلاله إلى منهجية الدراسة، وقد خصص المبحث الرابع إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## 11. نموذج الدراسة

من اجل الإجابة عن إشكالية البحث الرئيسية وما يرتبط بها من فرضيات، ومن اجل تحديد مدى اسهام التسويق الاستراتيجي المتمثل في المتغير المستقل، في تحسين الأداء التسويقي البنكي كمتغير تابع، تم بناء نموذج الدراسة الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

# الفصل الأول

التأصيل النظري للتسويق الاستراتيجي

## تمهيد

أدت التحولات الكبرى الناجمة عن التقنية والعولمة إلى تغيير حاجات ورغبات العملاء وكذا القوى التنافسية جذريا فتغيرت بذلك الأسواق المالية وأصبح من الصعب التحكم في زمامها والتعرف على خباياها، حيث تحولت الاسواق المالية العالمية الى سوق واحد لا يعترف بجواجز الدخول ولا تعوقه الفواصل الجغرافية. ونتيجة لهذا الواقع زاد تحرر رؤوس الاموال واهتم بذلك القطاع البنكي العالمي بتطوير انشطته وتنويعها، تحسبا الى التاقلم مع البيئة المالية العالمية.

أمام هذه التحديات اصبحت الادارة التقليدية عاجزة على مواجهة متطلبات الاضطرابات المختلفة التي تسود بيئة الاعمال.

هذا الوضع الجديد دفع إدارات البنوك، وعلى وجه الخصوص وظيفة التسويق إلى تبني توجهات حديثة تركز بالدرجة الأولى على توطيد العلاقة مع العملاء، باعتبارهم عنصرا أساسيا ومهما في السوق.

لهذا استوجب على هذه الإدارات ممارسة التسويق الاستراتيجي الذي يركز على الأبعاد التالية:

- تحليل البيئة التسويقية بأنواعها؛
- تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- صياغة الاستراتيجية التسويقية؛
- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية؛
- المراقبة والتقييم؛

## المبحث الأول: الإطار النظري للاستراتيجية والتسويق في البنوك

يتطلب مجابهة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال تبني البنوك وإدارة تسويقها الفكر والتوجه الاستراتيجي، من أجل التكيف مع البيئة بشتى مستوياتها، من خلال تطبيق الخيارات الاستراتيجية اللائقة وترجمتها إلى برامج تسويقية بفكر استراتيجي، تستطع من خلالها رفع التحدي بمجابهة الاضطرابات التي تحتويها التغيرات البيئية، والتي قد تؤثر بصفة مباشرة او غير مباشرة على نشاط البنك وإدارة تسويقه.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية والتسويق

انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري الى اختصاصات كثيرة من العلوم، ومن بينها علم التسويق لاضفاء مزيد من الاهتمام لوظيفة التسويق في المنظمة، حتى تتمكن من مواكبة التغيرات البيئية التي لا تستطع التحكم فيها، من خلال ما يعرف باستراتيجية التسويق.

## 1. عموميات حول الاستراتيجية

ظهرت الاستراتيجية منذ امد بعيد، حيث اقترن وجودها مع ظهور المنافسة والصراع لغرض البقاء في وسط ديناميكي يحتوي على الكثير من الفرص والتحديات، في الجزء الأول من هذا المطلب سنحاول التطرق الى العناصر التالية:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
- أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة
- مستويات الإدارة الاستراتيجية.
- خطوات الإدارة الاستراتيجية

## أ. مفهوم الإدارة الإستراتيجية في البنوك:

في مجال علم الإدارة تباين رأي الكتاب والباحثين حول تعريف الإستراتيجية، فتضاربت وتعددت باختلاف الرؤى والقرارات، حيث تتناسب وجهات نظر هؤلاء الناشطين مع طريقة استغلال هذا المدخل أو النتائج المراد الوصول إليها من خلاله.

عرفها (Ansoff) على أنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها.

أما شاندر (Chandler) فيرى بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، بينما يرى كل من تومبسون وستركلاندر (Thompso & Strickland)، بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الإستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

وقد لخص الدكتور أحمد القطامين في كتابه التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وهو يبحث في جذور الإدارة الإستراتيجية إلى أن الإدارة الإستراتيجية من الناحية العملية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ

<sup>1</sup> زكريا مالك الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص25.

بالمستقبل وتشكيله، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

وقد عرف كل من جوش وجلويك (Jauche & Gluck) الإدارة الاستراتيجية بأنها: «الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للبنك بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة»<sup>1</sup>.

إذا تمعنا في التعاريف السابقة والخاصة بالإدارة الاستراتيجية، نجد أن البعض من المختصين في هذا المجال يركز على صيغة التخطيط على المدى البعيد، وقد أهتم آخرون بأهمية الرسالة والغايات بالنسبة للمنظمة، في حين ركز آخرون على أهمية الموارد وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

على ضوء ما تقدم من مفاهيم واستخلاصات يمكننا القول بأن الإستراتيجية هي الرؤية المستقبلية المرغوبة من طرف البنك، المختصرة في رسالة واضحة، يسعى من خلالها البنك الى تحقيق غايات وأهداف واقعية، في بيئة مدروسة بدقة باستعمال أدوات التحليل من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى المتوسط والمدى البعيد. هذه الخطوات المتتالية والمتكاملة تمكن البنك من تقييم ومعالجة خططه على مختلف المستويات.

كما يتسنى من التعاريف المعروضة استنباط أبعاد الإدارة الإستراتيجية الخاصة بالبنك وهي كما يلي:

- إلزامية وضع الرؤية المستقبلية للبنك.
- تحديد رسالة البنك.
- تحديد الغايات والأهداف.
- تحضير الموارد والإمكانيات اللازمة لتجسيد خطط البنك.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة بالإيجاب على البنك.

ب. أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للبنوك:

تسعى كل البنوك، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص18، ص21.

ويكمن الفرق بين البنوك الناجحة والبنوك الفاشلة في اعتماد البنوك الناجحة على الإدارة الإستراتيجية، ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل من تيون وهاموس (Thuin & hausse) بالدراسات التي أجريها على قطاع صناعات الأدوية، والصناعات الكيماوية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية، البترول، والصلب. وقد اتضح أن البنوك التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك البنوك التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية للبنوك من خلال قدرتها في رسم غايات البنك وأهدافه وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.<sup>1</sup>

يمكن إنجاز أهمية تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- تطوير قدرة البنك على تجاوز الأزمات بفضل رفع قدرات المدراء التنبؤية عند لجوئهم إلى التخطيط.
- توضيح المهام للمستخدمين، حيث تساعد الإستراتيجية المتبعة في البنك في تحديد مهام كل الموظفين، وكذا العلاقات التي تربط أدوارهم.
- التشجيع على العمل الجماعي، فمن خلال إسهام العملاء الداخليين والرفع من قابليتهم لأداء مهامهم، يتيح بدائل إستراتيجية ممتازة لها القدرة على اقتناص الاختيارات الإستراتيجية.
- تشجيع ثقافة التغيير، إذ تعني الإدارة الإستراتيجية بصياغة الخطط المستقبلية وبإشراك كل العاملين في تجسيدها، هذا ما يساعد على الحد من مقاومة مبادرات التغيير، كذلك إدارة التغيير بكفاءة وفعالية.
- توضيح الرؤية المستقبلية، حيث تركز الإستراتيجية على تشخيص بيئة الأعمال بشتى أقسامها، هذه الوظيفة توفر لها المعلومات الكافية لاستشراف المستقبل.
- الاستغلال الراشد للموارد، حيث تعمل الإدارة الإستراتيجية على توجيه البنك بشكل صحيح على المدى المتوسط والبعيد، واستغلال إمكاناته وموارده بكيفية فعالة تسمح له من كسب ميزات جديدة.

### ج. مستويات الإدارة الإستراتيجية في البنوك:

أصبحت البنوك الناشطة في بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة متميزة بتنوع خدماتها، هذا التنوع أرغم الإدارة على خلق مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تلبي احتياجاتها، وعلى العموم يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي:

<sup>1</sup> زكريا مالك الدوري وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 27، ص 28.

– الإستراتيجية على مستوى البنك.

– الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

– الإستراتيجية على مستوى الوظائف.

● **الإستراتيجية على مستوى البنك:**

إن البنك الذي يمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد يكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى البنك، للقيام بتحديد رسالته في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزه عن البنوك الأخرى، وتحديد أهداف واستراتيجيات البنك، واتخاذ القرارات بشأن خدماته، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطته، وتحديد حصته السوقية، ودوره في تحديد مركزه التنافسي، إضافة إلى دوره في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في البنك<sup>1</sup>.

● **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:**

يعرف جورج وكلويك (Jauch & clueck) وحدة الأعمال الإستراتيجية كونها إحدى الإدارات التنفيذية في بنك بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجهات البنك وأهدافه<sup>2</sup>. فالإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تسعى جاهدة إلى تحويل رسالة البنك وأهدافه إلى استراتيجيات محددة للتنافس، يحاول من خلالها تحسين المركز التنافسي لنشاطه في بيئة الأعمال، وتحقيق مكانة معينة في أحد المجالات، أو القطاعات، أو الأسواق، أو الخدمات. وتجدد الإشارة إلى أن نطاق الإدارة الإستراتيجية في وحدات الأعمال يكون أقل مدى من الإستراتيجية العامة والخاصة بالبنك ككل، ويكون أكثر تركيزاً.

● **الإستراتيجية الوظيفية:**

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية ونطاق أعمالها، يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة المستخدمين، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة).

<sup>1</sup> زكريا مالك الدوري وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مصدر سابق، ص35.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص36.

والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى البنك ككل أو مستوى وحدة الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجية المتخذة على صعيد البنك و/أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.<sup>1</sup>

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا. معظم البنوك تميل إلى وحدات تنظيمية مستقلة، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة، سواء للوحدات أو للبنك ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالبنك والذي يعد نشاطا هاما وحيويا وضروريا لاستمرار البنك.

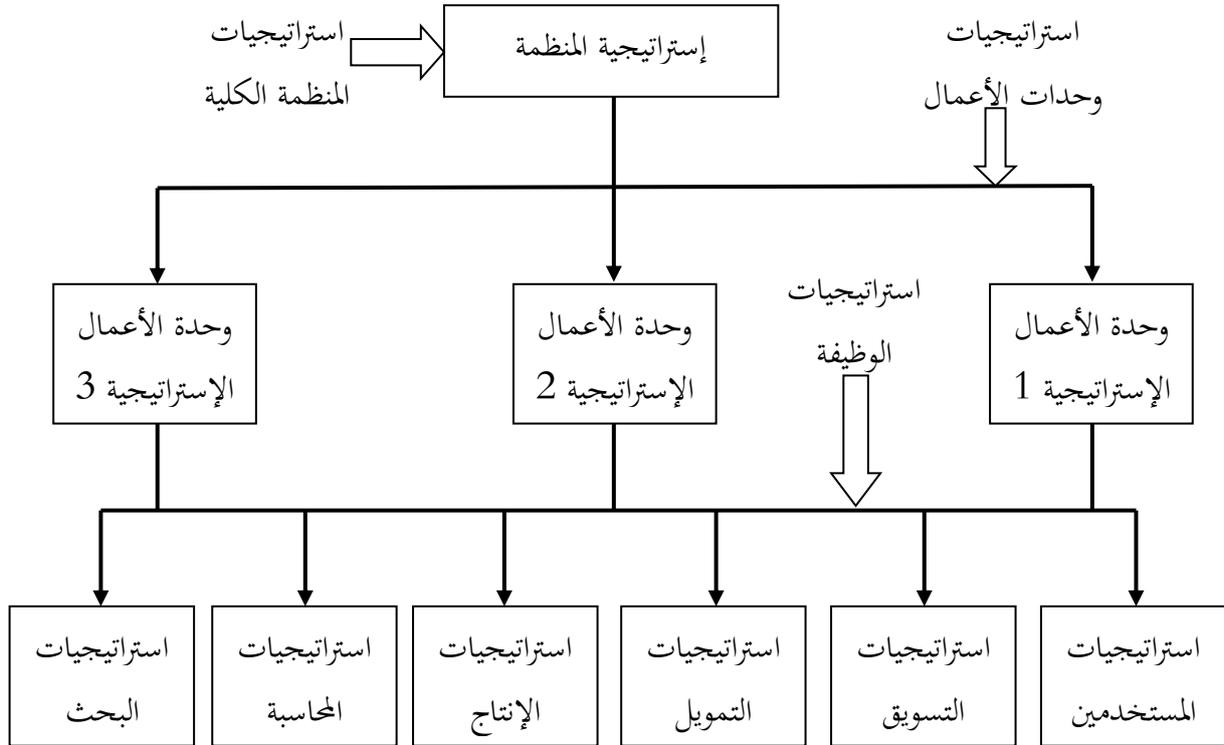
إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل البنك ولكنها تضع إطارًا عامًا لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارًا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

وتتعلق المهام الإستراتيجية عند هذا المستوى بتعظيم الكفاءة الإنتاجية للبنك، فهي تطور وتضع الإستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود المفروضة على واقع الأعمال.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية:

<sup>1</sup> زكريا مالك الدوري وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم عمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص28.

الشكل رقم (2): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: زكريا مطلق الدوري وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات وحالات دراسية، مرجع

سابق، ص 39

#### د. خطوات الإدارة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمنها هذه الجوانب التحليلية إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أنها تشمل على ثلاث مراحل متتالية ومتكاملة هي:

- مرحلة التصميم (صياغة الاستراتيجية).
- مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية).
- مرحلة التقويم والسيطرة

في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، وهذه المراحل الثلاث تشكل في مجملها عملية تتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 28، ص 29.

- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم وترصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

#### ● مرحلة التصميم (صياغة الإستراتيجية):

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة البنك، وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم أيضا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي يركز عليه البنك وما يقدمه من خدمات والأسواق التي يخدمها، والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.<sup>1</sup>

#### ● مرحلة التطبيق (تنفيذ الإستراتيجية):

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة البنك من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماته، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

فبعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب.

<sup>1</sup> ديفيد هاريسون، تعريب علاء الدين ناظوريه، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهدان، عمان، الأردن، 2005، ص151.

ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية البنك إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للبنك، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.<sup>1</sup>

### • مرحلة التقييم والسيطرة

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة صياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:

#### ■ وضع المعايير:

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

#### ■ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:

حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

#### ■ اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة السابقة ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.<sup>2</sup>

يعتمد تقييم الإستراتيجية بشكل أساسي على قدرة البنك على تحديد المعايير المناسبة لقياس مستويات الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص37.

## 2. الجوانب النظرية للتسويق

يعتبر التسويق من العلوم الحديثة التي فرضتها التطورات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وبصفة خاصة عندما نمت وتطورت حاجات وقدرات ومهارات الإنسان، وانعكس ذلك على الوفرة في الإنتاج، والتنوع في الاحتياجات والخدمات والنمو الدائم والسريع لحركة الاختراعات التي تستهدف رفاهيته. لقد ظهرت الحاجة بوضوح للعلوم التسويقية حديثا حيث تعددت المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية والفكرية، وبالتالي تعددت المنتجات والخدمات التي تقوم بتسويقها.<sup>1</sup>

## أ. تعريف ومضامين التسويق:

إن كلمة تسويق (Marketing) هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (Mercotus) والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية (Mereori) والتي تعني المتجر فلكلمة التسويق إذن علاقة بكلمة السوق، فقد يقصد بالسوق مكان معين، أو نوعية معينة من الموزعين، ولكن من الناحية التسويقية يقصد بكلمة سوق وجود عملاء حاليين أو مرتقبين لديهم رغبة وقدرة على شراء منتج معين وسلطة التصرف لتحقيق هذه الرغبة وإشباع حاجة لديهم.

وبعني ذلك أن أساس كلمة سوق هو العملاء والمتمثلين في البشر سواء قام العميل بالشراء لنفسه أو لأسرته أو قام بالشراء لإعادة البيع.

ومن هنا يأتي دور التسويق في تحديد منهم العملاء؟ وما هي حاجاتهم وأهدافهم؟ إلى أي حد نستطيع مقابلة هذه الحاجات؟ وما الذي يجب تقديمه للسوق ليقابل هذه الحاجات؟ كيف يمكن التأكد من تحقيق أهداف العملاء وأهدافنا في نفس الوقت، ودون أن ننسى المجتمع الذي نعيش فيه؟

ومعنى ذلك بالطبع أن التسويق سيؤدي إلى توجيه موارد البنك أي كان نوعها أو شكلها أو نشاطها إلى تقديم ما يقابل احتياجات السوق وتحقيق أهدافه في نفس الوقت.<sup>2</sup>

ربما اختلاف المداخل والمدارس التي تبناها الباحثون في علم التسويق، أو الوقت الذي زاغت فيه الدراسات والأبحاث كانت سببا كافيا لتباين آراء المختصين وتعريفهم لمصطلح التسويق، وعموما سنستعرض مجموعة من تلك التعاريف قصد استخلاص تعريف شامل يفي بما تهدف إليه هذه الدراسة.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، التسويق الاجتماعي، إدارة رأس المال الاجتماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص13، ص14.

<sup>2</sup> سيما غالب مقاطف، دور التسويق في تنمية الاقتصاد الأردني وتطور المؤسسة، حالة شركة بتر للصناعات الهندسية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص3

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1985 بأنه تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت.<sup>1</sup>

كما عرفته نفس الجمعية سنة 2003 بأنه عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة أنشطة مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد.

ومن أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه كوتلر، رائد المدرسة الحديثة في التسويق حيث عرفه بأنه:

"الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار اجتماعي وإداري معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيم من الآخرين".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق هو مجموعة من الأنشطة المنسجمة التي تسبق عملية الإنتاج، وتستمر حتى بعد حصول المستهلك على المنتج، وهو يهدف إلى توجيه موارد المنظمة من أجل الظفر بالفرص المتاحة في بيئة الأعمال، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتنمية مواردها المالية والمادية، وتحسين مركزها التنافسي.

مما سبق يمكن استنباط عدة مضامين للتسويق نوردتها فيما يلي:

- يعتبر التسويق علم يتمحور اهتمامه حول المستهلك وحاجاته ورغباته.
- تتفاعل وظيفة التسويق مع الوظائف الحيوية الأخرى للمنظمة.
- يعتمد التسويق على التخطيط، لأنه يعتمد على أنشطة مصاغة وموجهة مسبقا.
- الغرض الأساسي لوظيفة التسويق هو تحقيق مستويات مرتفعة من الإشباع لرغبات وحاجات المستهلكين.
- وظيفة التسويق ليست حكرا على المنظمات النفعية، قد يمارس في المنظمات الحكومية والإنسانية، كما يمكن ممارسته من قبل الأمم والشعوب والأفراد من أجل تسويق ما يمكن تسويقه.

<sup>1</sup> سيما غالب مقاطف، دور التسويق في تنمية الاقتصاد الأردني وتطور المؤسسة، حالة شركة بتر للصناعات الهندسية، مرجع سابق، ص5.

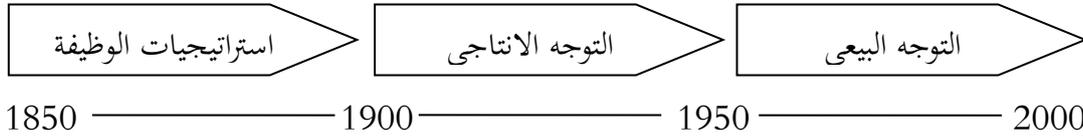
<sup>2</sup> أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص14.

ب. الاتجاهات الفكرية في تطور التسويق:

ويقصد بها تلك التوجهات التي تنتجها إدارة المنظمة والتي تمثل في حقيقتها الفلسفة الإدارية التي تخططها في تعاملها مع الأسواق المستهدفة وتحديد الوزن النسبي الذي يعطي لاهتماماتها حيال أهدافها وأهداف المجتمع والتي تتنوع تبعاً لتوجهاتها وقدرتها في التعامل، ويرى كوتلر بأن هناك خمسة مفاهيم يمكن أن تعمل تحت ظلها إدارة المنظمة في أنشطتها التسويقية، وهذه المفاهيم تعبر عن مراحل تاريخية مختلفة مرت بها المنظمات واعتمدتها نتيجة لتأثيرات بيئية محيطة بها هي:<sup>1</sup>

- التوجه نحو الإنتاج.
- التوجه نحو المنتج.
- التوجه البيعي.
- التوجه التسويقي.
- التوجه الاجتماعي للتسويق.

بينما يرى (Pride & fard) بأن هذه المفاهيم ومراحلها تتحدد في ثلاثة كما يوضحه الشكل الموالي:



ج. بيئة التسويق:

إن منظمة الأعمال شأنها شأن الإنسان لا تعيش ولا تعمل في فراغ، بل في بيئة أصبح أمر استمرار بقاء المنظمة فيها من القضايا التي تتوقف على مدى قدرتها على دراسة الظروف والمتغيرات التي تحيط بها، خاصة أن تلك الظروف والتغيرات أصبح لها من التأثيرات الخطيرة النتائج التي تحققها المنظمة مالا يمكن إنكاره أو التقليل من أهميته.

ومعنى هذا أن المنظمة أصبحت تمارس أعمالها ونشاطها في محيط عمل اصطلاح على تسميته بالبيئة التسويقية، وهي عبارة عن جميع العوامل والمتغيرات والقوى والعناصر المؤثرة في نشاط منظمة الأعمال وفعاليتها خلال فترة زمنية معينة سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

<sup>1</sup> الأخصر تامر البكري، التسويق، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013، ص18.

ومن صفات وخصائص البيئة التسويقية التي تمارس فيها المنظمة أعمالها هي أنها بيئة متغيرة وغير مستقرة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إتاحة فرص جديدة أمام بعض المنظمات أو حرمان منظمات من فرص كانت قائمة وموجودة.<sup>1</sup>

• تعريف البيئة التسويقية ومميزاتها:

هي تلك العناصر والقوى التي تقع داخل أو خارج المنظمة ولها تأثير على ضمان قدرتها على المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياستها وإستراتيجيتها السوقية.

وتعرف البيئة التسويقية الجزئية على أنها القوى وثيقة الصلة بالمنظمة التي تؤثر في قدرتها على خدمة عملائها، أما البيئة التسويقية الكلية فهي تتمثل في كافة القوى التي تمثل المجتمع الأوسع، وتتمثل في العوامل السكانية والاقتصادية والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية.<sup>2</sup>

كما عرّفها كوتلر وارمسترونغ بأنها مجموعة من القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق، والتي تؤثر على قدرة هذه الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع عملائها.

وعرفها كوتلر بأنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع المستهلكين ورغباتهم.<sup>3</sup>

على ضوء هذه التعاريف الشاملة يمكن استخلاص أهم مميزات البيئة التسويقية فيما يلي:

- تشمل البيئة التسويقية كافة العناصر الداخلية المؤثرة بصفة مباشرة، والمتمثلة في المزيج التسويقي، والغير المباشرة والمتمثلة في الوظائف الحيوية كإدارة الموارد البشرية، الإنتاج، الوسائل العامة وغيرها.
- تشمل كل العوامل الخارجية التي تحيط بالمنظمة، والخارجة عن السيطرة.
- تحتوي البيئة التسويقية الداخلية نقاط قوة المنظمة ومكامن ضعفها، بينما تتضمن البيئة التسويقية الخارجية الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

ويمكن تمييز نوعين من العوامل المؤثرة في وظيفة التسويق، وهما عوامل البيئة الجزئية وعوامل البيئة الكلية

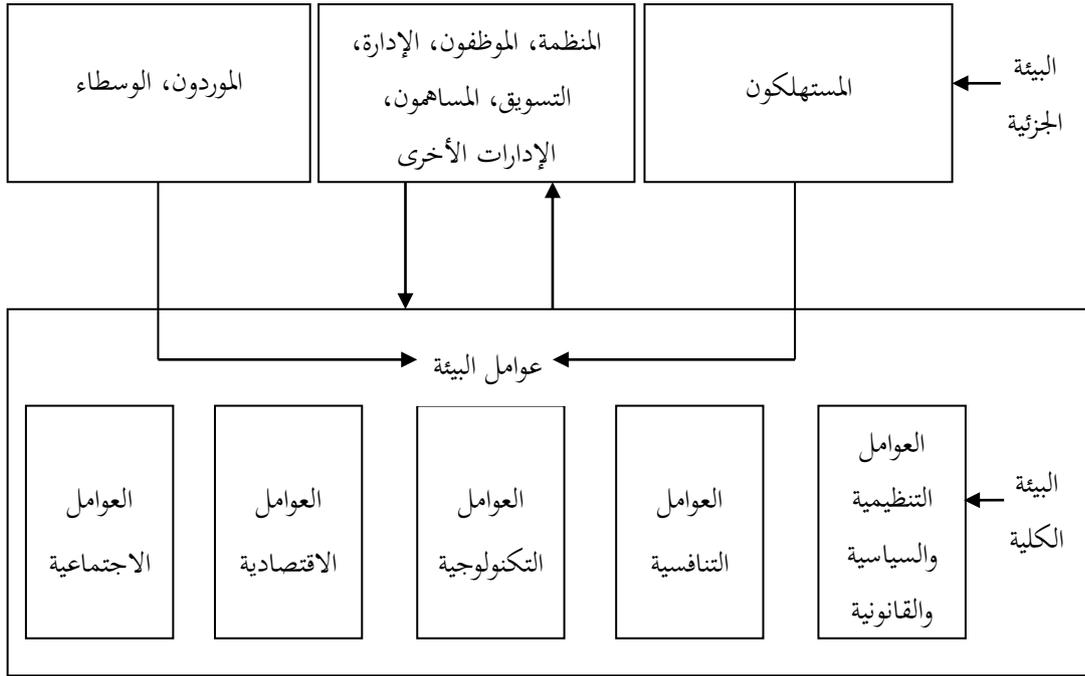
كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سيما غالب مقاطف، دور التسويق في تنمية الاقتصاد الأردني وتطور المؤسسة، مصدر سابق، ص7.

<sup>2</sup> سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص10.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص188.

الشكل رقم (3): عوامل البيئة التسويقية



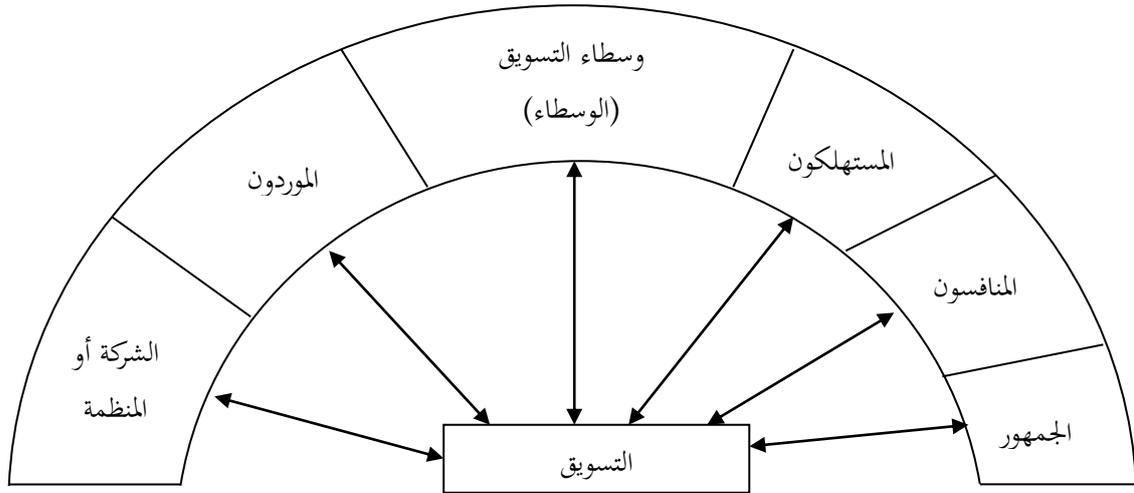
المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 190.

#### ■ البيئة الجزئية للبنك:

إن أي إدارة من إدارات البنك تتأثر بالبيئة الجزئية التي تتضمن مجموعة العوامل والمتغيرات ذات العلاقة المباشرة بالبنك والتي تؤثر على قدرته في تنفيذ استراتيجياته، وبرامجه في الأسواق المستهدفة. يعرف كوتلر وارمسترونغ البيئة الجزئية بأنها الممثلون القريبون من البنك الذين يؤثرون على مقدرته على خدمة عملائه وتشمل: البنك، الموردون، وسطاء التسويق، أسواق الزبائن، المنافسين، الجمهور العام. وعليه فإن البيئة الفرعية التسويقية تمثل القوى ذات التأثير المباشر على إدارة التسويق في البنك في التعامل مع عملائه في مختلف الأسواق، كما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 191.

الشكل رقم (4): البيئة التسويقية الجزئية

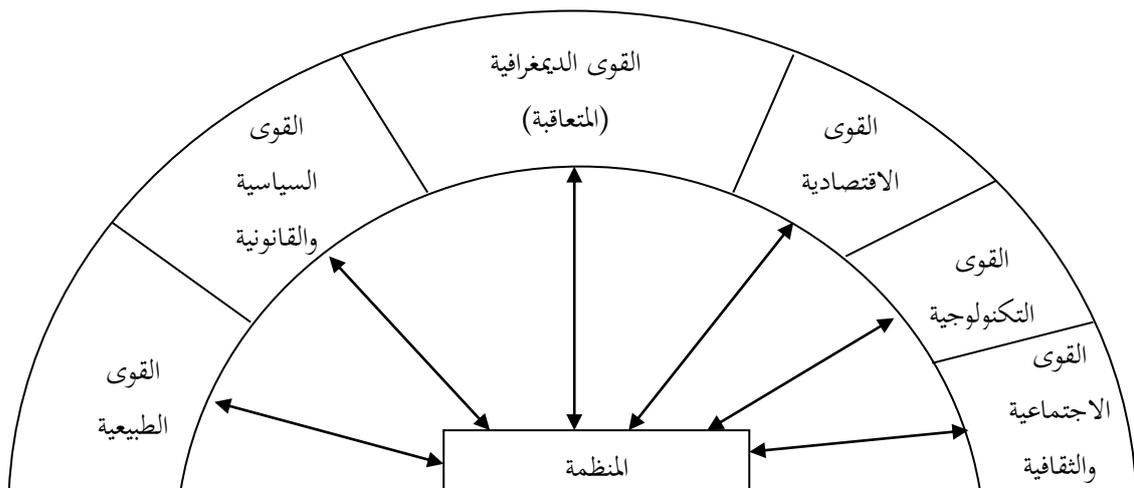


المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان، مرجع سابق، ص 191.

■ البيئة الكلية للبنك:

تشير البيئة الكلية إلى كافة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، وتتسم هذه العوامل بعدم قدرة البنك على السيطرة عليها أو التحكم بها الأمر الذي يتطلب من البنك تحقيق التوازن والتكيف معها بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل أثارها على تنفيذ الأنشطة التسويقية والشكل التالي يوضح هذه العوامل والمتغيرات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (5): البيئة التسويقية الكلية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 195.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان، التسويق الاستراتيجي، المرجع السابق، ص 194.

## د. أهمية التسويق:

لقد ازدادت أهمية التسويق بشكل عام بعد الثورة الصناعية وما صاحب ذلك من زيادة في الإنتاج وتعدد وتنوع السلع والخدمات وزيادة حدة المنافسة وتطور في وسائل النقل والمواصلات. الأمر الذي قَرَّب بين الأسواق وزاد من حدة المنافسة، وظهرت أهمية الوسطاء أو الشركات التي تتولى مهمة التوزيع.

فقد أصبح وجود نظام للتسويق في أي دولة يسرّع من معدل تنميتها الاقتصادي، ويرفع من المستوى المعيشي للأفراد لأن الإنتاج وحده لا يكفي لذلك، فأهمية التسويق لا تقتصر على المؤسسة وحسب بل إن لها أهمية كبيرة على المجتمع وخاصة المستهلك.<sup>1</sup>

تمثل أهمية التسويق بالنسبة للمنظمة في اعتباره أداة ناجعة تمدّها وتغذيها بالبيانات اللازمة عن حاجات ورغبات الجمهور وتحويلها إلى منتجات خدمية تضمن لها الاستمرار والنمو وسط بيئة تنافسية.

فيمكن لعلم التسويق أن يلعب دور همزة الوصل التي تربط المنظمة وإدارتها بمحيطها الخارجي والمتكون أساسا من المجتمعات والأسواق بمختلف أحجامها.

أما أهمية علم التسويق بالنسبة للجمهور فتتجلى بوضوح في دوره الفعال في تنمية الاقتصاد لما يوفره من جسور تواصل بين الأطراف الاقتصادية من جهة وضمان التبادلات التجارية في أحسن الظروف من جهة أخرى، وهذا عبر عدة أصعدة بدءا بالمستهلك البسيط وصولا إلى التبادلات بين الدول.

كما يساهم في الاستغلال الراشد للموارد المتاحة بفضل بحوث التسويق التي تكشف عن الحاجات والرغبات الحقيقية للأفراد ويعتبر ناقلا جيدا للمعلومات التي تفيد الجمهور بالبدايل المتوفرة من المنتجات بشتى أنواعها وميزاتها التنافسية التي تساعد في اتخاذ قرار الشراء.

كما يخدم علم التسويق المستهلك بأنواعه عن طريق المنافع التي يحرص على توفيرها والمتمثل في المنفعة المكانية حيث يتم توفير المنتجات السلعية أو الخدمية في الأماكن التي تناسب المستهلك وفي الزمن الذي يناسبه، وهو ما يعبر عنه بالمنفعة الزمنية وتنتقل ملكية المنتج إلى المستهلك المشتري، وهذا ما يعرف بالمنفعة الملكية، وأخيرا المنفعة الشكلية والمتمثلة في توفير المواصفات الخاصة بالمنتج التي تلبي حاجات المستهلك وتوقعاته.

<sup>1</sup> سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مرجع سابق، ص 25.

## المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق

إن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق تحتل مكانة كبيرة ترتبط بأهمية التفكير الاستراتيجي الذي يمثل التوجه والمنهج اللذين يمثلان أساس المنهج الإداري في الوقت الحاضر لمختلف الإدارات ومنها إدارة التسويق. وكما هو معروف بأن النشاط التسويقي هو نشاط ديناميكي يعمل في بيئة معقدة وشديدة التغير، يتطلب من القائمين على هذه الإدارة التمتع بالرؤيا الإستراتيجية في معالجة التهديدات البيئية واستغلال الفرص المتاحة في البيئة التي يعمل بها البنك.<sup>1</sup>

### 1. تعريف الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق

تعرف الإدارة الإستراتيجية للتسويق على أنها تلك الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية للبنك من خلال الأنشطة الفعالة والكفؤة.

كما عرفت بأنها الإدارة التي تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف التسويق بفاعلية وواقعية من خلال وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على مصادر البنك.<sup>2</sup>

تتضمن هذه التعاريف في محتواها الأبعاد الضرورية للإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق والمتمثلة فيما يلي:

– تبني التوجه الاستراتيجي من خلال النظرة الإستراتيجية أو الرؤيا المستقبلية لإدارة البنك بشكل عام ووظيفة التسويق على وجه الخصوص.

– تجسيد الأهداف التسويقية للبنك بكفاءة وفعالية.

– الوظائف الأساسية للإدارة من أجل تنفيذ الخطط الخاصة بوظيفة التسويق بفكر استراتيجي.

مما سبق يمكن القول بأن نشاط الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق يركز على التخطيط الاستراتيجي،

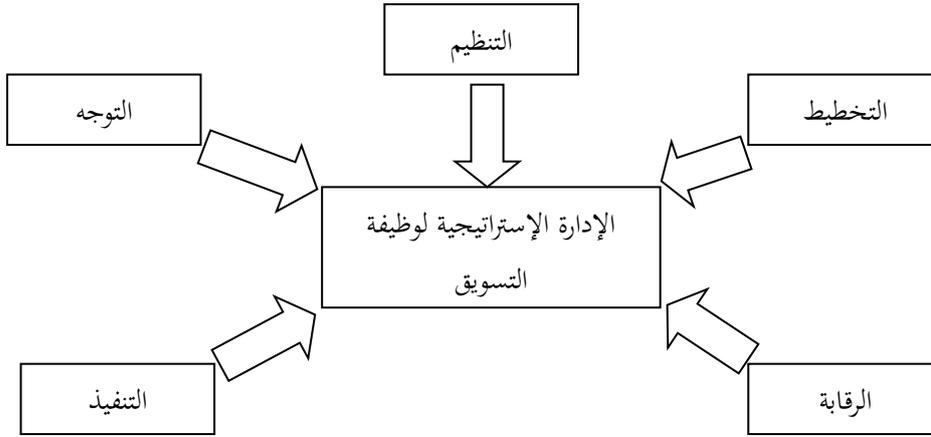
الذي يضمن تنظيم محكم لإدارة التسويق والتسيير الراشد للموارد المتاحة، ما يسمح بتجسيد الأهداف التسويقية

وعلى رأسها كسب ولاء العملاء، والشكل الموالي يوضح الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية لوظيفة التسويق:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 51.

## الشكل رقم (6): وظائف الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، بتصرف، مرجع سابق، ص52

## 2. أبعاد الإدارة الإستراتيجية للتسويق

إن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق هي عبارة عن تلك الأنشطة الإدارية المهمة التي تهدف إلى التنفيذ الإستراتيجي للمهام المتعلقة بإدارة التسويق والإشراف عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة بكفاءة وفاعلية، فهي تتضمن وضع الاستراتيجيات التسويقية، السياسات، والبرامج التي تتضمن تحقيق المهام على الوجه الصحيح الذي يضمن كسب رضا وولاء العملاء وخلق قيمة عالية لهم من خلال التوجه للأسواق، وبنفس الوقت فإنها تحدد المسارات الخاصة بالتنفيذ من خلال خلق قاعدة للتعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة التسويقية (المنتجات، التسعير، التوزيع، والترويج)، كذلك أنشطة البحث والتطوير.

بهذا الصدد يشير كل من (الصميدعي الساعد)، (الصميدعي، ردينة) إلى أن كل عملية إدارية بتوجه

استراتيجي لابد وأن تتضمن الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- التخطيط الإستراتيجي للتسويق.
- التنفيذ الاستراتيجي للتسويق.
- الرقابة الإستراتيجية للتسويق.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مصدر سابق، ص52، ص 53.

## أ. التخطيط الاستراتيجي لوظيفة التسويق:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة ورسم رسالة البنك في ضوء رؤيته، وبناء غاياته وأهدافه المستقبلية، وإعدادها لعمليات التشخيص الخارجي والداخلي بما يمكنه من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة وكذلك نقاط القوة والضعف التي يتميز بها البنك.

فهو خريطة طريق ونمط عمليات في إطار فلسفة وعقيدة منهجية لتحقيق وتعظيم أهداف النشاط ومواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتنبؤ بالعمليات المستقبلية لتحديد الاتجاه طويل الأجل ومن ثم يمكن توجيه الموارد إلى الفرص المستمرة وتجنب المخاطر والتغلب على أوجه الضعف والبناء على عناصر القوة. وبالتالي تحقيق مركز تنافسي متميز من خلال تحقيق الفعالية وفي ذات الوقت ضمان الكفاءة في التنفيذ.<sup>1</sup>

يساعد التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا في البنوك على تحقيق عدد من المزايا أهمها تحديد أهداف البنك بصورة أكثر واقعية كما يتيح الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف والمساهمة في توجيه الاهتمام نحو الموضوعات الإستراتيجية وبيان كيفية التعامل مع وحدات الأعمال الفعالة وغير الفعالة كما يساعد على تحسين معدل نمو البنك وتحسين ربحيته والسيطرة على موارد البنك وحسن تحقيقها وتوجيهها كما يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل والعمل على زيادة فعالية الاتصالات داخل البنك.<sup>2</sup>

إن التخطيط الاستراتيجي لوظيفة التسويق يعكس الرؤيا والتوجه الاستراتيجي بين إمكانيات البنك بشكل عام وموارد إدارة التسويق بشكل خاص، كما يتضمن الاستراتيجيات التسويقية للبنك وكل السياسات والإجراءات التي من خلالها يسعى البنك إلى بلوغ أهدافه، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي لوظيفة التسويق ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

## ب. التنفيذ الاستراتيجي لوظيفة التسويق:

يرى (Wright et AL) بان الاستراتيجيات الناجحة ليست تلك التي تتم صياغتها بشكل جيد وإنما هي التي يتم تنفيذها بفعالية أيضا، وان التنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب من المدراء أن يضعوا في اعتبارهم مجموعة من المفاهيم والعوامل الأساسية، كتحديد الكيفية التي تتم فيها هيكله البنك لوضع الإستراتيجية بشكل فعال وكيفية تأثير العوامل الأخرى كالقيادة والقوة والثقافة التنظيمية وكيفية إدارتها لتمكين العاملين في البنك للعمل معا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

<sup>1</sup> أبو سفيان محمد البشير، صادق محمود عبد الله الجماعي، علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية، مجله الناصر، جامعه الجزيرة، السودان، العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص 13.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 14.

تمثل عملية التنفيذ الاستراتيجي مرحلة وسيطة بين عملية الصياغة وعملية الرقابة والتقويم، ويتفق معظم رواد الفكر الاستراتيجي في ميدان الأعمال على أهمية هذه المرحلة، حيث تمثل المركز الرئيسي لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي، وفي ضوء القدرات والإمكانات والموارد المطلوب توزيعها أو تخصيصها على الأنشطة التنظيمية.

كما تبرز أهمية هذه المرحلة كونها ترتبط بكل من عملية التحليل الاستراتيجي من جهة وعملية الخيار الاستراتيجي من جهة ثانية في علاقة تفاعلية.

تتم عملية التنفيذ الاستراتيجي وبشكل رئيسي في توزيع الموارد والإمكانات والطاقات المادية والمالية والبشرية من خلال رؤيا وفلسفة تخطيطية متكاملة.<sup>1</sup>

ويحتوي التنفيذ الاستراتيجي على جميع الوسائل والموارد المتاحة لتجسيد التخطيط على أرض الواقع، من خلال:

- ✓ وضع التنظيم المناسب لكل نشاط تسويقي،
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية المتخصصة،
- ✓ التنسيق ما بين عناصر المزيج التسويقي،
- ✓ الإشراف بحرص على تنفيذ مهام كل إدارة داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

#### ج. الرقابة الإستراتيجية لوظيفة التسويق:

يقصد بالرقابة الإستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي يحرزه البنك في تحقيق أهدافه، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى اهتمام أكبر. فهي العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى، والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات البنك وبنجاح لتحقيق أهدافه وغاياته.

ويرى بعض الباحثين في مجال الشؤون الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بان عملية الرقابة الإستراتيجية إنما هي عملية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية ويقصد بها كوسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في البنك، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من هذه الفعاليات ولذلك سميت بالعملية الوسيطة الناصحة حيث أنها تتفاعل مع:

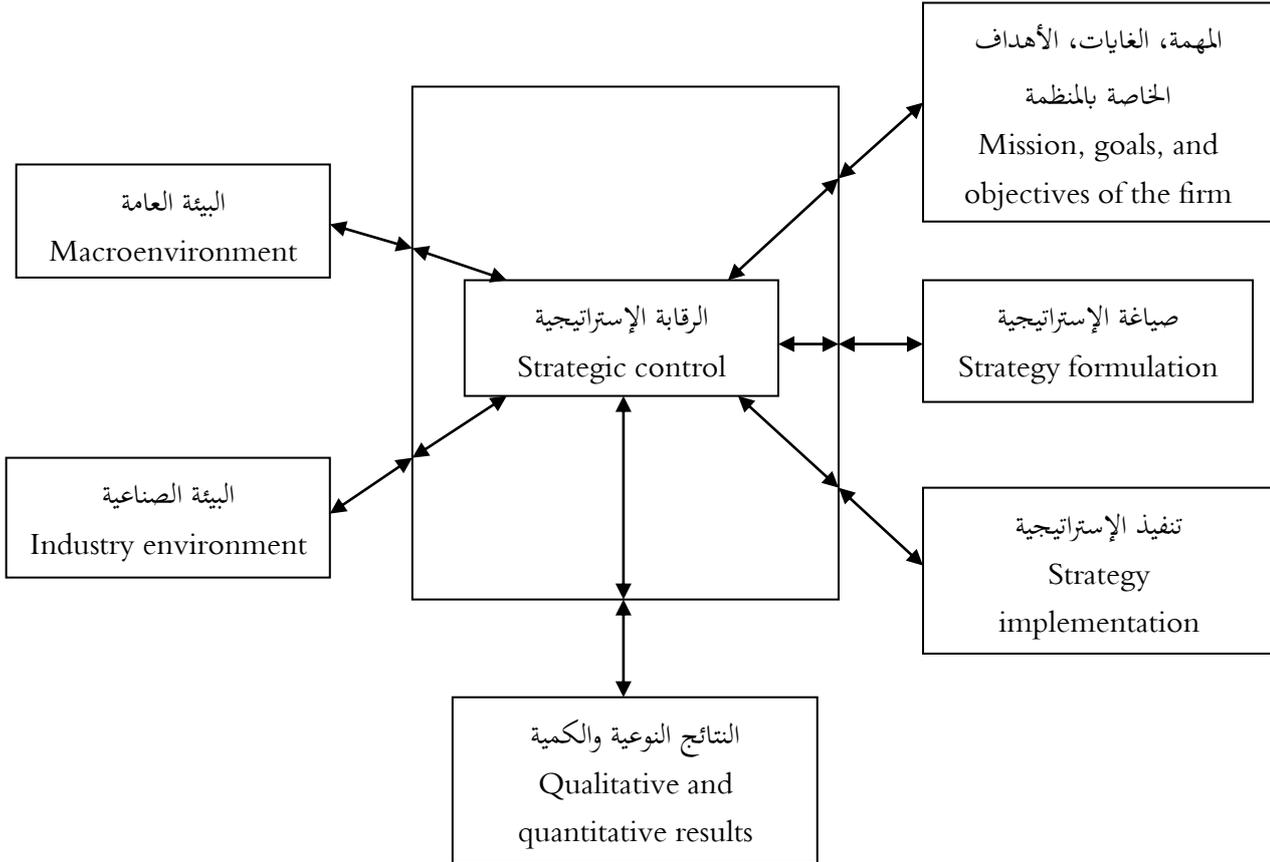
— البيئة العامة (الخارجية)

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، طبعة 2، عمان، 2006، ص 204.

- البيئة الصناعية
- الرسالة والغايات والأهداف الخاصة بالبنك
- صياغة الإستراتيجية عملية تنفيذ الإستراتيجية، النتائج الكمية والنوعية.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7): العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الإستراتيجية مع المتغيرات الأساسية.



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سباق، ص 228

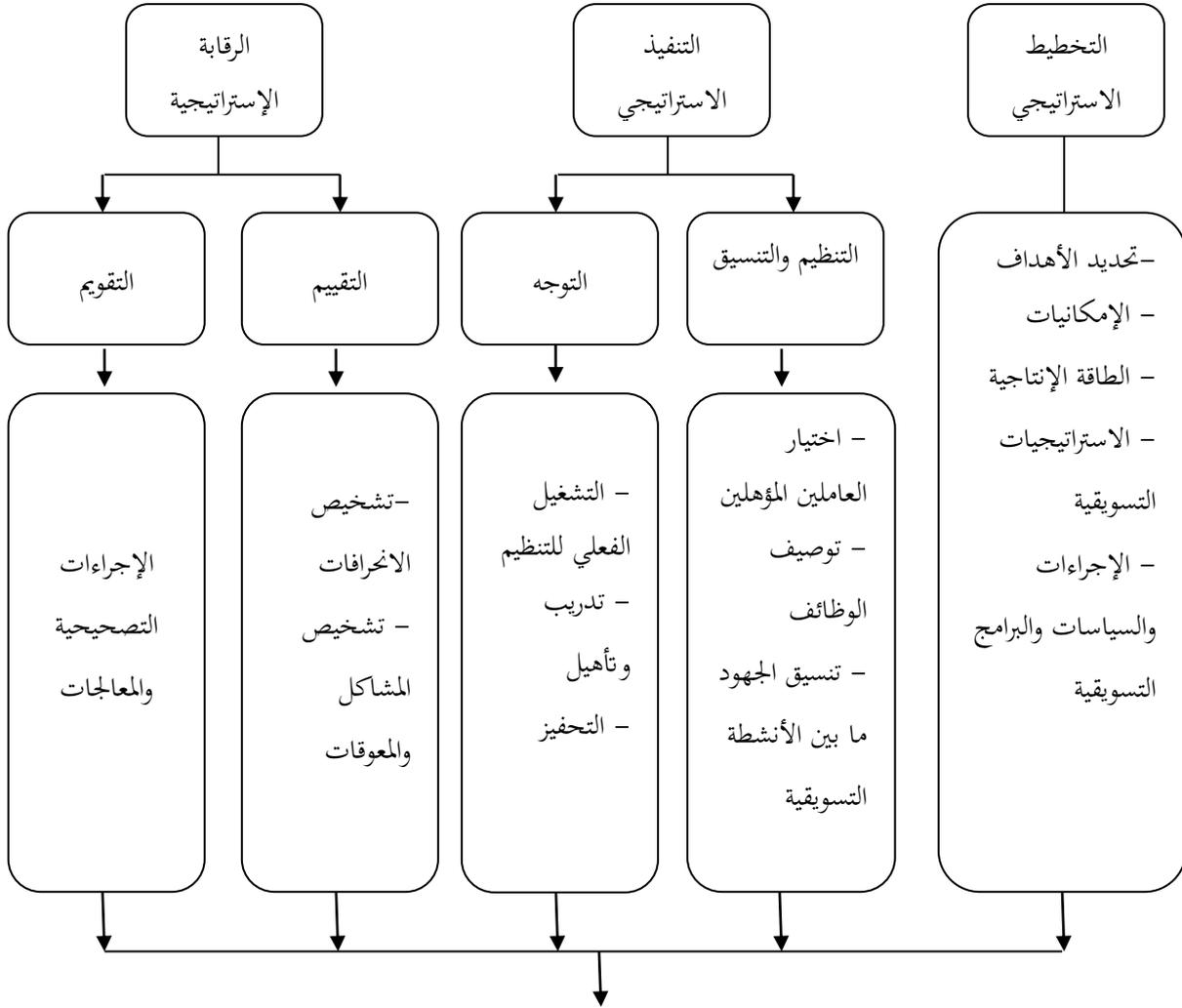
تتضمن الرقابة الإستراتيجية كافة الإجراءات التي من خلالها يتم معرفة مستوى الأداء المتحقق قياسا بما

هو محقق بشكل صحيح، وهي تتضمن:

- تقييم الأداء للكشف عن مكامن القوة والضعف، وكذا المشاكل التي صادفتها الإدارة أثناء عملية التنفيذ.
- التقويم الذي يتضمن الإجراءات التصحيحية للأخطاء والانحرافات.

ويمكن توضيح الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): الأبعاد الثلاث لإدارة التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مصدر سابق، ص 55

### المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية

تشخص الإستراتيجية التسويقية وضع وهيكله البنك من أجل الوقوف على نقاط القوة ومكامن الضعف من جهة، كما تهتم بتحليل بيئة البنك الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، فهي منهج تسويقي يعتمد عليه البنك لتحسين أدائه التسويقي.

#### 1. مفهوم الإستراتيجية التسويقية

الإستراتيجية التسويقية هي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمدين الطويل والقصير.

وقد عرّفها (Thompson) بأنها الطريقة التي من خلالها يمكن تحقيق البنك لأهدافه التسويقية، ويمكن أن تكون هناك إستراتيجية عامة للبنك واستراتيجيات فرعية خاصة بكل خدمة.

فالاستراتيجيات التسويقية بمثابة خارطة الطريق التي تسترشد بها إدارة التسويق في البنوك لتحقيق أهدافها الإستراتيجية سواء من خلال استغلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى، أو الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.<sup>1</sup>

يرتبط فهم إستراتيجية التسويق إلى حد بعيد ببعض العوامل المهمة، قد يكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع أسلوب التسيير لدى البنك، أو علاقة المنظمة المالية مع الأطراف الخارجية ذات المصالح، أو وضع البنك التنافسي، أو إمكانات وطموحات المنظمة المالية.

ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:

- صياغة الخطط والبرامج على مختلف المستويات وعلى وجه الخصوص القيادية منها؛
- ما يحتاجه العملاء وما يرغبونه؛
- القيم والضوابط التي تلتزم بها الإدارة الإستراتيجية للبنك؛
- الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية للبنك؛
- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة وكذا أسعار الفائدة.

وتصاغ إستراتيجية التسويق بشكل متكامل مع الإستراتيجية العامة للبنك، ومع إستراتيجية وحدة الأعمال، وقد تكون هي الموجه الأساسي لها، ويتطلب هذا الوعي والتفكير الاستراتيجي من أجل فهم الإستراتيجية المتبعة من قبل البنك ذاته، ومن البنوك المنافسة، وكيفية زيادة فاعلية إستراتيجية البنك، وإدراك الغرض من التغيير ومدى الحاجة إلى الاستقرار، وعليه فإن وجود استراتيجية تسويقية أصبح ضرورة لا غنى عنها في ظل عالم ديناميكي متسارع يصعب التنبؤ به.<sup>2</sup>

## 2. أهمية الاستراتيجيات التسويقية

يستمد التسويق أهميته من خلال الإستراتيجية التسويقية التي تعتبر الأداة الفعالة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال، وتتضح أهمية الإستراتيجية التسويقية في المزايا والفوائد التي تحققها للبنك وهي:

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف العامة للبنك؛

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الرياض، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص33.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص33.

- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية وعن نقاط القوة في البنك، وكذلك الإدارة التي يمكن من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل نقاط القوة؛
- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التهديدات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجنب التهديدات أو التكيف معها، ومعالجة نقاط الضعف؛
- تحقيق التوازن بين البنك والبيئة التي يعمل فيها؛
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات البنك من جهة أخرى؛
- تساعد في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية للبنك؛
- مساعدة البنك على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي يعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>

### 3. عناصر الإستراتيجية التسويقية

يتطلب نجاح الاستراتيجية التسويقية توفر العديد من العناصر التي تعتبر من المكونات الرئيسية، وقد اوجزها (Kevin) فيما يلي:

#### ● تحليل الحالة (Situation Analysis):

وهي تمثل خلاصة لوضع السوق الطبيعي (منافسون، الزبائن المستهدفون، ظروف بيئة الاعمال... الخ)

#### ● الفرص التسويقية (Market Opportunity):

تمثل الفرص السوقية المحتملة التي تتوافق مع اهداف البنك وقدراته والتي يمكن استغلالها.

#### ● أهداف الاعمال (Business Objectives):

تمثل اهداف الاعمال المراد إنجازها ضمن الجهود التسويقية، وهي تشمل:

- الزيادة في الحصة السوقية؛
- العملاء المحتملين؛
- التوسع في الأسواق الجديدة؛
- الزيادة في المبيعات والارباح؛
- إدارة العلاقات مع العملاء؛

<sup>1</sup> هالة محمد لبيب عنبه، هبة فؤاد عكي، نيرمين السعدني، ميرفت رشوان، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص81.

• الرسائل الرئيسية (Key messages):

وتشمل بيانات تفصيلية وتفاضلية عن العمل بالشكل الذي يضع اعمال وعروض البنك بوضع استثنائي ومتفوق عن عروض المنافسين.

• الإستراتيجيات (Strategies):

وتمثل مفاتيح النظرة الى كيفية انجاز الأهداف بشكل عملي، فمثلا إذا كان أحد الأهداف هو انجاز الوسائل للوصول الى مجموعة العملاء الرئيسيين، من اجل دعم هذا الهدف الاستراتيجي لا بد من القيام بحملات إعلانية تنفيذية تستهدف هذه المجموعات.

• التكتيك (Tactics):

يمثل الاعمال المرحلية المحددة التي تتولى إنجاح تنفيذ الاستراتيجية وضمن الإطار المحدد بالخطوة الاستراتيجية.

• التسلسل الزمني:

يمثل الإطار الزمني المحدد لكل عمل مرحلي او تكتيكي لتنفيذ هدف محدد عبر مدة زمنية محددة، يفيد ترتيب الاعمال وفق التسلسل الزمني المحدد في الخطة في تنفيذ خطوات الاستراتيجية حسب الأولوية.<sup>1</sup>

4. خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية

يتم صياغة الإستراتيجية التسويقية اعتمادا على مجموعة من المحاور الهامة والأساسية وهي:

— تحديد السوق المرتقبة؛

— تحديد شرائح السوق التي سيتم التعامل معها؛

— تحديد المركز التنافسي المستهدف للبنك مقارنة بالمنافسين.

تبدأ الخطة الإستراتيجية لأي منظمة بالتحديد للرسالة والرؤية ثم الأهداف يليها تشخيص المتغيرات البيئية

المحيطة، بعدها تطوير الخطط لاستغلال الفرص المتاحة، ويمكن إيجاز مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مصدر سابق، ص 351، ص 352.

<sup>2</sup> هالة محمد لبيب عنبه، هبة فؤاد علي، نيرمين السعداني، ميرفت رشوان، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 83، ص 88.

• **المراجعة:**

حيث يتم مراجعة رؤية ورسالة المنظمة، ومراجعة الأهداف العامة للبنك والأهداف التسويقية.

• **تحليل البيئة التسويقية:**

حيث يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للبنك بهدف جمع المعلومات التي تساعد في وضع وتحديد الأهداف التسويقية للبنك ونسج الخطط والبرامج من أجل تجسيد هذه الأهداف.

• **وضع الأهداف التسويقية:**

يتم تحديد الأهداف التسويقية في ضوء الأهداف العامة للبنك، وهي متنوعة، نذكر على سبيل المثال حجم المبيعات، مستوى الربحية المراد تحقيقه، الحصة السوقية المرغوب فيها، الصورة الذهنية لدى العملاء.

• **تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية:**

حسب الأهداف التسويقية ونتائج التشخيص البيئي يتم تحديد كافة البدائل المتاحة للاستراتيجيات التسويقية التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

• **اختيار الإستراتيجية:**

بعد تقييم ومراجعة البدائل الإستراتيجية يتم اعتماد الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتوجيهات الإدارة، ويتم اختيار إستراتيجية ما دون الأخرى طبقاً للنتائج المتوقعة من اعتماد هذه الإستراتيجية يتم اختيار الإستراتيجية وفقاً لبعض المعايير الهامة مثل:

— الدور الذي تلعبه الإستراتيجية الحالية؛

— أهداف الأطراف المختلفة؛

— موارد البنك؛

— تنوع السوق والمنتجات الخدمية؛

— استراتيجيات المنافسين.

• **وضع البرامج التي تمكّن من تطبيق الإستراتيجية:**

توضع الإستراتيجية التي تم انتقاؤها قيد التطبيق من خلال إعداد برامج داعمة تفصيلية من أجل تحديد ماذا يجب عمله، فمثلاً إذا كانت الإستراتيجية المختارة تقتضي أن تكون البنك رائدة تكنولوجيا، فيجب أن يكون هناك برامج لتعزيز قسم البحوث والتطوير، متابعة التكنولوجيا المتطورة... الخ.

## 5. تقييم الإستراتيجية التسويقية قبل تنفيذها

قبل ترجمة الإستراتيجية التسويقية إلى برامج عمل يتعين على البنك أن يقوم بتقييمها باستخدام المعايير الآتية:<sup>1</sup>

### • التوافق الداخلي:

يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة البنك وأهدافه الرئيسية والتسويقية، فالإستراتيجية التي تسعى إلى التركيز على قطاع سوقي صغير ومحدود مثلاً تتناسب مع هدف تسويقي يقتضي تحقيق حجم كبير من المبيعات.

### • التوافق الخارجي:

يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع البيئة الخارجية للبنك، فأنها تسعى إلى توفير منتجات ذات جودة بأسعار تتناسب مع ما تمليه الظروف البيئية.

### • الأفق الزمني المناسب:

مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع الإطار الزمني الخاص بالهدف التسويقي الذي يسعى البنك إلى تحقيقه.

### • عنصر المخاطرة:

ما تحتويه الإستراتيجية التسويقية من الموارد الإجمالية، فإذا ما تعرضت الإستراتيجية للفشل فهل يترتب عن ذلك أزمات داخل البنك؟ ويتعين على المدراء وضع نصب الأعين إمكانية زيادة مخاطر الفشل مع امتداد الفترة الزمنية للإستراتيجية التسويقية.

### • أخذ ردود فعل المنافسين بعين الاعتبار:

أخذ كل التدابير اللازمة لتقبل ردود فعل المنافسين المتوقعة.

## 6. أنواع الاستراتيجيات التسويقية

تقوم الإدارة الإستراتيجية في البنك بمناقشة البدائل المتاحة لانتقاء البديل الأفضل، هذه البدائل تسمى أيضاً باستراتيجيات التوجه لكونها تحدد اتجاه سير عمليات البنك وأنشطته، ولاختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة ينبغي على البنك أن يجيب على عدة تساؤلات مهمة وهي:

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، ص 130، ص 131.

- هل سيبقى البنك في نفس مجالات الأعمال الحالية؟ أم أنه سيتحول إلى أعمال أخرى كلياً أو جزئياً، عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصص في السوق؟
  - هل هناك فرص متاحة أمام البنك للتوسع والنمو أما أنه سيستمر بأعماله دون تغيير؟
  - هل يجب على البنك أن يصبح أكثر كفاءة وفعالية في الصناعات البنكية الحالية؟
- وبصفة عامة فإن الاستراتيجيات التسويقية للبنك هي مشتقة من التوجهات الإستراتيجية والخطط المصاغة، وبشكل عام تأخذ الاستراتيجيات العامة للبنك الأشكال التالية:<sup>1</sup>

#### ● إستراتيجية النمو والتوسع:

إن بقاء البنك واستمراره في السوق يحتم عليه أن ينمو ويتوسع بشكل مستمر من خلال الزيادة في الحصة السوقية، ولبلوغ هذا الهدف ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في البنك أن تتبنى هذا التوجه الاستراتيجي، والذي يتمتع بالمزايا والفوائد التالية:

- الاستفادة من وفرة إنتاج الخدمات البنكية؛
- الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء؛
- الفاعلية في إنتاج الصناعات البنكية؛
- المساهمة في تقديم فائدة للمجتمع وأرباح متميزة للبنك.

#### ● الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتنوع:

تستخدم هذه الإستراتيجية بغرض اتساع فرص النمو للبنك من خلال توفير خدمات بنكية جديدة، أو الدخول لأسواق جديدة، أو إضافة بعض العمليات الجديدة على الخدمات الحالية. والهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية هو ولوج البنك في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي يقوم بها حالياً.

وتصنف استراتيجيات التنوع إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

#### ■ التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:

التنوع المترابط هو تنوع يقوم عندما يتوسع البنك وعملياته بشكل يتماشى مع خطوط عملياته الحالية، أما التنوع غير المترابط هو تنوع يقوم على دخول البنك لميادين نشاط جديدة ليست لها علاقة مع بعضها

<sup>1</sup> رعد الصرن، مجد صفور، استراتيجيات وسياسات التسويق، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2020، ص 161، ص

البعض، وليست مرتبطة بنشاط البنك الرئيسي، ومن اهم الدواعي التي تؤدي الى تبني هذه الاستراتيجية هو مواجهة خطر انحدار السوق وتقليل التبعية لمجال نشاط واحد.

#### ■ التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

تقوم إستراتيجية التنوع الداخلي على دخول البنك في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية، أما التنوع الخارجي فهو يحدث عندما يقوم البنك بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، ولكن عن طريق شراء بنوك أو فروع بنكية أخرى أو الاندماج معها.

وتتسم هذه الإستراتيجية التسويقية بالفوائد التالية:

- تنوع مزيج الخدمات المقدمة؛
- الحصول على الموارد الضرورية لازدهار الصناعة البنكية؛
- خفض درجة المنافسة.

#### ■ التنوع الأفقي والتنوع الرأسي:

يتحقق التنوع الرأسي عندما يقوم البنك بإنشاء مصادر توريد خاصة به، أو يقوم بتوزيع منتجاته من خلال منافذ توزيع تابعة له.

ويتحقق من خلال ما يعرف بالتكامل الخلفي أو التكامل الأمامي، أما التنوع الأفقي فإنه يحدث من خلال امتداد منتجات البنك إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة الخدمات البنكية التي يقدمها إلى الأسواق الحالية.

#### ● إستراتيجية الاستقرار:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن البنك يسعى إلى الاستمرار بنهجه وأساليبه المتبعة حاليا، من خلال ما يقدمه لتعزيز ميزته التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهه الاستراتيجي. ويتضمن هذا التوجه الاستراتيجيات الفرعية التالية: إستراتيجية الثبات النسبي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجية الربح، إستراتيجية الحركة البطيئة.

ومن بين أسباب تبني إستراتيجية الاستقرار ما يلي:

- الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي يحققها البنك؛
- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة البنك نحو النمو والتوسع.

• استراتيجيات الانكماش:

يعتمد البنك هذه الإستراتيجية عندما يكون الأداء في وحدات الأعمال متدنياً، الوضع الذي قد يخلق بعض المخاطر للبنك، وتلجأ البنوك إلى هذا النمط من الاستراتيجيات للأسباب التالية:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

• الإستراتيجية المركبة:

يقوم البنك في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة له أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا التوجه شائع التطبيق في البنوك الكبرى العابرة إلى الحدود، وتقوم البنوك بإتباعها في الحالات الآتية:

- عندما يمارس البنك أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة؛
- تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة؛
- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

7. أهم الاستراتيجيات التسويقية المنبثقة من الاستراتيجيات العامة

تتميز الصناعة البنكية في الوقت الراهن بمنافسة شديدة، خاصة وأن كل البنوك يسوقون منتجاتهم الخدمية لنفس التركيبة السكانية اعتماداً على نفس التقنيات وبأسعار متشابهة إلى حد كبير، حتى يتميز البنك على منافسيه يجب عليه الاعتماد على استراتيجيات تسويقية مميزة تركز على التقنيات المبتكرة والأساليب الخاصة للظفر بالعملاء المحتملين والمحافظة على الحاليين منهم، ومن بين هذه الاستراتيجيات المشتقة في أصلها عن الاستراتيجيات العامة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

• استهداف الديموغرافيا المختلفة:

تستهدف أغلب استراتيجيات التسويق البنكي الجمهور الواسع، لكن لديها الفرصة لتحقيق الأرباح الأكبر إذا كانت تستهدف المجموعات السكانية المحلية والمحددة، لأن الاستهداف يساعد على إنشاء عروض وتسويق موحد يمكن من التميز بسهولة عن المنافسين.

<sup>1</sup> علي رزق، 3w.mostakbal.com، تاريخ التصفح 2023/11/17، على الساعة 09:28.

• اعتماد تقنيات جديدة:

يتجلى ذلك في مواكبة التكنولوجيا والتطور التقني المستمر والذي يسمح بالاستمرار في المنافسة والمحافظة على الوضع التنافسي، لهذا تسعى جل البنوك إلى الدمج بين الذكاء الاصطناعي والأتمتة من أجل تقديم خدمات الدعم الفني طوال أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة.

• استخدام التطبيقات والخدمات الرقمية:

هناك عدد كبير من العملاء الذين يتوجهون إلى الخدمات البنكية الرقمية لما توفره من سهولة وراحة في الاستخدام، لهذا فإنه من الضروري توفير هذه التكنولوجيا في البنوك من أجل الوصول إلى الاحترافية.

• التواصل مع العملاء:

يعتبر التواصل مع العملاء من أهم الاستراتيجيات التسويقية لأن التواصل مع العملاء بصورة فعلية يساعد في رفع وتوطيد العلاقة والثقة مع العميل، كما يسمح بتقديم الاستشارات السريعة وجها لوجه.

**المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتسويق الاستراتيجي**

تطور مفهوم وفلسفة التسويق عبر الزمن منذ أن سطع إلى الوجود في القرون الوسطى بسبب التغيرات المستمرة في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

فكان التركيز من خلاله في خمسينيات القرن على الاستهلاك والحث على الصناعة في الستينات، وتحول غرضه في سبعينات القرن حول زيادة الأرباح، وبرز مفهوم تسويق الخدمات في الثمانينات إلى أن تطور إلى التسويق بالعلاقات في خضم التسعينيات إلى حد اليوم، في التفاتة إلى أهم عنصر في السوق المكتنزة بالمنتجات وهو العميل.

أحدثت التطورات السريعة التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغيرات في حاجات ورغبات المستهلك، ما جعل بيئة الأعمال غير مستقرة، فبات على البنوك أن تفكر كيف تعمل وتتنافس في هذه البيئة، حيث يتطلب الأمر بصيرة تسويقية تتعدى الأساليب التقليدية لمفهوم التسويق.

مثل هذه الاعتبارات تبرر توجه البنوك نحو التسويق الحديث المبني على التخطيط الاستراتيجي.

**المطلب الأول: مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي**

التسويق الاستراتيجي هو جزء من الفلسفة المتبناة من قبل الإدارة العليا للمنظمة، حيث يشير إلى تسيير وظيفة التسويق بفكر استراتيجي يضمن للبنوك والمجموعات والأفراد فرصة تجسيد أهدافهم وغاياتهم من خلال اكتشاف حاجات ورغبات للعملاء والاستغلال الراشد للموارد المتاحة بشق تخصصاتها.

## 1. تعريف التسويق الاستراتيجي

يمكن تعريف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي يستطيع بواسطتها البنك تمييز نفسه بشكل فعال عن منافسيه والاستفادة من نقاط قوته المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل.

كما يعرف بأنه يعمل على تحليل حاجيات كل من المؤسسات والأفراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الأعمال الاستراتيجية، وأقسام السوق الحالية والمرتبقة، ومرافقة طرح المنتجات، واختيار الإستراتيجية التسويقية والتخطيط للأنشطة الخاصة بغزو الأسواق.<sup>1</sup>

وقد أشار إليه (Ling Ham) على أنه فلسفة، وتركيز، واتجاه، وتأكيد على تحديد الفرصة التسويقية، إضافة إلى ذلك فهو أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للبنك.

ويشير (Perry) إلى أن التسويق الاستراتيجي هو من بين الأعمال المسؤولة على التميز، توقع وإرضاء متطلبات العميل وثم الربحية، وبالتالي فإنه يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي.

أما (Ruth) فإنه يشير إلى أن التسويق الاستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات العملاء المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجية المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكّن البنك من كسب وإبقاء الميزة التنافسية في السوق.

في حين عرّف (vassinen) التسويق الاستراتيجي بأنه التوجه للزبون ويركز على رؤية الإدارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤيا الإستراتيجية للإدارة لأن العميل يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع.

أما الصميدعي فقد عرّفه على أنه النشاط الذي يركز على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها، وهذا يختلف عن الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

ويضيف (winton) إلى أن التسويق يتضمن امتلاك شيء لبيعه إلى الأفراد أو المؤسسات، وإيجاد الأفراد الذين سيشترونه، وتشجيعهم على الشراء، وتزويدهم بقيمة من خلال ما يشترونه، إن تلك الأهداف تمثل صورة التسويق الاستراتيجي.

<sup>1</sup> أنس رضوان، التسويق الاستراتيجي، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص34.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 14، ص 15، ص 16.

وأخيرا يرى كل من (gravens & piercy) أن التسويق الاستراتيجي يعبر عن العملية الموجهة إلى السوق، مع الأخذ بالاعتبار التغير المستمر في البيئة التسويقية، والحاجة إلى توصيل قيمة عالية للعملاء، وبالتالي فإنه يركز على أداء الأعمال وليس زيادة حجم المبيعات فقط.<sup>1</sup>

بالتمتع في التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن التسويق الاستراتيجي هو التفاتة دقيقة في حاضر ومستقبل البنك، سواء على المدى المتوسط أو على المدى البعيد من خلال دراسة السوق، الزبون، المنافسة وتشخيص بيئة الأعمال بمختلف مستوياتها.

لهذا الاعتبار تجتهد إدارة التسويق لأجل صياغة استراتيجيات ناجحة من أجل ترجمة رؤيتها على أرض الواقع.

## 2. مميزات التسويق الاستراتيجي

يتميز التسويق الاستراتيجي بعدة خصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- يهتم التسويق الاستراتيجي بالمخططات طويلة الأجل؛
- يهتم بدراسة عوامل البيئة التسويقية على اختلاف مستوياتها؛
- يعطي اهتماما خاصا للموارد المتاحة أو المدخلات؛
- تتطلب قراراته مدخلات على ثلاثة جوانب، وهي كالتالي:

➤ **الثقافة الكلية:** مثل الأسلوب، الثقافة، الميول، العادات والتقاليد..، التي تم قبولها مع مرور الوقت

➤ **المجاميع الكلية:** الأطراف الذين لديهم مصلحة في البنك كالعاملين، العملاء الداخليين، مقدموا

الخدمة، الحكومة، الجمهور.

➤ **الموارد الكلية:** الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، الأساليب، التكنولوجيا.

## 3. مستويات التسويق الاستراتيجي في البنك

إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول إلى غاية معينة كالظفر بحصة سوقية معينة، تتطلب القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تضافر جميع أنشطة ووظائف البنك في المدى المتوسط والمدى البعيد.

<sup>1</sup> إياذ عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> قدايفية أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية (حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه)، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 95، ص 96.

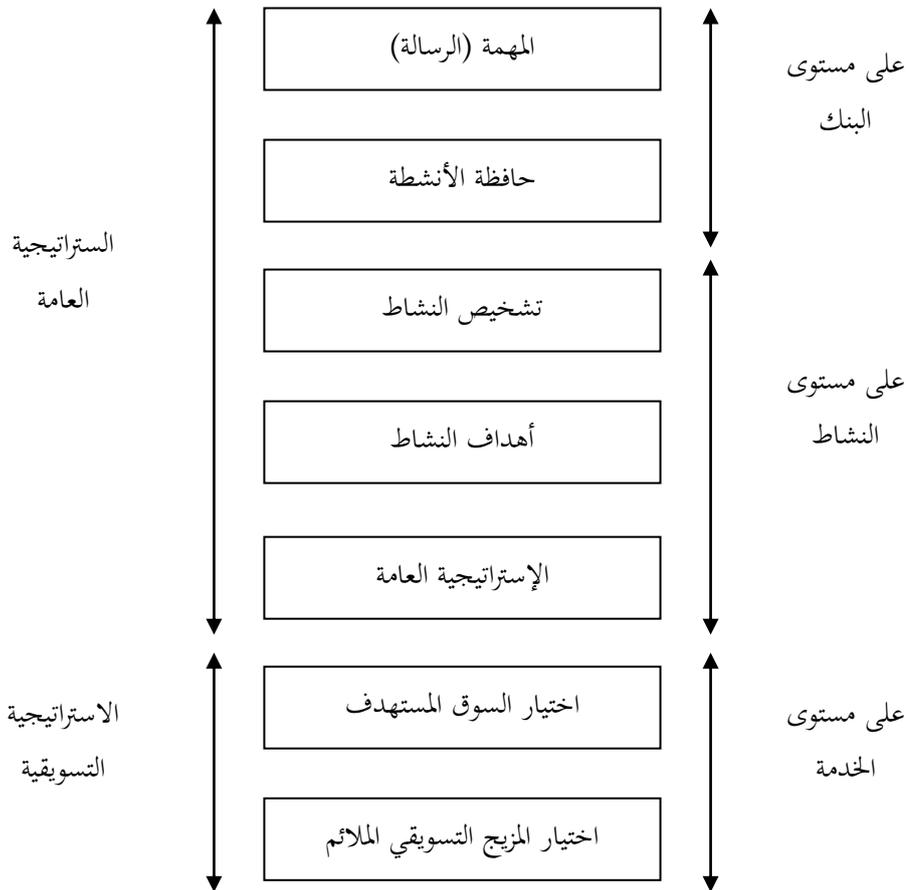
يقترن بناء الإستراتيجية التسويقية تحديد التوجهات الكبرى للبنك وسياسته العامة، بعدها يتم تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجية لكي نصل في النهاية إلى تحديد الإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل خدمة.

يتوفر التفكير الاستراتيجي في البنك في مستويين:

يتعلق الأول بالإستراتيجية العامة أما الثاني فيختص بالإستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية..).

يتم تفعيل الإستراتيجية التسويقية حسب مسار متتابع مرتبط بالإستراتيجية العامة للبنك، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار



المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2007، ص 58.

- التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للبنك:

إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للبنك من خلال إعطائه تعريفا واضحا ومناسبا لمهمته مما يمكنه من إعداد حافظة أنشطة متعددة يسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها من خلال تشخيصها باستخدام أدوات التحليل المناسبة.

- التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط:

بعد تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فان البنك يسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لكل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

- التسويق الاستراتيجي على مستوى الخدمة:

بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فان مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الإستراتيجية التي تمكن من تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

#### 4. التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي (التكتيكي)

يمكن توضيح التباين بين التسويق الاستراتيجي والتسويق التكتيكي فيما يلي:

##### أ. التسويق الاستراتيجي:

يعرّف التسويق الاستراتيجي على انه نشاط يتبناه البنك الموجه بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق خدمات تقدم للعميل قيمة أعلى من عروض المنافسين.

يكمن دور التسويق الاستراتيجي في متابعة التطورات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء من اجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والخدمات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك العملاء.

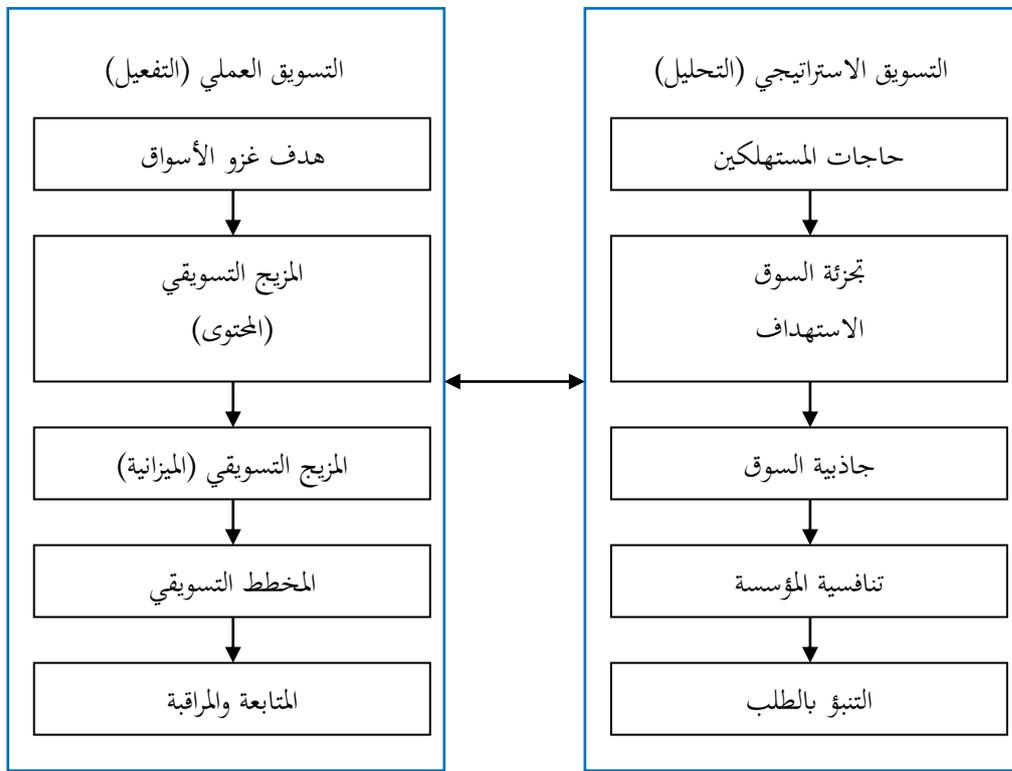
بعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للبنك فانه يتعين قياس تلك الجاذبية إما كمياً عن طريق مفهوم السوق المحتمل أو في شكل ديناميكي من خلال قياس مدة صلاحية المنتج والسوق وهذا ما يمثله مفهوم دورة حياة المنتج أو السوق، وبالنسبة للبنك فان جاذبية الخدمات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرته على مقابلة

<sup>1</sup> طارق بلحاح، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص57، ص66.

طلب العميل بكفاءة أعلى مما قدمه منافسوه وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه الخدمات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق خدمة ذات جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن له ميزة في تخفيض التكاليف.

إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي إستراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة لمنتج/سوق من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التمويع، والتي تسمح بملائمة عرض البنك مع قطاعات العملاء الموجه إليهم.

### الشكل رقم (10): التسويق الاستراتيجي والعملي



المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مرجع سابق، ص 56

ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة البنك في تحديد واختيار:

- الأسواق والقطاعات التي يستهدف البنك خدماتها
- الخدمات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات العملاء في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.
- الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من اجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، توسيع الحصة السوقية، النمو..

إن مسار التسويق الاستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى:

- تحديد مهمة ورسالة البنك، وأهدافه،
- بناء إستراتيجية لنموه،
- والسهر على إيجاد حافظة خدمات متوازنة.

إن هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق الميداني (العملي) ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك لان بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الإستراتيجية المناسبة، فان أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الإستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة البنك.

### ب. التسويق التكتيكي (الميداني):

التسويق الميداني هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي يتبعه البنك من اجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، ومن اجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مريح يجب أن يترجم تفعيل ما سمي بالمزيج التسويقي الخدمي أو السياسات التسويقية السبعة: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الأدلة المادية.

يهدف التسويق الميداني إلى ما يلي:

- تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية؛
- تفعيل المزيج التسويقي؛
- تسيير ميزانية التسويق
- تسيير ومراقبة الحصص السوقية للبنك.

فالتسويق التكتيكي هو إذن عامل فاصل في أداء البنك خصوصا في الأسواق شديدة المنافسة، فكل منتج بنكي مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وان يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للعملاء المستهدفين، وان يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يجويها والتي يتميز بها في السوق، إن فعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التموقع الذي يختاره البنك لخدماته في سوقه المستهدف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة)، مرجع سابق، ص 55، 56، 57.

## 5. أهمية التسويق الاستراتيجي

يستمد التسويق الاستراتيجي أهميته من خلال إستراتيجية النشاط التسويقي الذي يعتبر الأداة الفعالة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال، بحيث تتضح أهميته من المزايا والفوائد التي تحققها للبنك وذلك كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف العامة للبنك، وهي أيضا الإطار الذي تتم من خلاله الكشف على الفرص التسويقية واستغلالها وتحديد نقاط القوة وتفعيلها، والأمر ذاته بالنسبة للتهديدات وكيفية تجنبها ونقاط الضعف ومعالجتها.<sup>1</sup>

حتى تكون الجهود التسويقية ناجحة فإنه من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية وإستراتيجية للمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أهمية التسويق الاستراتيجي والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تشخيص الأسواق، ودراسة سلوك العملاء لتحديد حاجاتهم ورغباتهم؛
- تشخيص المنافسة، ومعرفة موضع البنك في بيئة الأعمال؛
- معرفة مكان الضعف يسمح بتدارك الوضع وتطوير الخطط اللازمة للمحافظة على الميزات التنافسية؛
- تشخيص البيئة الداخلية للوقوف عن مكان القوة ونقاط الضعف، ويشمل هذا التشخيص الموارد المادية والبشرية المتاحة، الهيكل التنظيمي والثقافة الخاصة بالبنك، علاقات العملاء الداخليين بشتى مستوياتهم ووسائل وطرق تواصلهم؛
- تشخيص البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تصادف البنك، ويشتمل هذا التشخيص تحليل PESTEL من أجل معرفة التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة المستغلة، وكذا الظروف السياسية والاقتصادية السائدة والظروف الاجتماعية والثقافية المعاشة.

## 6. أهداف التسويق الاستراتيجي

يهدف التسويق الاستراتيجي إلى تشخيص المحاور الأساسية للبنك وتصفح العمليات المتبعة في صياغة الاستراتيجيات المنتهجة.

كما يهدف إلى تحسين أداء البنك وتعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات العميل وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة ومتميزة قادرة على تحقيق هذا الهدف.

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، التسويق الاستراتيجي، دروس ومحاضرات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 49.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 19.

- ويشير كل من بيارسي وقرافن إلى أن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى تقديم قيم عالية للعملاء من خلال استخدام جميع الاستراتيجيات المؤثرة فيهم وجعلها منسقة على شكل برامج تنفيذية موجهة بالسوق، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يعمل على وصل البنك بالبيئة المحيطة.<sup>1</sup>
- ويمكن إيجاز أهداف التسويق الاستراتيجي فيما يلي:
- تحديد الأهداف والغايات التي يسعى البنك إلى تحقيقها؛
  - تحسين أداء البنك من خلال رفع كفاءة وفعالية وظائفه الحيوية؛
  - تسهيل عملية المراقبة والتقييم؛
  - يتيح للبنوك إمكانية تطوير منتجاتها وابتكار أساليب لتسهيل العمليات الضرورية لسيرورة أنشطتها؛
  - التنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية؛
  - توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب عن كل ما يدور في مستويات البنك وكل ما يتعلق بالمنافسين والمستهلكين لصياغة الاستراتيجيات الضرورية.

## 7. مجالات التسويق الاستراتيجي

يحتل التسويق الاستراتيجي موقعا وسطا بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة لمايكل بورتر، الذي يراه ضمن إطاره التسويقي أن اعتماد التسويق الاستراتيجي يساعد إدارة التسويق في البنك على التوجه نحو السوق، بكل ما يتضمن ذلك من معلومات عن المنافسين والعملاء لصياغة الإستراتيجية، وقيادة منظمات الأعمال للعمليات والإجراءات التنفيذية.

وتساعد هذه الآليات على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تلي حاجات ورغبات العملاء، وكذلك تطوير الأدوات الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى ما يلي:

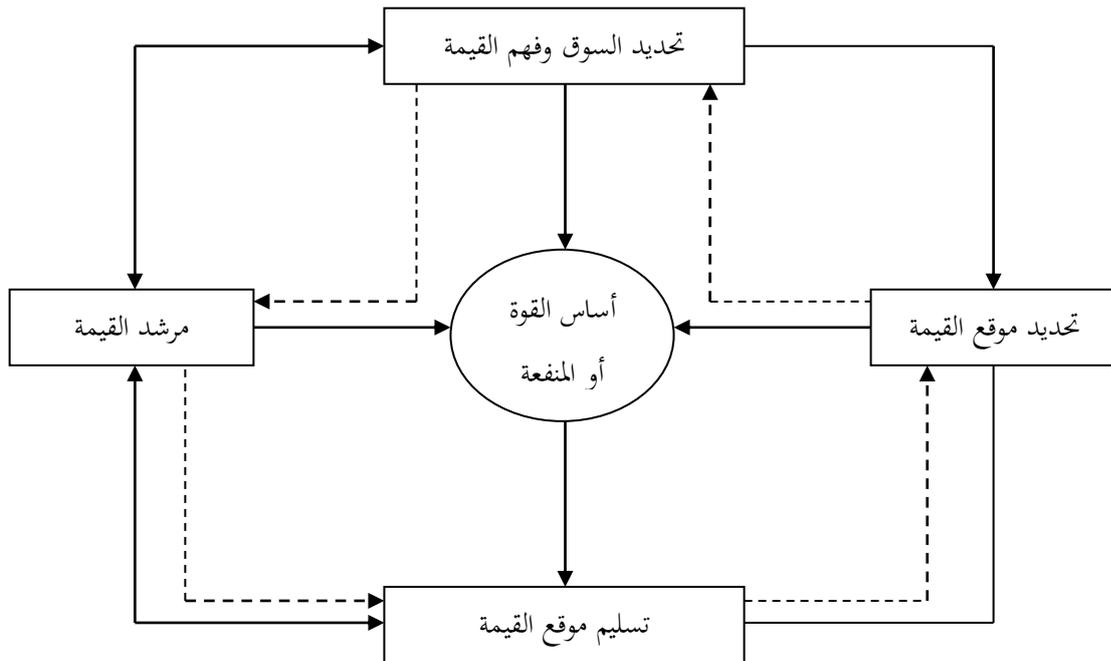
- تحقيق قيمة عالية للزبون؛
- قيادة السوق؛
- قيادة المنتج (التميز والإبداع في تقديم الخدمات)؛
- قيادة برامج العمل.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 20، ص 21.

ويركز التسويق الاستراتيجي على القيمة العالية للزبون، باعتباره أحد أركان المفهوم التسويقي الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم القيمة: ويتم ذلك من خلال تخطيط وتطوير الخدمة بشكل إبداعي، التسعير المناسب، والخدمات المبتكرة.
  - الاخبار على القيمة: اعتمادا على وسائل الاتصال المتمثلة في الإعلان، تنشيط المبيعات والتسويق المباشر.
  - تسليم القيمة: ويتم ذلك من خلال قنوات التوزيع والإعداد والتمويل.
  - الخدمات: وتتمثل في الخدمات ما قبل الشراء وخدمات ما بعد الشراء.
- والشكل الموالي يوضح رؤيا التسويق الاستراتيجي:

الشكل رقم (11): الرؤيا الواضحة للتسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 23.

يشير دويل (Doyle) بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بخلق ميزة تنافسية من خلال التزويد والاتصال والتسليم إلى العملاء من أجل بناء علاقات طويلة الأمد

<sup>1</sup> قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، إباد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 23، ص 24.

معهم بما يمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل واضح، والتي على ضوءها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار العميل وبناء علاقة متينة معه.

فالنظرة التسويقية الإستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة إلى البحث والتطوير والإبداع في تحديد حاجات العميل من خلال بحوث التسويق للوصول إلى جهد متكامل لإرضاء العميل وإنجاز أهداف البنك. إن التفكير الاستراتيجي التسويقي يجب أن يتمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الاستراتيجي وهي:<sup>1</sup>

- مدى التنوع في تقديم الخدمات؛
- التغطية الجغرافية للمناطق؛
- عدد القطاعات السوقية التي ستتم خدمتها؛
- قنوات التسويق الواجب استخدامها ونوعيتها (مباشرة أو غير مباشرة)؛
- دور الاسم والعلامة التجارية؛
- مستوى الجهد التسويقي؛
- النظرة إلى التطوير والبحث لنوعية الخدمات المقدمة؛
- مدى الإبداع والابتكار والريادة للأنشطة التسويقية وأعمال البنك؛
- السياسات السعرية الواجب إتباعها؛
- كيفية التعامل مع المنافسين؛
- مستوى الخدمات الواجب تقديمها.

### المطلب الثاني: مضامين التسويق الاستراتيجي وعناصره الأساسية

إن الهدف الأساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء البنك من خلال تطوير طرق التسويق وجعل إشباع حاجات العميل وكسب رضاه كمفتاح يجب أن تبني عليهما إستراتيجية التسويق الفعالة. إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل البنوك بهدف الأداء المحسن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الأقسام المختلفة داخل البنك، والمنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أو في بيئات عمل مختلفة، ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل البنك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 23، ص 24.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 26.

## 1. مضامين التسويق الاستراتيجي

يتضمن التسويق الاستراتيجي جل التصورات المستخلصة من الفكر الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية والموجهة لتجسيد رؤية مستقبلية للإدارة التسويقية من هذا المنطلق يمكن إيجاز أهم مضامين التسويق الاستراتيجي فيما يلي:

### ■ كسب رضا العميل:

يتجسد ذلك من خلال البحث المستمر عن الطرق والبرامج الناجعة للكشف عن حاجات ورغبات العملاء وتلبيتها من خلال منتجات ذات قيمة تتم لتعظيم قيمة العميل من خلال:

- الدراسة المعمقة لسلوك المستهلك؛
- مجارة كل التطورات الطارئة في حاجات ورغبات العملاء من أجل إشباعها بمنتجات مناسبة؛
- الاعتماد على التجزئة السوقية بهدف تحديد استهداف القطاعات السوقية الملائمة لنشاطات البنك.

### ■ التوجه بالزبون:

يضع الفكر الاستراتيجي التسويقي الحديث إدارة علاقات الزبائن ضمن الأولويات، حيث يضع الزبون في المكانة الأولى من فلسفة المنظمة، ومثل هذا التوجه يوجب أن تكون كل الأنشطة والفعاليات موجهة نحو إدارة خدمة الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم والنظر في رغباتهم والاستجابة لتفضيلاتهم.

### ■ التوجه بالسوق:

تهدف هذه الإستراتيجية الحديثة إلى توفير قيم ذات قيمة للعملاء وتعتبر من بين أهم ما يتضمنه التسويق الاستراتيجي ومن بين أهم ركائز هذه الإستراتيجية ما يلي:

- الإستراتيجية التسويقية تزود البنك بالمبادئ التوجيهية للعمل والتي تعتبر أساسية في توصيل قيم متفوقة للعملاء؛
- التسويق هو الشيء الأساسي في العمليات الجوهرية التي يؤديها البنك مثل تطوير خدمات جديدة، إدارة العلاقات مع الزبائن، إدارة سلسلة التجهيز والقيم وتنفيذ العمليات الإستراتيجية؛
- فهم الزبائن، والمنافسين، والبيئة التسويقية والتي تتطلب الوعي الكامل وبقظة مستدامة للبنك؛
- تطوير عمليات تساعد البنك على دراسة العملاء والمنافسين والمصادر التي تساعد على خلق والاحتفاظ بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مصدر سابق، ص30.

▪ التوجه الطويل الأجل:

يعتبر هذا التوجه من خصائص التسويق الاستراتيجي القائم على خطط تنفذ تدريجياً خلال مجالات زمنية محددة، لهذا يتصف التسويق الاستراتيجي بالزميته على خدمة العملاء بنفس الطريقة وعلى مدار الساعة.

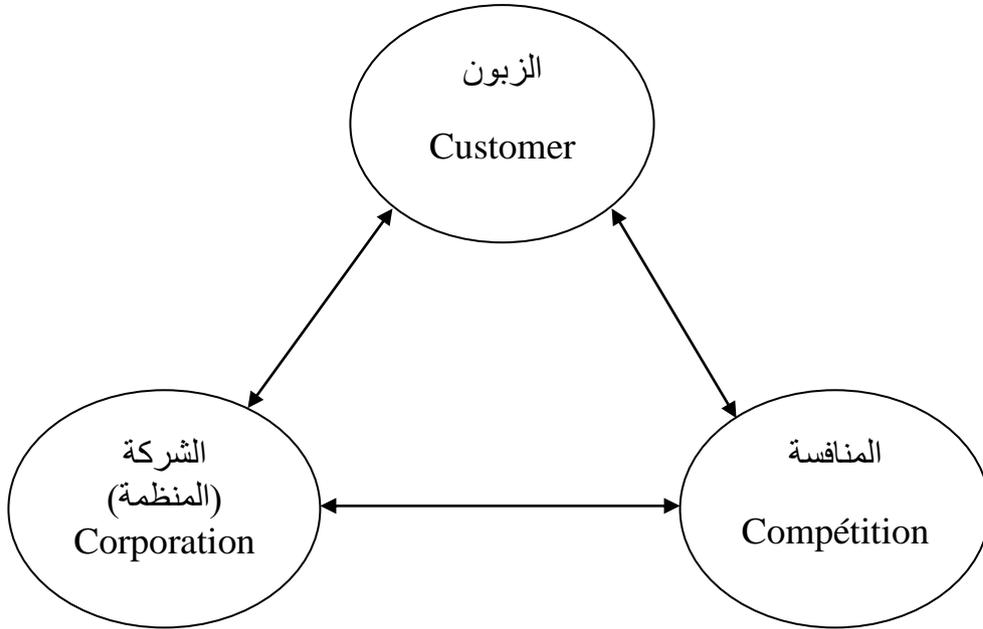
2. العناصر الأساسية للتسويق الاستراتيجي

يمثل التسويق الاستراتيجي التوجه العام للنشاط التسويقي، المبني على ركائز أساسية تتمثل في النظرة إلى الزبون كعنصر محوري في السوق، بيئة الأعمال وكذا المنافسة.

إن بلوغ هذه الرؤيا يستدعي البحث بجد عن حاجات ورغبات الزبائن والأسواق اعتماداً على الأساليب والمناهج الموافقة لهذا الغرض، وعلى الرسالة التي تتبناها المنظمة قصد جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ما ييسر لها اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بولوج الأسواق وطريقة التعامل مع المنافسة.

من هذا المنطق يتضح جلياً بأن التسويق الاستراتيجي هو حصيلة تفاعل ثلاث استراتيجيات أساسية خاصة بالعناصر المكونة له وهي إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، وإستراتيجية المنظمة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مصدر سابق، ص 30

تتعامل إستراتيجية التسويق من تفاعل هذه العناصر المعروفة بـ 3C إستراتيجية الزبون (Customer) المنافسة (Compétition) والشركة (corporation).

فوظيفة التسويق تلعب دوراً مهماً في المستويات الإستراتيجية الثلاثة للمنظمة، ففي المستوى الأول من تدخلات التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة الخطة الإستراتيجية الفعلية.

ويمثل التسويق الحد بين السوق والمنظمة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عمليات التسويق الاستراتيجي

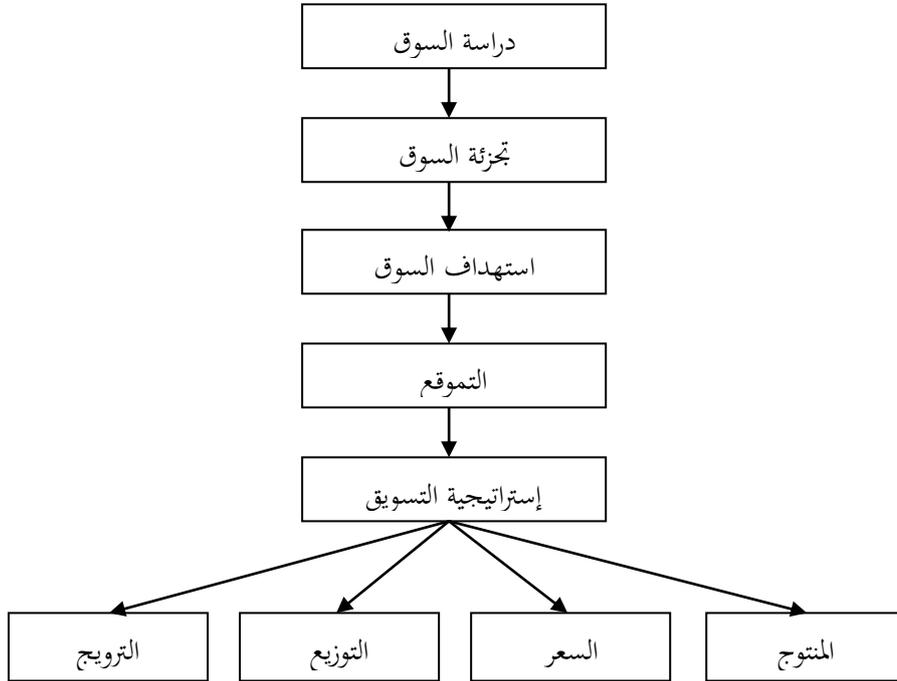
يستدعي الظفر بحصة سوقية معتبرة تبني المفهوم التسويقي والتركيز على العملاء، فالبنك يقوم باستدراج العملاء من منافسيه، ويجتهد للمحافظة عليهم وتمييزهم والسعي الدائم لإرضائهم ومحاولة كسب ولائهم، لهذا الاعتبار هو مجبر على تشخيص السوق وفهم سلوك العميل بتمعن، محاولة منه تقديم قيمة أكبر من منافسيه، إلا أن خدمة كافة العملاء في سوق واحدة بصورة حسنة يبقى أمر مستعصي، للتنوع في أنماط العملاء وسلوكياتهم وتقاليدهم في الشراء وتباين حاجاتهم ورغباتهم.

لهذا يقوم البنك بتقسيم السوق الكلي، ومفاضلة أحسن القطاعات، حيث تمر هذه العملية بسلسلة من ثلاث حلقات وهي: تقسيم السوق، اختيار السوق المستهدف، الموقع المراد اكتساحه (التموقع).

سنحاول في هذا المطلب تفصيل هذه الخطوات تبعا للمخطط التالي:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص 35، ص 36.

الشكل رقم (13): عمليات التسويق الاستراتيجي



المصدر: زلماط مريم، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، ص 51.

1. معرفة السوق (دراسة السوق)

السوق هو عالم ضخم تتفاعل فيه العديد من القوى ذات المصالح المتعارضة، والتي تتفاعل جميعها من أجل تعظيم مكاسبها، ومن أجل تحقيق الهيمنة والسيطرة من خلال المعرفة الكاملة بالسوق، وبتطوراتها، وبالقوى المتحكمة فيه، ومعرفة الفرص والتهديدات الكامنة فيه، أي معرفة كافة المعلومات عنه.

تقوم الاستخبارات التسويقية بدور كبير في الحصول على البيانات الخاصة بالسوق الذي تنوي أن تعمل فيه، وهي تصف وتصور وتكشف ما يحدث في هذا السوق من خلال البحوث والدراسات التي تقوم بها، حيث تقوم بتوفير بيانات أساسية عن:<sup>1</sup>

- العميل الحالي بمعرفة اتجاهاته وطموحاته المستقبلية؛
- الموزع الحالي وإمكانياته وقدراته التوزيعية، ومدى كفاءته في تغطية السوق، وتحديد أفضل الطرق التوزيعية المستخدمة، وتحديد الفجوة التوزيعية وكيفية التعامل معها في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة؛
- نظام الترويج الحالي المتبع ومدى كفاءته في ترويج المنتجات البنكية، وما يحتاج إليه من تطوير؛

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 80.

– نظام التسعير، وأنظمة الخصم التي يتبعها.<sup>1</sup>

#### ■ نظام المعلومات التسويقي:

يعرف Kotler نظام المعلومات التسويقي على أنه نظام مكون من الأفراد والأجهزة والإجراءات، وذلك لأهداف تتعلق بجمع، وفرز، وتحليل، وتقييم، وتوزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها متخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب.

ويرى كل من (Luck & Rubin) أن نظام المعلومات التسويقية هو تكوين مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراءات، وذلك لجمع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات التي تتسم بالملائمة والثقة والتوقيت المناسب، لاستخدامها من قبل صناع القرارات التسويقية، وذلك لأهداف تحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة في مجال التسويق.

كما عرفه طلعت أسعد على أنه طريقة المنظمة لجمع، وتسجيل وتبويب، وحفظ، وتحليل البيانات التاريخية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال مؤسسات الأعمال والعناصر المؤثرة فيها.<sup>2</sup>

كاستخلاص يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية على أنه الجهد المنسق والمتكامل بواسطة الأساليب المناسبة بين الموارد البشرية والمواد المادية المصممة لجمع وتحليل وتقييم ونشر البيانات المهمة التي تستغل في اتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب.

#### ■ مكونات نظام المعلومات التسويقية:

يتكون نظام المعلومات التسويقية من الأفراد، والإدارة، والإجراءات المستخدمة لجمع، وتبويب، وتحليل، وتصميم، وتوزيع المعلومات التي يحتاجها صانعي القرار بدقة، وفي الوقت المناسب لصناعة القرار التسويقي، وهناك مجموعة من المصادر التي تستخدمها البنوك للحصول على احتياجاتها المعلوماتية نوجزها فيما يلي:

#### ➤ السجلات الداخلية للبنك:

تعتبر السجلات الداخلية للبنك والتقارير الدورية الصادرة عنها مصدرا رئيسيا للكثير من المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار ويأتي في مقدمتها التقارير المالية والمحاسبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيري، الاستخبارات التسويقية، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 74.

## ➤ نظام الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية أحد العناصر الرئيسية لنظام المعلومات التسويقية، حيث يعرف على أنه تجميع وتحليل بيانات البيئات التسويقية الداخلية والخارجية، واتجاهاتها المتوقعة، بهدف دعم وترشيد القرارات التسويقية، ومن بين المصادر المستخدمة لجمع البيانات: الصحف والنشرات التجارية والحكومية، والكتب، واقتراحات الزبائن، تقارير الموزعين.<sup>1</sup>

## ➤ نظام بحوث التسويق:

هي وظيفة تقوم بربط العميل بالتسويق من خلال المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد الفرص والمشاكل التسويقية وتقييم الأعمال التسويقية لقياس الانجازات وتحسين الأداء. ويمكن التمييز بين نوعين من البحوث التسويقية، فالأول يعنى بالدراسات الكمية للسوق، والتي تهدف إلى تحديد كمية المنتجات التي يمكن بيعها في الأوقات والأماكن المناسبة، أما النوع الثاني فيهتم بالدراسات النوعية للسوق الهادفة إلى الحصول على معلومات يمكن على ضوءها إنتاج خدمات تتماشى مع رغبات وقدرات العملاء وتتلاءم مع احتياجاتهم.<sup>2</sup>

## ➤ نظام دعم القرار التسويقي:

هو عبارة عن تنسيق جمع البيانات، والأنظمة والتقنيات المدعمة بالأجهزة الحديثة، والتي يستخدمها البنك في جمع وتحضير المعلومات ذات الصلة مع منظمات الأعمال وتحويلها إلى قواعد لردود الافعال التسويقية مثل نظام الإنذار المبكر.<sup>3</sup>

## 2. تجزئة السوق

يستند مفهوم التجزئة السوقية حسب (Fugel) إلى ثلاث فرضيات أساسية، تتمثل الأولى في أن العملاء مختلفون، أم الثانية مضمونها أن تباين العملاء له علاقة وطيدة باختلافات طلب السوق، أما الفرضية الأخيرة ففحواها يدور حول قطاعات المستهلكين التي يمكن عزلها من السوق الإجمالي.

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، المرجع السابق، ص 76.

<sup>2</sup> زلماط مريم، محاضرات في مقياس التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 54، ص 55.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 80.

■ تعريف التجزئة السوقية:

من هذا المنطلق يمكن تعريف التجزئة السوقية على أنها عملية تقسيم العملاء الحاليين والمتوقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل... الخ، بحيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والاحتياجات والأنماط الاستهلاكية، ومتباينة عن المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل.<sup>1</sup> كما تم تعريف التجزئة السوقية على أنها عملية تقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعات من العملاء متجانسة نسبيا فيما بينها، وفقا لاحتياجاتهم، خصائصهم، سلوكياتهم، بحيث يمكن توفير المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع مستهدف.

● خطوات التجزئة السوقية:

يتضمن التقسيم القطاعي للسوق خطوتين أساسية هما:

■ تحديد أسس تقسيم السوق إلى قطاعات:

لا يوجد في الواقع العملي أساس معتمد كمياري لتجزئة السوق إلى قطاعات، فالبنوك بصفة عامة تتبنى المعايير اللازمة والمناسبة للقيام بهذه العملية، وأهم هذه الأسس ما يلي:

➤ التقسيم الجغرافي:

يهدف هذا المعيار إلى تقسيم السوق إلى مناطق أو قطاعات جغرافية، مثل السوق الجزائري، السوق الأوروبي، السوق العربي.

➤ التقسيم السكاني:

بمعنى تقسيم السوق وفقا لبعض العوامل الخاصة كالسن، المهنة، التعليم، الدخل، مثل سوق ملابس الأطفال، سوق ملابس الشباب.

➤ التقسيم السلوكي:

وفيه يتم تقسيم السوق إلى جماعات وفقا لاحتياجاتهم وميولاتهم الشرائية.

■ تقييم القطاعات المستهدفة:

تقوم البنوك باختيار مدى فاعلية كل قطاع سوقي باستخدام عددا من المعايير نوجز أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007، ص 173.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 90، ص 92.

➤ قابلية القطاع للقياس:

يسهل قياس بعض الجوانب في أجزاء السوق الواحدة كالسن أو الدخل، هذه القطاعات تكون أكثر فاعلية من قطاعات أخرى يصعب قياسها.

➤ إمكانية الوصول إلى القطاع:

بمعنى إمكانية انتقال البنك للجزء السوقي.

➤ قابل للتمايز:

بمعنى اتصاف القطاع السوقي بدرجة من التمايز عن القطاعات الأخرى، حيث يمكن توجيه البرنامج الملائم له.

➤ حجم القطاع:

يجب أن يسع حجم القطاع السوقي الجهود التسويقية التي ستبذل.

➤ إمكانية خدمة القطاع:

بمعنى قدرة البنك على تصميم المزيج التسويقي الذي يمكنه جذب القطاع السوقي بصورة فعالة.

● أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات:

تعد التجزئة السوقية أداة مهمة للتخطيط والرقابة التسويقية ومن ثم تساهم في زيادة ربحية البنك وكفاءته، كما تستطيع إدارة البنك تحديد الفرص المتاحة له في السوق، ومن ثم يتم التركيز على القطاعات التي تحقق له عوائد مرتفعة، وبالتالي العمل على تطوير برامج تسويقية تلي حاجات هذه القطاعات.

● أسس تقسيم السوق البنكي إلى قطاعات:

ينقسم العملاء الذين يتعامل معهم البنك سواء أكانوا مودعين أم مقترضين إلى قطاعين رئيسيين هما: قطاع الأفراد وقطاع المنظمات.

وكل من هذين القطاعين ينقسم بدوره إلى قطاعات وشرائح أخرى وفق أسس معينة للتقسيم، ولكل منها الأسس والمعايير المناسبة لطبيعته.

■ أسس تقسيم سوق العملاء:

تعتمد البنوك عدة معايير لتقسيم سوق العملاء أهمها:

الأسس الديمغرافية: مثل السن، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة... الخ.

الأسس الجغرافية: مثل المناخ، الإقليم، المنطقة، حجم الدولة، كثافة السكان.

الأسس النفسية: خصائص الشخصية، أنماط الحياة، الدوافع.

الأسس المتعلقة بالمجتمع: حجم الاستعمال، الغرض النهائي من الخدمة، الولاء للماركة، الحساسية للسعر، المنافع المتوقعة.

#### ■ معايير تقسيم سوق المنظمات:

تتبنى البنوك عددا من المعايير التي تساعد في تقسيم سوق المنظمات إلى أجزاء سوقية، ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

المعايير الديمغرافية: مثل نوع الصناعة، حجم البنك، موقع البنك.

المعايير الموقفية والشخصية: كالتخصص الشخصية، أنماط الحياة، الدوافع.

المعايير المتعلقة بنشاطات المنظمة: التكنولوجيا المستخدمة، حجم الاستخدام للخدمات البنكية، مدى الحاجة للخدمات البنكية.

استراتيجيات الشراء في المنظمة: كالقوى المسيطرة، معايير الشراء، علاقة البنك مع المنظمة، السياسات العامة للشراء.

### 3. استهداف السوق

بعد إطلاع البنك على مختلف أجزاء السوق، يقوم باختيار الأنسب وفقا لموارده وكفاءاته، كما يمكن للبنك أن يختار بين استراتيجيات عدة، فإما أن يختار تغطية السوق باستخدام إستراتيجية تمييزية لكل جزء، أو على عكس من ذلك يختار تركيز جهوده على جزء واحد أو عدة أجزاء يراها إستراتيجية، وبعد أن يختار البنك أهدافه، يجب عليه أن يحدد موقعه نسبة إلى عرض المنافسين آخذا رغبات العملاء بعين الاعتبار.<sup>2</sup>

#### ● تعريف استهداف السوق:

يشير السوق المستهدف إلى مجموعة العملاء الذين يشتركون في خصائص أو احتياجات معينة قرر البنك خدمتها، وهي عملية تأتي عقب الانتهاء من تقييم القطاعات السوقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <http://www.spu.edu.sy>، تاريخ التصفح 2023/12/28، على الساعة 09: 28.

<sup>2</sup> كاترين فيو، ترجمة وراية راشد، التسويق، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص 101.

<sup>3</sup> طارق طه، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 101.

• خطوات استهداف السوق:

تتضمن هذه العملية قيام البنك بخطوتين أساسيتين وهما: تقييم القطاعات السوقية، اختيار الأجزاء السوقية.

▪ تقييم القطاعات السوقية:

بعد عملية التجزئة السوقية يصبح أمام البنك عددا من القطاعات السوقية التي ينبغي تقييمها لاختيار الأنسب منها الذي سيقدر البنك تغطيته، وعادة ما يتم تقييم كل جزء سوقي وفقا لثلاثة معايير أساسية هي:

➤ حجم القطاع السوقي:

والذي يجب أن يكون واسعا للدرجة التي تتيح للبنك تحقيق عائدا مناسباً، ويحمل مؤشرات نمو مستقبلية لضمان استمرار الربحية.

➤ الجاذبية الهيكلية للقطاع:

ويقصد به مدى جاذبية العوامل المتعلقة بالهيكل الذي يتشكل منه القطاع، فالجزء الذي يتصف هيكله بكثرة المنافسين يعتبر قطاع غير جذاب للبنك.

➤ أهداف وموارد البنك:

يجب أن يسمح هذا القطاع بتحقيق أهداف البنك وفي حدود الموارد المتاحة.

▪ اختيار القطاعات السوقية:

تمثل الخطوة الثانية في اتخاذ البنك قراره المتعلق بتحديد ما هي القطاعات التي سوف يخدمها، وكيفية خدمتها أو تغطيتها.

وتوجد ثلاث استراتيجيات بديلة للتغطية السوقية نوجزها فيما يلي:

➤ إستراتيجية التسويق الغير متمايز:

تتجاهل هذه الإستراتيجية الاختلافات بين القطاعات التي يتكون منها السوق، حيث يقوم البنك بتقديم مزيج تسويقي موحد للسوق معتمدا على التسويق الكلي.

➤ إستراتيجية التسويق المتمايز:

يتم من خلالها تقديم مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع مستهدف من البنك، وذلك باعتبار أن احتياجات الأفراد متباينة ويصعب خدمتهم من خلال مزيج تسويقي واحد، لهذا تسمى بالتسويق القطاعي.

## ➤ إستراتيجية التسويق المركز:

يستهدف من خلالها البنك خدمة قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات، لذا يطلق عليها في الفكر التسويقي بالتسويق القطاعي المحدود، ويتم غالباً استخدام هذه الاستراتيجية في حالة قلة الموارد.<sup>1</sup>

## 4. التموقع في الأسواق

بغرض مواجهة المحيط التنافسي المتغير تخصص البنوك مبالغ كبيرة من أجل بناء صورة ذهنية قوية لها في أذهان العملاء، باعتمادها على بعض الاستراتيجيات التسويقية المميزة، ولعل التموقع التسويقي من أهمها، حيث تسعى البنوك من خلالها إلى التأثير على اعتقادات العملاء من أجل أن يتمكنوا من التمييز بين خدمات البنك وخدمات البنوك المنافسة.

## • تعريف التموقع التسويقي:

هو أداة إستراتيجية يمكن استعمالها كضمان لمواجهة ازدحام الأسواق من حيث المنتجات والإعلان، تنص على إعطاء الخدمة صورة تميزها عن الخدمات المنافسة في أذهان العملاء ووفقاً لتوقعاتهم. كما تم تعريفه على أنه أداة من أدوات التسويق، والتي يمكن استخدامها لوضع إستراتيجية تسويقية فعالة، تعنى بإعطاء صورة ملائمة للخدمة أو العلامة في ذهن العميل مقارنة مع خدمات المنافسين، وذلك من خلال الأدوات المختلفة التي يستخدمها مقدموا الخدمة البنكية. فالتموقع هو عبارة عن رد فعل استراتيجي لازدحام الأسواق، والذي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للخدمة وذلك بطريقة تختلف عن الخدمات المنافسة.<sup>2</sup>

## • أهمية التموقع:

إن الأهمية الكبرى للتموقع تكمن في قدرته على إدماج العرض (المنافسة) والطلب (السوق المستهدف) في التفكير الاستراتيجي نفسه، مما يسهل من اتخاذ القرار التسويقي، وفي الواقع فإن اختيار تموقع جيد يمكن أن ينجم عنه عدة مزايا منها:

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص100، ص 104.

<sup>2</sup> باني فتحي، محمود أحمد، تجانية حمزة، التموقع التسويقي كخيار استراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جازي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 01 مارس 2020، ص 41 ص 42.

■ التمييز في سوق كثيف المنافسة:

تسعى العديد من البنوك إلى تقديم خدمات للعملاء غالبا ما تكون متشابهة في حالة ازدياد السوق والمبدأ الأساسي لإستراتيجية التموقع هو أن تجعل العميل يعتبر خدماتنا هي الوحيدة القادرة على إشباع حاجاته ورغباته الخاصة.

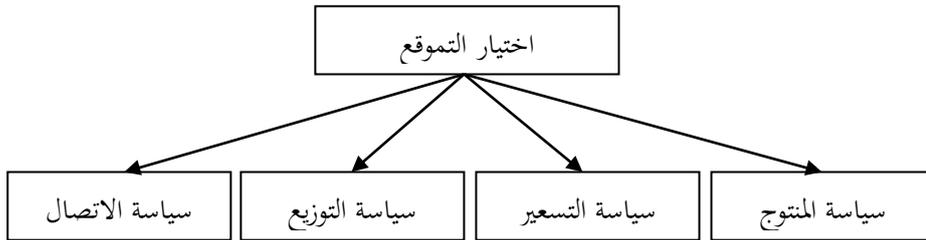
■ المساعدة في تسيير حافظة المنتجات:

إذا كانت كل خدمات البنك تحتل التموقع الذي يرغب فيه ذلك البنك والموضوع من قبله مسبقا، فإن خطر تداخل تلك الخدمات في التموقع ذاته نظريا تكون منعدمة وهذا يجعلها في مأمن من عملية التآكل الذاتي.

■ التموقع ضمان لتناسق المزيج التسويقي:

يضمن اختيار التموقع وإسقاطه على المزيج التسويقي الخدمي، الاتساق والتناسق بين مكوناته، ويقلل من احتمال تعارضها، ذلك أنها ستكون جميعا موجهة نحو هدف واحد وهو تحقيق مفهوم التموقع الذي يرغب فيه البنك، والشكل الموالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

الشكل رقم (14): انبثاق السياسات التسويقية عن خيار التموقع



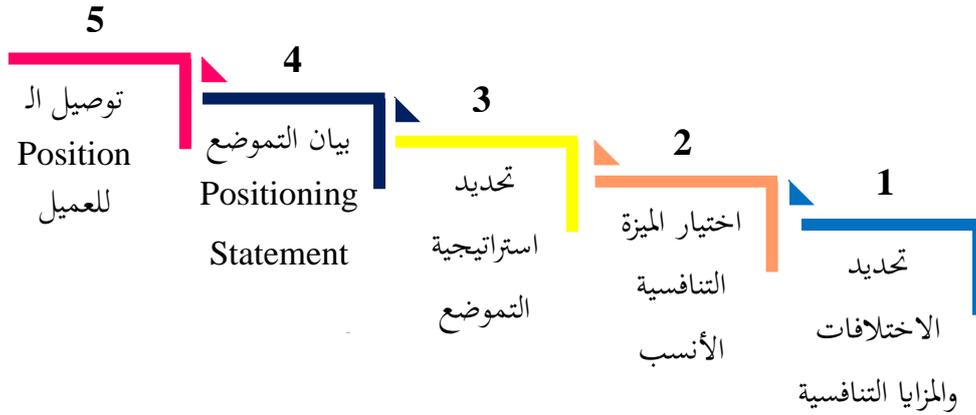
المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مصدر سابق، ص 292.

● مراحل التموقع التسويقي:

يقول مايكل بورتر بأن التموقع في السوق يمكن أن يستند إلى احتياجات العملاء، أماكنهم، أو إلى المجموعة المتنوعة من الخدمات الصادرة من البنك، ويرتكز التموقع السوقي على عدة مراحل متتالية حسب ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> طارق بلحاج، المسار التسويقي، مرجع سابق، ص 291، ص 292.

الشكل رقم (15): مراحل التموقع



المصدر: <https://abinsight.net/2021/12/25/market-positioning/>

تاريخ التصفح: 2024/04/21، على الساعة 15:02

■ تحديد الاختلافات والمزايا التنافسية:

من أجل المنافسة في سوق معين على البنك أن يقدم خدمة مختلفة عن الموجودة فعلا في السوق، فيحدد الحاجة التي سيلبيها تبعا للفئة المستهدفة والاختلافات أو الخصائص التي تميز الخدمة التي سيقدمها، هذه الخصائص ستشكل أساس الصورة الذهنية لدى العميل.

■ اختيار الميزة التنافسية الأنسب:

يركز البنك في هذه المرحلة على انتقاء الميزة التنافسية من بين موارده المتاحة، حيث تكشف البحوث التسويقية وكذا عناصر نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنظمة المالية الخاصيات التي يفضلها العملاء، وميولهم ورغباتهم.

■ تحديد إستراتيجية التموقع:

يعتمد البنك في تموقعه على عدة استراتيجيات تسويقية لإبراز خدماته البنكية على خدمات المنافسين، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر:

➤ إستراتيجية استخدام خصائص المنتج البنكي أو فوائد العملاء:

- التموقع على أساس إنتاج خدمات فرعية أو أجزاء من خدمات أكبر؛
- التموقع على أساس التركيز على خصائص بعينها للخدمة دون الأخرى؛
- التموقع على أساس تلبية أغلب أو جميع احتياجات مجموعة معينة من العملاء؛

– التموضع استنادا إلى قدرة الوصول إلى مجموعة من العملاء.

### ➤ استراتيجيات التموقع على أساس السعر/الجودة:

وهي أكثر الاستراتيجيات تأثيرا في تشكيل موقع البنك وصورته الذهنية لدى العملاء والحفاظ عليها. هناك بنوك تحاول عمدا تقديم المزيد من حيث الخدمة أو الأداء، تقوم بذلك لتغطية ارتفاع التكاليف من جهة، وللسماع للعملاء بتكوين تصور أن الخدمة هي بالتأكيد عالية الجودة من جهة أخرى. عموما لهذا النهج عدة أشكال يكمن مضمونها في العلاقة بين الفوائد التي تقدمها الخدمة وسعرها مقارنة بالمنافسين في السوق.

ومن بين استراتيجيات التموقع على أساس السعر/ الجودة نذكر ما يلي:

– إستراتيجية جودة أعلى بسعر أعلى؛

– إستراتيجية جودة أعلى بنفس السعر؛

– إستراتيجية نفس الجودة بسعر أقل؛

– إستراتيجية جودة أقل بسعر أقل؛

– إستراتيجية جودة أعلى بسعر أقل.

### ➤ إستراتيجية التموقع على أساس الاستعمال/التطبيق:

تسعى المنشأة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على استعمال الخدمة بغرض تموضعها في أذهان العملاء.

### ➤ إستراتيجية التموقع على أساس عملية الإنتاج:

يقوم هذا النهج على أساس ربط الخدمة مع المستفيدين منها أو مع فئة منهم.

### المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي وأهم أدواته

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه البنك، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة التي يمتلكها ونقاط الضعف التي تعترضه. ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تُخدم عملية تصميم الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، تعريب الدكتور علاء الدين ناظورية، عمان، الأردن، دار زهران، 2009، ص158.

يعتمد التشخيص الاستراتيجي على العديد من الأدوات والنماذج التي تعرف بأساليب التحليل، وهي أدوات وأنظمة تستخدمها المنظمة لزيادة فعالية عملياتها، وتشير الطبيعة الإستراتيجية لهذه الأساليب إلى التأثير طويل المدى للقرارات التي تساعد على اتخاذها هذه الأدوات.

ويمتلك البنك الذي يستخدم أدوات التحليل الاستراتيجي إستراتيجية أفضل للنمو والتنمية على المدى الطويل، حيث أنها تدعم قراراته ببيانات واسعة النطاق.

### المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي من المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية فهو يعنى بتشخيص عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للبنك، من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، والوقوف أمام الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، هذه المعطيات تساعد على تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للبنك.

#### 1. مفهوم التحليل الاستراتيجي

هو الخطوة الأولى في بناء أسس الإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة البنك عبر زاويتين، تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة المالية من جوانب قوة وضعف.

وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة المالية عملياتها فيها، فضلا عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية.<sup>1</sup>

يعتبر التحليل الاستراتيجي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة المالية والاستراتيجيات المطلوبة.<sup>2</sup>

يتكون التحليل الاستراتيجي من عدة مراحل متتابعة ومتناسقة تهدف إلى تشخيص المتغيرات التي بإمكانها التأثير في مستقبل المنظمة، وتحديد التغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، كما تهدف إلى الإحاطة وبدقة إلى طبيعة العلاقات التي تربط العوامل المكونة لبيئة الأعمال.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 88.

## 2. أهمية التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة البنك على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

- وتحظى عملية التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم البنك لما يقدمه من منافع نوجزها فيما يلي:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة بالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد المنظمة المالية، والمفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة المالية، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي يمتلكها البنك والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛
- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة مفاهيم أساسية، أهمها الإلمام الواعي لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة البنك من جوهره والمحيط الذي هو حوله؛
- يتوقف نجاح البنك إلى حد كبير على مدى دراسته للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
- سعي الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

## 3. مستويات التحليل الاستراتيجي

تصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

**المستوى الأول:** ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

**المستوى الثاني:** ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

**المستوى الثالث:** ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تهدف إلى:

- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية؛
- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية؛
- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية؛
- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام البنك.

أما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية، إجراء تحليل

استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

- تحديد جوانب القوة والضعف.
- تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

### المطلب الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي

تلجأ الإدارة إلى التحليل الاستراتيجي من أجل فهم الظروف التي تعمل بها المنظمة، ومن أجل تحقيق هذا

الغرض تستغل الإدارة العليا وإدارة التسويق أدوات التحليل الاستراتيجي.

يرتبط استخدام أحد أو بعض أدوات التحليل الاستراتيجي بعدة عوامل تتمثل فيما يلي:

- طبيعة نشاط البنك؛
  - ظروف بيئة الأعمال، وكذا ظروف البنك؛
  - الأهداف والغايات التي يرغب البنك في تحقيقها؛
  - الموارد والإمكانات المتاحة للبنك؛
  - قدرة الإدارة وكفاءتها في استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المناسبة.
- وتنقسم أدوات التحليل الاستراتيجي إلى قسمين هما:
- التحليل الموقفي لعوامل البيئة.
  - بعض المصفوفات الخاصة لمحفظة المنتج.

<sup>1</sup> ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية، تعريب الدكتور علاء الدين ناظورية، مرجع سابق، ص158.

## 1. التحليل الموقفي لعوامل البيئة

يتضمن مختلف أوضاع المنظمة مراجعة شاملة وموضوعية لمستويات الأداء السابقة والحالية لمختلف إدارات العمل التي تتضمنها المنظمة، ويمر التحليل الموقفي عبر مرحلتين:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** تتضمن تحليل المؤثرات البيئية وكذلك أوضاع الأسواق المستهدفة والمنافسين الرئيسيين.

**المرحلة الثانية:** تتضمن تحديد الفرص الإستراتيجية والتحديات وتتركز على نقاط القوى والضعف في المنظمة المعنية والتي تساعد على وضع الإطار العام لإستراتيجية المنظمة.

يتضمن تحليل المؤثرات البيئية تشخيص ومناقشة تأثير عواملها الخارجية على أداء المنظمة، حيث تبدأ هذه العملية باختيار العوامل الأكثر تأثيراً عند تطبيق الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى العقبات التي قد تصادف عملية تحليل الموقف البيئي، والمتمثلة في تحديد تأثير هذه العوامل على الوظائف الحيوية للمنظمة خلال وقت محدود، وكذا عدم اتضاح تأثير تلك العوامل على الخطط والبرامج التي تنفذ في الإستراتيجية العامة.

تحاول المنظمة تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نشاطها خاصة في الأجل القصير لأن التغيير فيه يكون أكثر احتمالية مقارنة بالأجل الطويل.

ومن أشهر طرق التحليل الموقفي لعوامل البيئة تحليل كونجوا (congoit analysais)، والذي يستخدم في اتجاهين هما:

- معرفة مدى تأثير تلك المتغيرات عن القرارات المتخذة.
- معرفة نقاط القوة والضعف.
- ولا بد الإشارة إلى أن هناك مقاييس تستعمل في قياس تأثيرات الاعتمادية، ومن هذه المقاييس نذكر:
- مقياس الأهمية والتأثير؛
- مقياس الاعتمادية؛
- مقياس الاتفاق؛
- مقياس التفضيل.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 67.

## 2. مجالات التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بدراسة المنظمة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو بمواردها وعوامل بيئتها الداخلية، حيث أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها ومواردها، ومعرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقويم وتعزيز جوانب القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، إضافة إلى محاولة التخلص من جوانب الضعف أو تحجيم آثارها إلى أدنى حد ممكن مع تطوير استراتيجيات لبناء المزايا التنافسية في ظل هذه العوامل، ولغرض معرفة المجالات التي يشملها التحليل الاستراتيجي سيتم الاعتماد على آراء وأفكار مجموعة من باحثي الإدارة الإستراتيجية، كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم (1): مجالات التحليل الاستراتيجي حسب بعض كتاب الإدارة الإستراتيجية

الكاتب والسنة	مجالات التحليل الاستراتيجي
Jauch&Glueck (1981)	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والدولية، تحليل العوامل الداخلية
Mitzberg& Quin (1993)	تحليل النشاط، تحليل المنافسة
Daft (1995)	البيئة الخارجية، البيئة الداخلية
Hill & Jones (1995)	تحليل البيئة الخارجية، تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية
Wheelen& Hunger (1995)	تحليل البيئة العامة، تحليل النشاط
Arieta (1996)	التحليل الداخلي، التحليل الذاتي
Johnson &Sholes (2008)	تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة التنظيمية، تحليل توقعات المساهمين

المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم

الاقتصادية، 2012-2013، ص79.

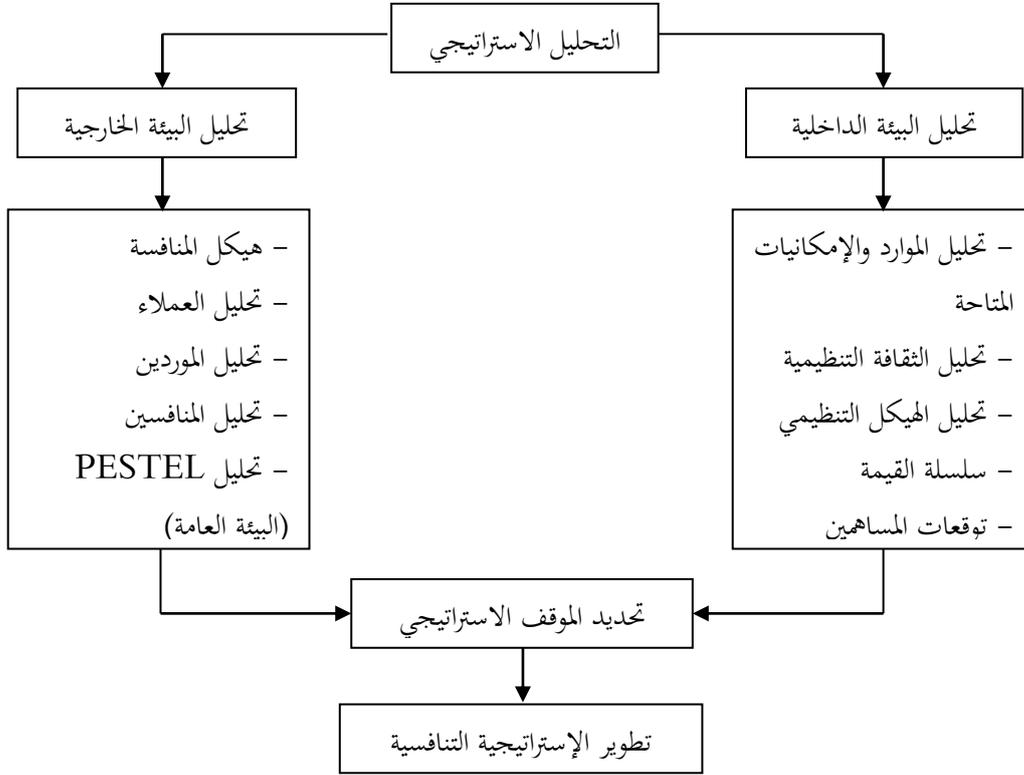
من خلال الجدول يتضح مجالات التحليل الاستراتيجي في المحاور التالية:

- تحليل البيئة الداخلية.
- تحليل البيئة الخارجية.

- تحليل الموقف التنافسي.

ويمكن توضيح مجالات التحليل الاستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مجالات التحليل الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق.

### 3. أدوات التحليل الاستراتيجي

تضمنت أدبيات الإدارة الإستراتيجية عدة أوراق بحثية خاصة بأدوات التحليل الاستراتيجي، حيث فاضل الباحثين بين أدوات التشخيص الاستراتيجي لاستخدامها في الموقع المناسب، والجدول التالي يشمل ما تناولته بعض الدراسات المختصة في هذا المجال:

## الجدول رقم (2): أدوات التحليل الاستراتيجي

التاريخ	الباحث	أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي
2012	Isoherranen	(تحليل سوات، SWOT analysis)، (تحليل بيست PEST analysis)، (تحليل القوى الخمس لبورتر Five forces analysis)، (تحليل الزوايا/الأركان الأربعة Four corners analysis)، (تحليل سلسلة القيمة Value chain analysis)، (تحليل إستراتيجية المحيط الأزرق Blue ocean strategy analysis)
2013	Jurevicius	(تحليل سوات SWOT)، (تحليل بيست PEST)، (الكفاءات الأساسية Corecompetencies)، (عوامل النجاح الحاسمة Critical Porter's 5 successfactors)، (القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter's 5 forces)، (مصفوفة الملامح التنافسية Competition profile matrix)، (مصفوفة تقييم العوامل الخارجية External factor evaluation matrix)، (مصفوفة تقييم العوامل الخارجية Internal factor evaluation matrix)، (المقارنة المعيارية Benchmarking)، (النسب المالية Financial ratios)، (التنبؤ بالسيناريوهات Scenarios forecasting)، (تجزئة السوق Market segmentation)، (تحليل سلسلة القيمة Value chain analysis)، (إطار فاريو Vrioframework)
2014	Voloshina	(تحليل سوات)، (تحليل بيست PEST)، (القوى التنافسية الخمس لبورتر)، (مصفوفة دي بي أم DPM matrix)، (إطار ماكينزي Mckinsey)، (مصفوفة أي دي إس PIMS matrix)، (تحليل إس إن دابليو SNW analysis)، (تحليل الفجوة Gap analysis)، (مصفوفة أي دي إل ADL)، (مصفوفة أسبيس Space matrix)، (بطاقة الأداء المتوازن Balancedscorecard)، (تحليل السوق Marketanalysis)، (المقارنة المرجعية Benchmarking)، (مصفوفة BCG)، (تحليل الكفاءة Competenceanalysis)، (تحليل فاريو Vrio)
2014	Rudnicki & Vagner	(شجرة الأهداف Tree of aim)، (طريقة لوست Lostsmethod)، (نموذج موست Most)، (مصفوفة أنسوف Ansoff's matrix)، (مصفوفة محفظة كوبر Cooper portfolio)، (نموذج القوى التنافسية الخمس)، (نموذج بي

<p>سي جي)، (مصنوفة BCG الجديدة)، (مصنوفة GE\Mckinsey)، (إطار ماكينزي للعناصر السبعة)، (مصنوفة ADL\LC)، (نموذج هوفر/شيندل)، (تحليل PEST)، (نموذج آبل)، (تحليل SWOT)، (نموذج Shell\DPM)، (نموذج PIMS)، (تحليل Space)، (مصنوفة Seiners)</p>		
<p>(تحليل بورتر خمسة قوى)، (تحليل الفرص والتهديدات Opportunity and threats)، (مصنوفة التأثير المتقاطع Cross impact matrix)، (تحليل المؤشرات Indication analysis)، (منحنى تكلفة الصناعة Industry cost curve)، (مفهوم دورة الحياة Live cycle concept)، (تحليل المنافسين Competitors analysis)، ... الخ</p>	<p>Glistau et Al</p>	<p>2016</p>
<p>(تحليل SWOT)، (تحليل PEST\PESTEL)، (تحليل تفكير القبعات الست Six thinking hat analysis)، (إطار ماكينزي للعناصر السبعة)، (بطاقة الأداء المتوازن)، (تحليل القوى الخمسة لبورتر)، (مصنوفة حصة النمو)، (تحليل سلسلة القيمة)، (نموذج دلتا)، (تحليل عرض قائم على الموارد)، (تحليل الكفاءة)، (تحليل Most\Most)، (تحليل Catwoe)، (تحليل Vpec-T)، (تحليل ICDT للأعمال الالكترونية)، (تحليل ABCD)</p>	<p>Aithal et Al</p>	<p>2017</p>

**المصدر:** محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحيى محمد الجحافي، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مجلد 06، العدد 12، 2019، ص318.

من خلال المعطيات التي يشملها الجدول المعروض سالفًا يمكن استنتاج ما يلي:

- تعدد أدوات التشخيص الاستراتيجي؛
- تعدد وجهات نظر المختصين في عدد أدوات التحليل الاستراتيجي واستخداماتها؛
- يتفق المختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية حول بعض الأدوات الرئيسية للتحليل الاستراتيجي، والتي لا يمكن الاستغناء عنها مثل: تحليل SWOT، تحليل PESTEL، تحليل المنافسة، سلسلة القيمة.

#### 4. تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي

انطلاقاً من المعطيات المعروضة والمتضمنة أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئة النشاط يمكن تصنيف بعض الأدوات لما يتطلبه كل من أبعاد البيئة الداخلية وكذا أبعاد البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال كما يلي:

### أ. أدوات تحليل البيئة الخارجية:

يركز التحليل البيئي الاستراتيجي لأي منظمة على فهم شامل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها، من أجل التعرّف بشكل واضح على كل المتغيرات الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة، وفيما يلي عرض لكل من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي، وفقاً لأبعاد البيئة الخارجية، والمتمثلة في:

- البيئة الخارجية العامة: يستخدم فيها تحليل **PESTEL**.
- البيئة الخارجية الإقليمية والدولية: يستخدم فيها تحليل ريجليو.
- البيئة الخارجية الخاصة: يستخدم فيها نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس.

### • تحليل بيستل (PESTEL analysis):

يعرف معهد الإدارة القانوني تحليل **PESTEL** بأنه أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويتميز تحليل **PESTEL** في كونه أداة بسيطة سهلة الفهم والاستخدام تساعد على فهم بيئة المنظمة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير التفكير الاستراتيجي، ويساعد على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الإجراءات لتجنبها والحد منها، ويتيح للمنظمة اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية.

كما يساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي الفعال، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه يوفر الكثير من المعلومات للإدارة والموظفين المشاركين في تحليل بيئة المنظمة الخارجية.

كما يعد تحليل **PESTEL** وسيلة فعالة من حيث التكلفة والوقت لتسليط الضوء على القضايا الرئيسية المتعلقة بسياق المنظمة، والتي إذا لم يتم تحديدها ومعالجتها فقد تؤثر بشكل خطير على فرص النجاح، لأن القيمة الكبيرة في أسلوب **PESTEL** تكمن في فهم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر على المنظمة.<sup>1</sup>

وعادة ما يستخدم تحليل **PESTEL** في المؤسسات كجزء من التطوير الاستراتيجي لخطة الأعمال والتسويق، كما يمكن استخدامه كجزء من تحديد الفرص والتهديدات التي يتضمنها أسلوب سووت (Swot).

وفيما يلي شرحاً مبسطاً لمكونات تحليل **PESTEL**:<sup>2</sup>

### ■ العوامل السياسية والقانونية:

تختلف البيئة السياسية والقانونية تجاه المنظمة من بلد لآخر، ويمكن أن تحدد هذه المعلومات مجالات العمل بما في ذلك فرص التطور المستقبلي، فإذا كانت سياسة البلد إتاحة المجال لمزيد في التحررية ستكون هناك تشريعات

<sup>1</sup> محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد رضا محمد الجحاطي، مصدر سابق، ص 220.

جديدة لمواكبة هذه الأشكال من الملكية، هل يعتبر مجال المنظمة الذي تعمل فيه موضوع سياسي في البلد؟ وكيف يؤثر ذلك على المنظمة؟

#### ■ العوامل الاجتماعية:

ما هي الفوائد والقيم والمعايير التي تساعد على فهم العملاء المتوقعين؟ وما هي مواقفهم تجاه البنك؟ وما هي الأفكار التي تساعد في جعل خطة العمل أكثر فعالية أو أقل فعالية؟ كل هذه الأسئلة يجب على العاملين في التسويق أخذها بعين الاعتبار وذلك لغايات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى العميل، ويساعد هذا النوع من المعلومات في تلبية حاجات ورغبات العملاء.<sup>1</sup>

#### ■ العوامل التكنولوجية:

تمثل البيئة التكنولوجية لمنظمات الأعمال في مجمل التطورات العلمية والتكنولوجية المستخدمة، والوسائل التقنية التي يمكن استعمالها في معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مطابقة لمتطلبات الأطراف المستفيدة، لما تتضمن هذه البيئة العديد من الأبعاد الرئيسية التي تؤثر بشكل أو بآخر على نشاط البنك. يختلف تأثير المتغيرات التكنولوجية حسب طبيعة النشاط الممارس من قبل المنظمة فعلى سبيل المثال تؤثر المتغيرات التكنولوجية بدرجة كبيرة على الصناعات الالكترونية، الحربية، وصناعة الاتصالات. في حين يكون تأثيرها محدوداً في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية، كما تكون هذه المتغيرات تهديداً لبعض النشاطات وتتيح فرصاً لمجالات نشاط أخرى.

#### ■ المتغيرات الاقتصادية:

تضم البيئة الاقتصادية مجموعة المؤشرات الاقتصادية على المستوى الوطني والدولي كوفرة المواد الضرورية لنشاط المنظمة، الحالة الاقتصادية للدولة من حيث التضخم، الركود وكذا الانتعاش الاقتصادي، حجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، والذي يرتبط بالدخل والسعر وأذواق العملاء، وكذا الدخل القومي ومداد خيل الأفراد.<sup>2</sup>

#### ■ المتغيرات الديمغرافية:

يهتم التحليل السكاني للمواطنين وخصائصهم من حيث معدل النمو السكاني، وتغيرات البيئة السكانية والهجرة من الريف إلى المدن... الخ. كيف تؤثر هذه العوامل في المنظمة؟

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص174.

<sup>2</sup> بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص109.

■ المتغيرات المالية:

إن عدم توفر الموارد المالية يعتبر العائق أو التحدي الحقيقي لتطوير المنظمة، ما هو الوضع في البلد الذي تعمل فيه المنظمة؟ ما هي مصادر التمويل الداخلي والخارجي التي تعتمد عليها المنظمات؟<sup>1</sup>

● تحليل ريجلو (RegloAnalysis):

يؤكد منيت (Menet) على أن تحليل PESTEL لم يستطع معالجة أو تناول قضايا العولمة والقضايا الإقليمية المحيطة بالمؤسسات، لهذا قام باقتراح أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة، وهذه الأداة تسمى تحليل ريجلو (RegloAnalysis)، وهي اختصار لكلمة (Regionalization)، والتي تعني القوى الإقليمية، وكلمة (Globalization) التي تعني قوى العولمة. يتناول هذا الأسلوب للتحليل التهديدات أو الفرص التي تحيط بالمنظمة على المستوى الإقليمي والدولي.

● نموذج القوى التنافسية لبورتر:

قام مايكل بورتر عام 1985 بتطوير نموذج القوى التنافسية في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، وهو عبارة عن نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمنظمة وجاذبية السوق، فبينما يحدد التشخيص البيئي الفرص والتهديدات، تقييم الجاذبية الشاملة للسوق، تحديد العوامل التي تساهم في جذب السوق أو الاستغناء عنها من خلال اختيار المنظمة للإستراتيجية التي يمكن أن تغير تأثير هذه القوى لصالحها.

يستند نموذج بورتر للقوى الخمس على الافتراض القائل أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الإستراتيجية، كما يساعد على التنبؤ بمعدل العائد على المدى الطويل في صناعة معينة، ويشدد على أهمية البحث في الأسواق الناشئة التي توفر فرصا وطنية أكثر للعائدات ذات الجودة العالية، بالإضافة إلى أنه يساعد في فهم سيناريو السوق بشكل عام، وصياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة.

وقد أصبح نموذج بورتر أكثر شهرة عند محلي الأعمال والإستراتيجية، وغالبا ما يعتبر بديلا موثوقا وأكثر عملية للتحليل من أسلوب SWOT، وذلك لأنه ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين أن يمارسوها في السوق وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، كما تستخدم المنظمات تحليل القوى الخمس هذا لمساعدتها على إجراء تقييم نوعي لموقفها الاستراتيجي في بداية عملية التطوير أو المراجعة، لكونها تساعد في تحديد الفرص المحتملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص174، ص 175.

<sup>2</sup> محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد رضا محمد الجحاطي، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مصدر سابق، ص322.

تتمثل القوى الخمس التي حددها مايكل بورتر فيما يلي:

■ **المنافسة:**

المنافسة عنصر هام من عناصر البيئة، فيجب على البنك والإدارة الإستراتيجية أن تعرف من هم المنافسون؟ أين المنافسة؟ ما هو حجم المخاطر؟ وتشكل هذه الأسئلة أساساً لتحليل المنافسة، وتحت كل هذه الظروف، فإن التحدي بالنسبة للبنك هو في التعلم كيف يصبح أكثر تنافساً، وأن يكون لديه خطة عمل لضمان استمرار النجاح في المستقبل.

■ **قوة الموردين:**

يشكلون الشركات والأشخاص الذين يزودون البنك بالمنتجات، من هم الموردون؟ ما هي أنواع المنتجات والخدمات التي يزودون البنك بها، وبأي أسعار؟ من المهم تحليل الموردين وتحليل نوعية العقود التي تربطهم بالبنك، كما يجب الاهتمام بأنواع التجهيزات اللازمة والكميات التي يحتاجها البنك وأسعار المواد، كيف يقوم البنك باستيعاب التكنولوجيا الجديدة.

■ **قوة العملاء:**

ويشكلون مفتاح النجاح بالنسبة للبنك في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد، وعلى البنك معرفة العملاء وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها.<sup>1</sup>

■ **تهديد الداخلين الجدد:**

يعتبر الداخلون الجدد مصدرًا مهمًا في تفسير السلوك التنافسي للمنظمات، باعتبارهم طاقة إنتاجية مضافة للسوق، وبمثابة القوة التي تحث المنظمات المختلفة للبحث عن خيارات التفوق من خلال إيجاد مزايا تنافسية جديدة، ويواجه هؤلاء الداخلون مجموعة من عوائق الدخول أهمها:

- اقتصاديات الحجم: التي تلزم المنافسون المحتملون بقبول اقتصاديات التكلفة.
- تمايز المنتجات: إذ يتطلب ذلك من هؤلاء المنافسين الاستثمار الكبير في بناء العلامات المميزة لمنتجاتهم.
- المتطلبات الرأسمالية: ويتطلب ذلك من الداخلين الجدد القبول بتكلفة رأسمالية عالية، وتكاليف ثابتة عالية.
- تكاليف التحول: وهذا يستدعي أن يحافظ الداخلون الجدد على العميل.
- الوصول إلى قنوات التوزيع: وتلزم الداخلين الجدد باختيار قنوات توزيع غير اقتصادية.

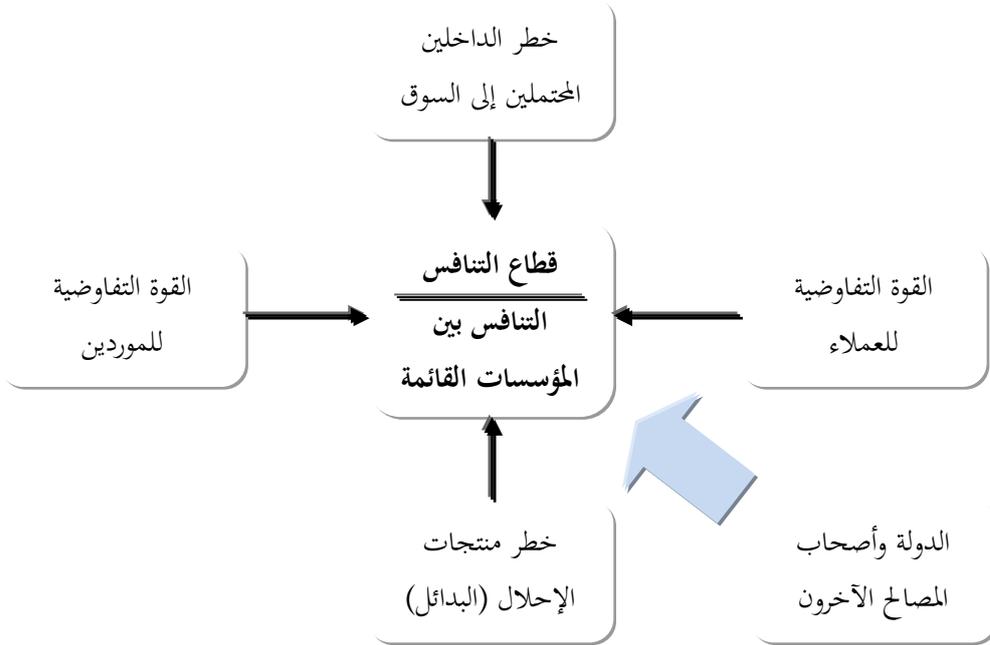
<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 172، ص 173.

– مزايا المعرفة والابتكار.

■ تهديد المنتجات البديلة:

ففي حالة وجود منتجات أخرى تلبّي نفس متطلبات العملاء فإنها تكون بديلة لمنتجات البنك ومنافسة لها، وبالتالي وجود تهديد بتحول العملاء إلى استهلاك المنتجات البديلة، كما أن لها تأثير في زيادة القوة التفاوضية لكل من الموردين والعملاء أو الأسعار، مما يؤدي إلى انخفاض جاذبية النشاط، وتزداد سرعة تقادم المنتجات عندما تكون الجودة المدركة للبديل عالية، ومنه فالتفوق التنافسي يستلزم معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها هذه المنتجات البديلة، أو الخيارات المتاحة أمام العملاء لتبني استراتيجيات التنافس المناسبة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (17): نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس بعد تعديل Freeman



Source : l'art et la méthode، document mis online sur

[http://www.lapropective.fr/dyn/francais/cours\\_cnam/al5-diagnostic-strategique-rev-2013-2014-1p.pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/cours_cnam/al5-diagnostic-strategique-rev-2013-2014-1p.pdf)، p39،  
consulté le (03/03/2022).

<sup>1</sup> بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص 113، ص 114.

## ب. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يمكن إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية اعتماداً على العديد من الأدوات، سنستعرض أشهرها:

## ● نموذج ماكينزي:

يعتبر هذا الأسلوب أداة لتحليل التصميم التنظيمي للبنك من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسية وهي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، الأسلوب والموظفين والمهارات.

من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه السبعة عناصر بشكل فعال يمكن البنك من تحقيق أهدافها.

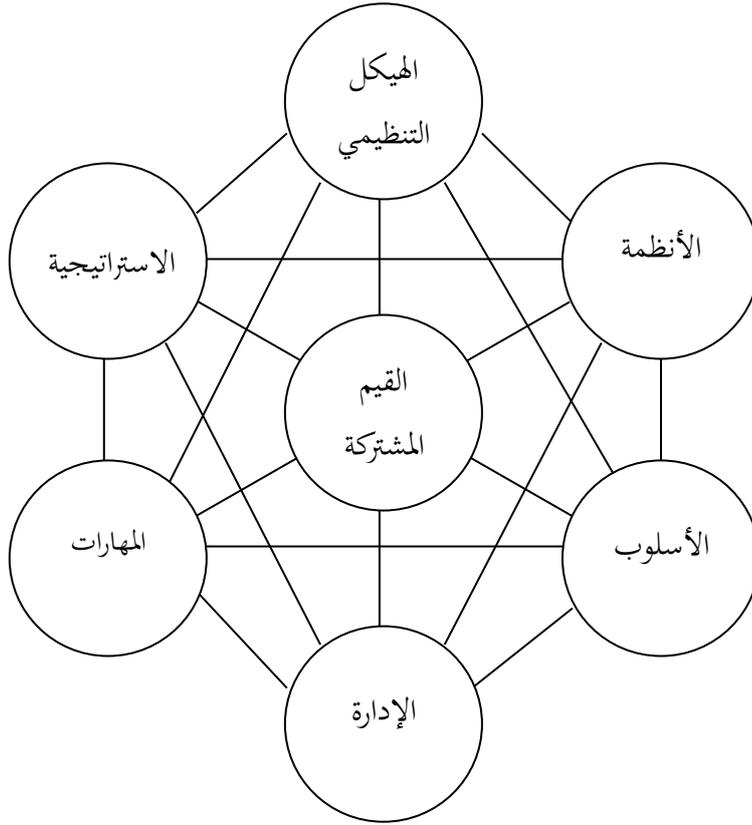
ويعد أداة قيمة يستخدم لتسهيل التغيير التنظيمي للمساعدة في:

- تنفيذ إستراتيجية جديدة؛
- تحسين أداء البنك؛
- تحليل الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية؛
- وتحديد أفضل السبل لتنفيذ إستراتيجية مقترحة.

ويهدف هذا النموذج إلى إظهار كيف يمكن مواءمة العناصر الرئيسية في المنظمة من أجل تحقيق الفاعلية والكفاءة، وتمثل النقطة الرئيسية للنموذج في أن جميع العناصر السبعة مترابطة ويتطلب التغيير في عنصر واحد التغيير في بقية العناصر، وقد قسم ماكينزي هذه العناصر إلى عناصر صلبة وعناصر لينة.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج وعناصره:

الشكل رقم (18): نموذج ماكينزي



المصدر: <https://managementvisuel.fr/les-7-s-de-mckinsey>

تاريخ التصفح: 2023/12/24 على الساعة 01:25

ويمكن توضيح العناصر السبعة لنموذج ماكينزي كالآتي:

■ الإستراتيجية:

هي خطة وضعها البنك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبصفة عامة فإن الإستراتيجية السليمة هي الإستراتيجية الواضحة، طويلة الأجل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز رؤية ورسالة وقيم قوية للبنك.

■ الهيكل:

يمثل الهيكل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات، ويشمل الهيكل على معلومات عن المسؤولين المباشرين.

■ الأنظمة:

هي عمليات وإجراءات البنك التي تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات، والنظم هي مجال البنك التي تحدد كيف يتم العمل، وينبغي أن يكون التركيز الرئيس على المدراء التنفيذيين خلال التغيير التنظيمي.

■ المهارات:

هي القدرات التي يقوم بها موظفو المنظمة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضا القدرات والكفاءات، وأثناء التغيير التنظيمي غالبا ما ينشأ السؤال عن المهارات التي يحتاجها البنك بالفعل، لتعزيز الإستراتيجيته الجديدة أو هيكله الجديد.

■ الموظفين:

يتعلق عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين يحتاجهم البنك، وكيف سيتم إعدادهم، وتدريبهم، ودفعهم ومكافئتهم.

■ الأسلوب:

يمثل الأسلوب الطريقة التي يدار بها البنك من قبل كبار المديرين، وكيفية تفاعلهم، والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية.

■ القيم المشتركة:

تمثل صميم نموذج ماكينزي، لكونها المعايير التي توجه سلوك الموظف وإجراءات البنك، وبالتالي هي أساس كل منظمة.<sup>1</sup>

● نموذج سلسلة القيمة:

يعد تحليل سلسلة القيمة من المداخل الهامة في التحليل الاستراتيجي الداخلي، حيث يركز هذا المدخل على تحليل الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيها، فالضامين الجوهرية لسلسلة القيمة تتمثل في بندين يمثلان الغاية الأساسية من اعتمادها في التحليل الاستراتيجي الداخلي.

يتمثل الأول في دراسة وتحديد القدرات الإستراتيجية التي تحقق المزايا التنافسية، ويتمثل الثاني في تحليل التداخلات أو الروابط بين هذه القدرات والأنشطة المختلفة وبما يساهم في تحقيق التكامل بينها.<sup>2</sup>

وتعرف سلسلة القيمة عن أنها الطريقة النظامية للنظر إلى مجموعة الأنشطة التي يؤديها البنك والكيفية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض بما يمكنها من فهم المصادر الحالية والمحتملة للمزايا التنافسية.

ويتم من خلال هذا الأسلوب تحديد الأنشطة التي تتمتع بأداء متميز على مستوى الصناعة والتي يكون لها تأثير كبير في إضافة القيمة للعملاء وبالتالي فهم سلوك التمييز ومصادره الحالية والمحتملة.

<sup>1</sup> محمد عبد الجليل ناجي المليكى، فهد رضا محمد الجحاطى، مرجع سابق، ص 326

<sup>2</sup> بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مصدر سابق، ص 96.

ومن هنا فإن الأنشطة هي المصادر الأساسية للمزايا التنافسية وهي أساس الاختلاف أو الأفضلية عن المنافسين، ووفقاً لهذا المدخل تقسم أنشطة المؤسسة إلى قسمين، أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (19): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: سعاد قفي، زوبير عياش، إستراتيجية سلاسل القيمة العربية نحو تعامل صناعي تجاري في ظل منطقة التجارة الحرة العربية، 2019، ص340.

- **الأنشطة الرئيسية:** تشارك الأنشطة الرئيسية بشكل مباشر في تدفق المنتج أو الخدمة إلى العميل، وتنتمي إلى هذه الأنشطة الأساسية المجموعات الآتية:
  - **الإمدادات الداخلية:** تشمل اللوجستيات الداخلية، أنشطة الاستقبال والتخزين وتوزيع المدخلات.
  - **الإمدادات الخارجية:** تتمثل في أنشطة جمع وتخزين وتوزيع المنتج على العملاء.
  - **التسويق والمبيعات:** يحتوي على الأنشطة التي تجعل العملاء على علم بالمنتج أو الخدمة، حتى يتمكنوا من شرائه.
  - **العمليات:** تشمل كل الأنشطة التي ترتبط بنقل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة.
  - **الخدمة:** تمثل جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة.
- **الأنشطة الداعمة:** هي جميع الأنشطة الأخرى التي تدعم الأنشطة الأساسية وتتكون مما يلي:

- البنية التنظيمية: هي الوظائف التي بفضلها تضمن المنظمة التسلسل السليم للعمليات، وتشمل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية... الخ
  - إدارة تنمية الموارد البشرية: تتضمن عمليات الانتقاء، التوظيف، التدريب، التحفيز.
  - المشتريات: تشمل احتياجات البنك من مدخلات كالمعدات والعتاد، التجهيزات، ويجب توفيرها بالأسعار والكميات المناسبة، وكذا بالجودة الملائمة وفي الوقت المناسب.
- من العرض السابق يمكن القول بأن كل نشاط سواء كان أساسيا أو داعما يمكن إدراجه في خلق المزايا التنافسية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>1</sup>

### ج. أدوات مزدوجة للتحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي:

تستخدم بعض الأدوات في التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي وتمثل في بعض المصفوفات الشهيرة كمصفوفة Shell، مصفوفة GE، مصفوفة إستراتيجية النمو، تحليل النمو/الخصبة، وتحليل Swot.

#### • تحليل سوات (swotanalysis):

- يعرف تحليل (SWOT) بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية وظروف البيئة الخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، ويقوم على افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تعزز ما يتعلق بالبنك من جوانب قوة وفرص، والحد من أثر جوانب الضعف والتهديدات. وهو يهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات، جوانب القوة وجوانب الضعف من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وهو يركز على ثلاث خطوات رئيسية، وهي كالآتي:
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئة البنك الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
  - مقابلة الجوانب الداخلية مع الجوانب الخارجية لتحديد الموقف التنافسي، فإذا كان عدد جوانب القوة أكبر من جوانب الضعف فذلك يشير إلى أن البنك في موقف قوة.
  - اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، فبعد قيام البنك بتحليل بيئته الخارجية وبيئته الداخلية ومن ثم تحديد موقفه الاستراتيجي والخصائص العامة للإستراتيجية الممكنة في ظل إمكانياته الداخلية ومتغيرات محيطه الخارجي يتجه البنك إلى المرحلة الأكثر تحديدا وهي اختيار البديل الإستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة.

<sup>1</sup> محمد عبد الجليل ناجي المليكى، فهد رضا محمد الجحاطى، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مصدر سابق، ص 327.

ويمكن توضيح العلاقة بين عناصر (SWOT) والموقف التنافسي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): العلاقة بين عناصر (SWOT) والموقف التنافسي للمؤسسة

عناصر SWOT	الموقف التنافسي للمؤسسة
جوانب قوة مع فرص بيئية	الهجوم (المخاطرة)
جوانب قوة مع تهديدات بيئية	التنويع
جوانب ضعف مع فرص بيئية	الالتفاف (التخفيض)
جوانب ضعف مع تهديدات بيئية	التصفية/الدفاع

المصدر: بن سديرة عمر، مصدر سابق، ص 119.

• مصفوفة BCG:

أنشأ هذا التحليل من قبل مجموعة بوسطن للاستشارات في سبعينيات القرن الماضي، وهو عبارة عن مصفوفة لتحليل موقف المنتجات خلال دورة حياتها، وتسمى Consulting Group Growth- shore Boston matrix وتم تطوير هذه المصفوفة لمساعدة المنظمات في تحليل دورة حياة خطوط منتجاتها من أجل اتخاذ قرارات أفضل حول تخصيص الموارد، وهي تصنف المنتجات إلى أربع فئات على أساس نمو الأسواق التي هي فيها وحصلتها من تلك الأسواق، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (20): مصفوفة BCG



لقد حققت محفظة المنتج نجاحاً متميزاً في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات المتعددة، والتي تتعامل بها المنظمات، وخاصة فيما يتعلق بتحقيق المزيج السلي لذللك يعد النجاح الذي توصلت إليه تلك المنظمات بمثابة القبول الجيد لهذا التحليل، والذي كسب شهرة من خلال هذا الاستخدام، ويعرف هذا التحليل بنموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج.

ويتضمن الجوانب التالية: دورة حياة المنتج، التدفقات النقدية، الحصة السوقية.

ويعتمد النموذج في التحليل على بعدين أساسيين هما:

– معدل نمو السوق النسبي.

– حصة السوق من المنتج.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المنظمة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل.<sup>1</sup>

يوضح الشكل رقم (18) إن وحدات الأعمال أو المنتجات أو الأسواق قد وزعت على محورين أساسيين هما معدل النمو، وحصة السوق، وقد تم تقسيم كل بعد منهما إلى مستوى عالٍ وآخر منخفض، ويمثل المحور الرأسي في الشكل معدل النمو والذي يعبر عن نسبة نمو المبيعات للمنتج أو السوق، أو لوحدة الأعمال، أما المحور الأفقي فهو يعبر عن نسبة حصة السوق لأكبر المنافسين في السوق، أما الدوائر التي توجد داخل الشكل ذاته فهي نصيب مبيعات المنتج في المبيعات الكلية للمنظمة.

وحدات الأعمال الإستراتيجية أو أنشطة الأعمال (منتجات أو أسواق) الواقعة على هذين المحورين فإن هذا سوف يؤدي إلى ظهور أربعة أنواع من الوحدات أو الأنشطة كما في الشكل المذكور وهي:

– الوحدات أو الأنشطة التي تمثل علامات الاستفهام.

– الوحدات أو الأنشطة التي تمثل نجوماً ساطعة.

– الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية.

– الوحدات أو الأنشطة المتعثرة.

<sup>1</sup> مجيد الكربي، الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 51، ص 55.

■ **الوحدات أو الأنشطة التي تمثل علامات الاستفهام:**

فيها تكون الحصة السوقية منخفضة مع معدل نمو عالي، وتمثل المنتجات الجديدة وبالتالي فإن المنظمة تخصص مقداراً أكبر من الموارد لهذه المنتجات الجديدة من أجل اختيار مدى قدرة هذه المنتجات على الاستمرار والنجاح في الأسواق.

■ **الوحدات أو الأنشطة التي تمثل نجوماً ساطعة:**

إن الوحدات أو الأنشطة التي تقع في هذا القطاع تمثل حصة سوقية عالية وكذلك معدل نمو عال، إن هذا المربع يمثل مرحلة (النمو) في دورة حياة المنتج، وعلى الرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات أو الأنشطة إلا أنها تحقق ربحاً عالياً للمنظمة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المنظمة على هذه الوحدات أو الأنشطة لكي تزيد من حصتها السوقية الكبيرة والمحافظة عليها.

■ **الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية:**

تتميز الوحدات أو الأنشطة التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية مرتفعة مع معدل نمو منخفض أو محدود، وهي تمثل الوحدات أو الأنشطة التي تدر مستوى نقدياً كبيراً للمنظمة، وأن هذه الوحدات أو الأنشطة ثبتت مركزها في الأسواق ولا تحتاج إلى قدر كبير من الإنفاق عليها، وفي هذا القطاع تجني المنظمة ثمار منحنى الخبرة، إذ مع الحجم الكبير للسوق، والإنفاق المحدود وانخفاض التكاليف الناشئة عن منحنى الخبرة تتمكن هذه الوحدات أو الأنشطة من أن تدر دخلاً كبيراً للمنظمة.

■ **الوحدات أو الأنشطة المتعثرة (dogs):**

تتميز هذه الوحدات أو الأنشطة بحصة سوقية منخفضة وكذلك مع معدل نمو منخفض، وفي هذا القطاع تختفي الوفورات الاقتصادية المترتبة على منحنى الخبرة أي تكلفة الوحدة ترتفع هنا والمنظمة لا تستطيع أن تزيد مبيعاتها إلا على حساب أحد المنافسين ولكن بسبب ارتفاع تكلفة الوحدة فإن المنظمة لا تستطيع أن تخفض أسعارها والاستيلاء على حصة المنافسين في السوق وبالتالي فإن الموارد المتاحة تقل ويؤدي ذلك إلى قلة الإنفاق على النشاط الإعلاني، وعليه فإن نموذج BCG يقترح أن تقوم المنظمة بتطبيق إحدى الاستراتيجيات على الوحدات أو الأنشطة الواقعة في ظل هذا القطاع:

— إستراتيجية الحصاد.

— إستراتيجية التخلص من الوحدة أو النشاط.

– إستراتيجية التصفية.<sup>1</sup>

• نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك GE:<sup>2</sup>

إن التحليل المعتمد من جنرال إلكتريك (GE)، أو الذي يطلق عليه مصفوفة الإشارة الضوئية يعطى مؤشرات للتوجيهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة على ضوء بعدين أساسيين هما:

- **قوة نشاط الأعمال:** حيث ينقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، عال)، ويتم قياس هذا البعد بعدة معايير مثل معدل النمو، الحصة السوقية، المركز التنافسي، الربحية.
- **جاذبية الصناعة:** ينقسم إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، عال) ويتم اعتماد عدة معايير لقياس هذا البعد مثل العوامل البيئية (القانونية، البشرية) والحجم وهيكل المنافسة، أسعار السوق.

وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات المهمة والتخطيطية لصناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة الأعمال التابعة للمنظمة.

تتكون هذه المصفوفة من تسعة خلايا، تعبر كل خلية عن خيار استراتيجي يمكن للمنظمة أن تعمل به. إن الفكرة الأساسية لهذا التحليل تعتمد على فكرة الإشارات الضوئية، حيث يتم التعبير عن كل إستراتيجية بلون مقابل كل منها كما هو موضح أدناه:

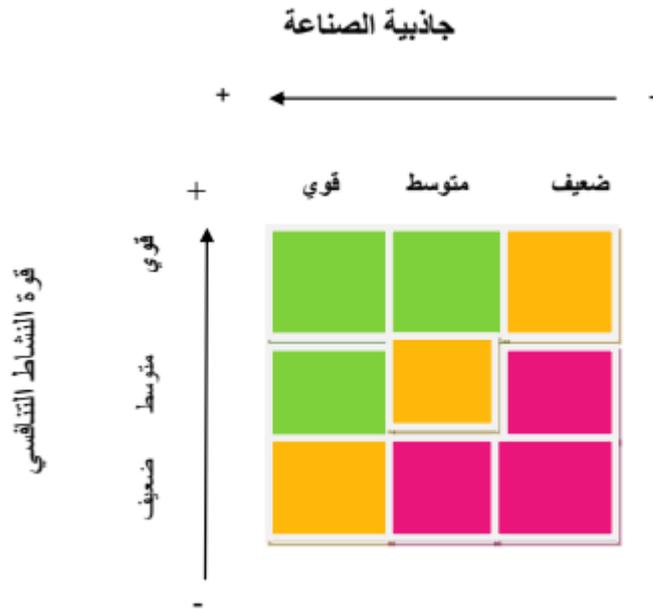
- مجموعة الضوء الأخضر تعبر عن إستراتيجية النمو والتوسع.
- مجموعة الضوء الأصفر تعبر عن إستراتيجية الاستقرار والثبات.
- مجموعة الضوء الأحمر تعبر عن إستراتيجية الانكماش.

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 131، ص 134.

<sup>2</sup> التسويق الاستراتيجي، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 210، ص 211

الشكل رقم (21): نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك GE



محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 209.

● مصفوفة Shell:

تعتبر من أدوات التحليل الموضوعي المهمة لوحدة العمل الاستراتيجي وتتكون من بعدين أساسيين وهما: **البعد الأول:** ربحية القطاع المتوقعة، ويركز هذا النموذج على الأرباح ويعتبرها هدف الأعمال الرئيسي، ويتناول الأرباح المتوقعة وليست المحققة، وينقسم إلى ثلاث مستويات (أرباح جذابة، متوسطة، وغير جذابة)، وتحدد الربحية بنموذج السوق، إذا كان جذابا فإن المنظمة تندفع إليه، أما إذا كان ربح غير جذاب فهذا لا يشجع المنظمة للدخول إلى هذا السوق أو القطاع.

**البعد الثاني:** الإمكانيات التنافسية للمنظمة، ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة، وينقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات هي (إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، إمكانيات ضعيفة). تتكون مصفوفة Shell من تسع خلايا إستراتيجية، وكل خلية تمثل خيارا استراتيجيا للمنظمة وفقا للبعدين الأساسيين لهذه المصفوفة، يعطي تطبيق هذه المصفوفة إلى وحدات العمل الإستراتيجية خيارات للاستثمار في القطاعات السوقية، كما يمكن هذا التحليل من تحديد القطاعات الأكثر ربحية وفقا لإمكانيات المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): مصفوفة shell

		ربحية القطاع المتوقعة		
		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمنظمة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 206.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المصفوفة تكون ناجحة أكثر في القطاع الخدمي إذا ما أعدت بشكل صحيح وعلمي.

**الخلية 01:** تعني أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة غير جذابة، الخيار الاستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.

**الخلية 02:** تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة متوسطة، هنا أمام المنظمة خياران استراتيجيان:

- الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يبشر بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه.
- النمو بحذر.

**الخلية 03:** تشير إلى أن الإمكانيات ضعيفة، ولكن القطاع يحتوي على أرباح جذابة، يتم إتباع إستراتيجية الانتفاع حتى يعود النشاط قوي من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تتمكن المنظمة من تطوير إمكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.

**الخلية 04:** تشير إلى أن الإمكانيات متوسطة وربحية القطاع غير جذابة، الخيار الاستراتيجي هنا هو الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أي أرباح متوقعة.

**الخلية 05:** الإمكانيات التنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة، الخيار إما النمو بحذر أو النمو.

**الخلية 06:** الربحية المتوقعة جذابة، ولكن الإمكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة، الخيار الاستراتيجي هو تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية.

**الخلية 07:** الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة، الخيار الاستراتيجي هنا هو محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح من خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.

**الخلية 08:** إمكانيات تنافسية قوية وريح متوقع متوسط، الخيار الاستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.

**الخلية 09:** الإمكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة مع أرباح متوقعة جذابة، الخيار الاستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي

من أجل مواجهة تحديات بيئة الأعمال المضطربة وضمان الاستمرارية على المدى الطويل يتوجب على البنوك بمختلف تخصصاتها وأحجامها استشراف المستقبل وصياغة استراتيجيات طويلة المدى ذات كفاءة وفعالية لتجاوز التحدي الملحق على عاتق الإدارة الإستراتيجية، ويرتكز مضمون هذه البرامج على الإعداد الجيد لعملية التخطيط الاستراتيجي وكل ما يحتوي من أساليب إدارية راقية وتقنيات التسيير الحديثة من جهة والحرص على تنفيذها والديمومة على مراقبتها من جهة أخرى.

### المطلب الأول: المراحل الأساسية للتسويق الاستراتيجي

يبدأ التسويق الفعال بالبحوث التسويقية، لأنها تكشف عن الكثير من أجزاء السوق المتكونة من عملاء مختلفي الاحتياجات، يكون البنك رشيدا إذا استهدف فقط الأجزاء التي بإمكانه إشباعها بطريقة مميزة وعليه أن يعرض لكل جزء/شريحة من السوق معروضاته ومنتجاته حتى يتمكن العملاء المستهدفون من تقدير التميز عن معروضات المنافسين، تمثل تجزئة السوق والاستهداف وتثبيت صورة المنتج تفكير البنك الاستراتيجي في التسويق، حيث يطور المزيج التسويقي العملي الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتجات والسعر والمكان والترويج، بعدها يقوم بتنفيذ مزيج التسويق، وأخيرا يقوم بعملية الرقابة وتقييم النتائج وتطوير إستراتيجية التجزئة والاستهداف وتثبيت صورة المنتج وتكتيكة عن مزيج التسويق.<sup>2</sup>

### 1. بحوث التسويق

هي نقطة البداية بالنسبة للتسويق الاستراتيجي، فبدونها يدخل البنك إلى السوق مثل الأعمى، فالتسويق الجيد يتضمن بحثا متأنية في فرص السوق وإعداد التقديرات المالية بناء على الإستراتيجية المقترحة واضحة إذا

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 206، ص 208.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بوبكر، ط (02)، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، 2002، ص 38، ص 39.

كانت العائدات ستحقق أهداف البنك، كما تلعب البحوث التسويقية دورا هاما في تصنيف العملاء حسب تصورهم واحتياجاتهم المفضلة.

## 2. تجزئة السوق، الاستهداف وتثبيت صورة المنتج (عمليات التسويق الاستراتيجي)

طالما أنه من المحتمل أن تكشف بحوث التسويق عن شرائح العملاء المختلفة، يجب على الإدارة أن تقرر الشريحة التي تتعقبها وأن تستهدفها وتقدم لها خدمات متميزة، ويمكن أن تختار الشرائح المستهدفة بتعقل بناء على التأكد من قدراتها بالمقارنة مع متطلبات النجاح في كل شريحة.

يجب على البنك أن يثبت صورة منتجاته البنكية، بحيث يعرف عملائه المستهدفون الفوائد الرئيسية لخدماته، ويعني تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء ذلك المجهود الذي يرسخ أهم فوائد المنتج في أذهان العملاء. بالإضافة إلى الفوائد الهامة، يجب أن يعرض مقدمو الخدمة أسبابا إضافية للعملاء المحتملين فيما يخص بالدوافع التي تجعلهم يفضلون خدماتهم.

إن العلامة لا يتم تثبيتها في ذهن العملاء عن طريق ذكر جانب واحد من ميزة أساسية واحدة فيها، بل ذلك يتم كعملية متكاملة، يسمى تثبيت صورة العلامة التجارية الكاملة عرض قيمة العلامة التجارية، إنها الإجابة على سؤال العميل "لماذا اشترى علامتك التجارية؟"<sup>1</sup>.

## 3. المزيج التسويقي (التسويق العملي أو التكتيكي)

يجب على مسوقي البنك أن ينتقلوا بعد ذلك إلى مرحلة التسويق التكتيكي، ويجهزون أدوات المزيج التسويقي الذي يدعم ويوصل تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء، وتعرف هذه الأدوات بأدوات المزيج التسويقي البنكي 7Ps.

### • مزيج الخدمة البنكية:

هو كافة الخدمات التي يقدمها البنك في آن واحد، ويتكون من عدد الخطوط التي تندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها، والتي باتت من الجوانب الأساسية التي لا يمكن للبنك الاستغناء عنها.

### • السعر:

يعرف السعر على انه فن ترجمة القيمة المادية للسلعة أو الخدمة في وقت ومكان محدد، ويتم تحديده بطرق مختلفة ومن خلال عوامل عديدة مثل: المنافسة، هوية الخدمة، والتقدير المسبق للسعر من قبل العميل.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مصدر سابق، ص 39، ص 40.

أما التسعير في التسويق البنكي، فيشير إلى معدلات الفائدة على الودائع، القروض، الرسوم والعمولات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها العميل لقاء تقديم الخدمة.

#### • المكان او (التوزيع):

يتمثل في تحديد الأسواق واختيار قنوات ومناطق التوزيع المناسبة التي يمكن من خلالها الوصول إلى العميل.

فيما يخص التوزيع في البنوك يتكون من قنوات التوزيع التقليدية والمتتمثلة في فروع البنك، نظام التوكيلات البنكية، نظام التعامل بالمقاصة، التوزيع أو البيع الشخصي.

وقنوات التوزيع الحديثة والتي تتكون بدورها من الموزع الآلي للأوراق، الشباك الأوتوماتيكي للأوراق، نهائي نقطة البيع الإلكتروني، الخدمات البنكية الهاتفية

#### • الترويج:

هو مجموعة الجهود الترويجية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات اللازمة عن المزايا الخاصة بخدمة بنكية معينة وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة وذلك بهدف دفع العملاء إلى اتخاذ قرار شراء هذه الخدمة أو الاستمرار في استخدامها في المستقبل.

#### • المكونات المادية للخدمة:

يستدعي تقديم الخدمات البنكية تسهيلات مادية تساعد وتسهل عملية انسيابها نحو العملاء، حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية والمكانية وتمثل التسهيلات المادية في مباني البنك ذات الموقع الملائم للعملاء والتي يجب أن تتوفر ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي أو الخارجي، توفر الاحتياطات الأمنية، وملائمة الشبايك ووجود كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات.

#### • عمليات تقديم الخدمة:

تمثل العمليات والأساليب التي يتم الوصول بها إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات لها أيضا جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، ويبدو واضحا إذ انه لا يكف أن يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أودعت به هذه الخدمة وعليه يجب على إدارة البنك أن تأخذ في عين الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

• الأفراد المشاركون في تقديم الخدمة:

من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة المصرفية والتي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم هي العنصر البشري، حيث يشمل لفظ العملاء الداخلين الوحدات التنظيمية داخل البنك والذي يجب على الإدارة أن تقوم بتنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبنك خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء.<sup>1</sup>

4. تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي

بعد أن تبدأ المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، يجب عليها أن تنتج الخدمة التي تم تصميمها وتُسعرها وتوزعها وتروجها وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التنفيذ.

5. مراجعة سير تطبيق الاستراتيجية التسويقية

العملية الأخيرة في التسويق الاستراتيجي هي الرقابة، إن البنوك الناجحة هي البنوك المتعلمة، التي تجمع التقنية الراجعة من السوق وتراجع وتقيم النتائج وتقوم بالإصلاحات التي تم تصميمها لتحسين أدائها إن البنك الذي يفشل في تحقيق أهدافه، ربما يتعلم أن ذلك الخطأ يقع من عوامل المزيج التسويقي أو ربما بطريقة أساسية أكثر من تجزئة السوق أو الاستهداف أو تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء، يعمل التسويق الاستراتيجي وفق مبدأ علم الضبط (cybernetic) الذي يقود البنك إلى السيطرة الدائمة على أموره وبلوغ الجهة التي يرغب فيها.

المطلب الثاني: خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي

تساعد مبادئ التسويق الاستراتيجي على التوظيف الراشد للموارد المتاحة بهدف خلق ميزة تنافسية تمكن البنك من الانفراد بخدمة أفضل للعملاء.

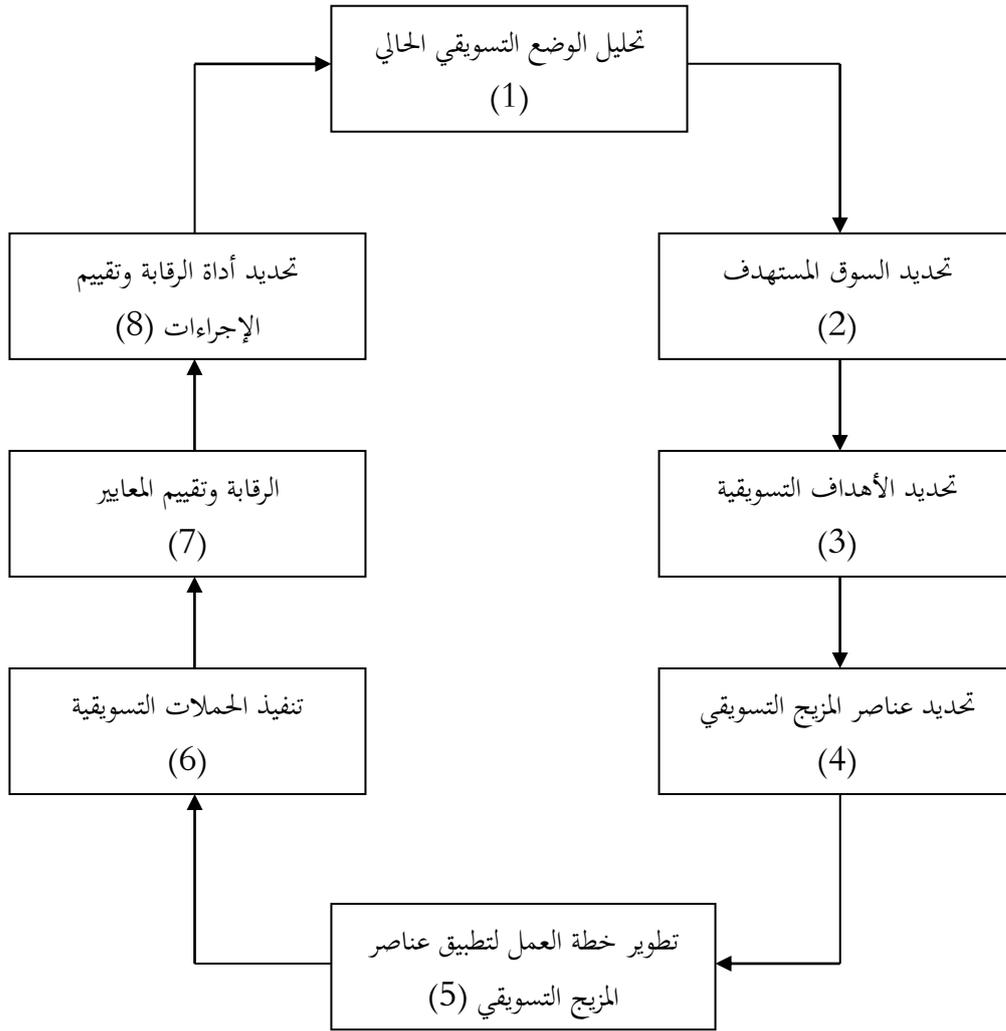
فهو يعنى بتصميم وضعية مستقبلية مرغوب فيها من طرف البنك، وتطوير الطرق التي يمكن بواسطتها الوصول إلى هذه الوضعية المرغوبة، كما يعبر عنه بالمفهوم الاستراتيجي أين نحن؟ وأين ينبغي أن نكون؟<sup>2</sup>

إن الإجابة على هذه الأسئلة تقودنا إلى التطرق بالتدرج إلى خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي، والتي نستنبطها من الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد ايت محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 68، ص 70.

<sup>2</sup> يحي عيسى العلاوي، عمر بلحمير براهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 17.

الشكل رقم (23): خطوات التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة، التسويق الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 174.



من الشكل يتضح جليا خطوات البناء في التسويق الاستراتيجي والمتمثلة فيما يلي:

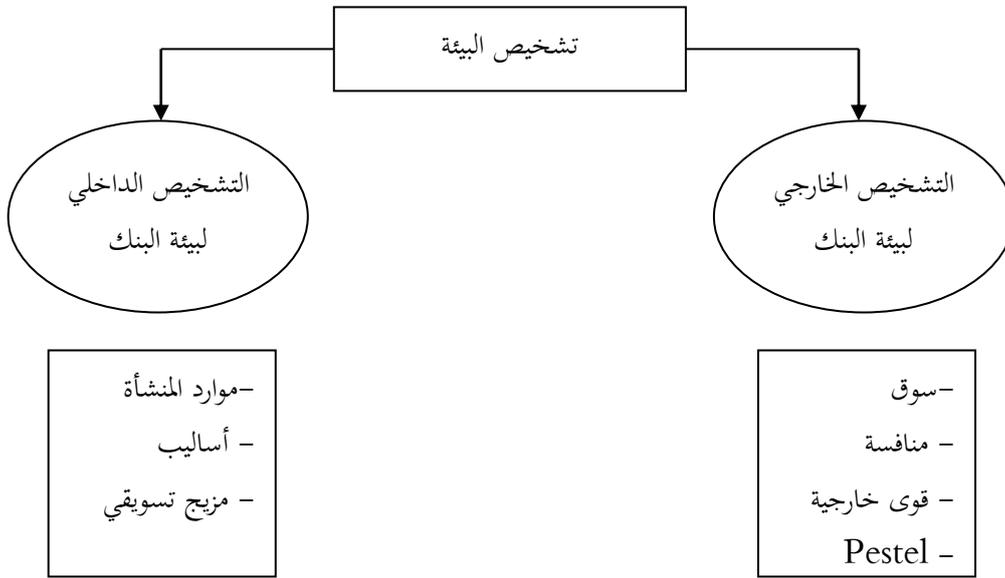
- تحليل البيئة التسويقية بأنواعها.
- تحديد الأهداف.
- صياغة الإستراتيجية التسويقية.
- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- المراقبة والتقييم.

## 1. تحليل البيئة بأنواعها

تتألف البيئة التسويقية للبنك من مجموعة من العوامل التي تحدد طرق التصرف اللازمة لنجاحه وبقائه أو تحقيق أهدافه، ويكمن الهدف الجوهرى من دراسة البيئة التسويقية في تحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمستقبلية ومن ثم يتوجب على البنك تقديم استجابات مناسبة من خلال استخدام بحوثه التسويقية لمراقبة تغيرات البيئة وتحقيق أفضل ميزة إستراتيجية له، ومن ثم العمل على تكيف سياسته التسويقية مع تطورات البيئة المحيطة به من أجل المحافظة على استمراريته وبقائه ومواكبة هذه التطورات.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح أقسام البيئة المحيطة بالبنك وما يحتويه كل جزء في الشكل التوضيحي التالي:

### الشكل رقم (24): تشخيص بيئة البنك



**المصدر:** إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع زكريا احمد غرام واخرون، مبادئ التسويق الحديث.

يكمن الهدف من تشخيص بيئة المنظمة فيما يلي:

#### ● أهداف تحليل البيئة الخارجية:

- معرفة الفرص المتاحة للبنك؛
- معرفة التهديدات التي تواجه البنك؛
- تحليل العوامل الخارجية تحليلاً دقيقاً؛

<sup>1</sup> زكريا أحمد غرام، عبد الباسط حوكر، مصطفى سعيد الشبح، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 67، ص 70.

— يساعد في رسم أهداف البنك؛

— معرفة السوق؛

— معرفة المنافسة (تحليل)؛

— دراسة سلوك المستهلك.

● أما الأهداف الأساسية للتشخيص الداخلي فهي كما يلي:

— الكشف عن مواطن الضعف؛

— الكشف عن نقاط القوة التي تميز البنك؛

— معرفة الموارد المتاحة؛

— التسيير الراشد لموارد البنك؛

— تحديد الهيكل التنظيمي للبنك، وكذا أساليب التسيير المنتهجة.

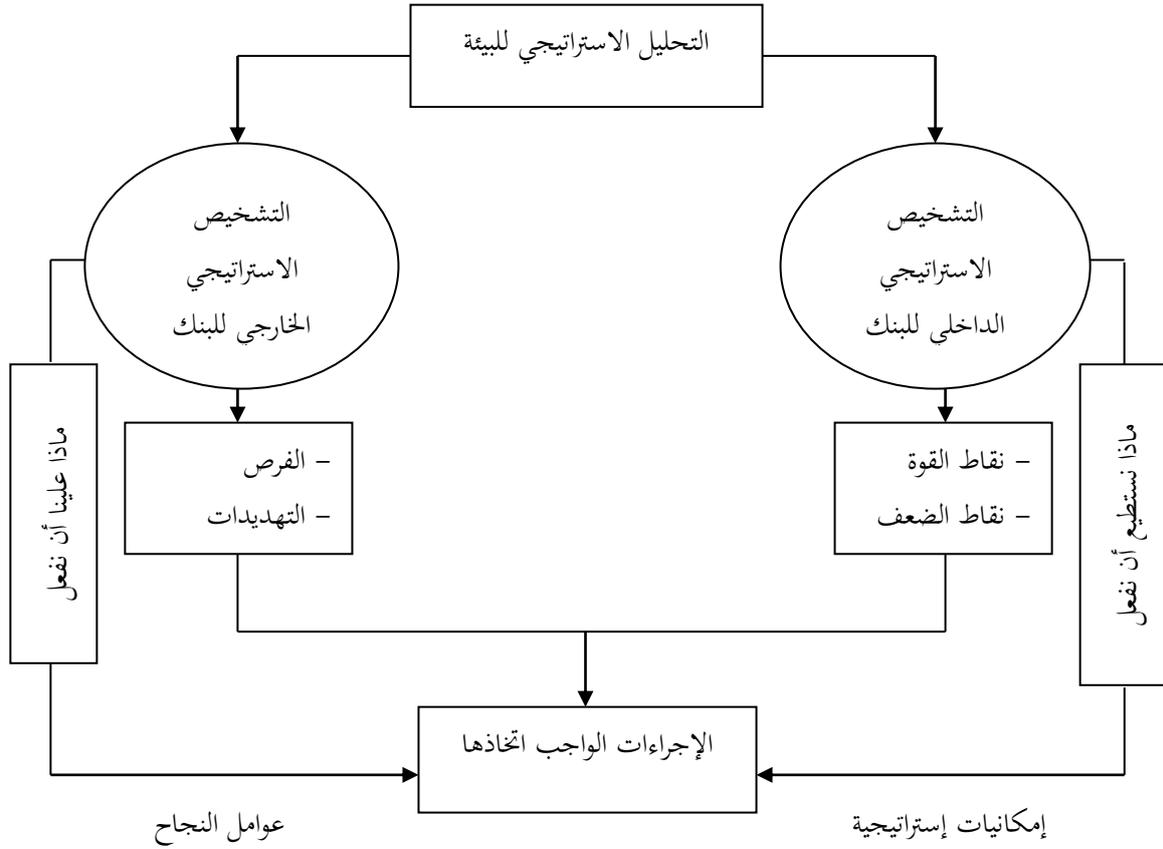
● التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يهدف التحليل الإستراتيجي لبيئة البنك إلى الكشف عن مواطن الضعف ونقاط قوة البنك من جهة

وكذا تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط منظمة الأعمال من جهة اخرى.

والشكل التوضيحي التالي يوضح فحوى كل من التشخيص الإستراتيجي بنوعيه الداخلي والخارجي:

الشكل رقم (25): التشخيص الاستراتيجي للبيئة



**المصدر:** إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي.

يتم تحليل البيئة عن طريق التشخيص الاستراتيجي الذي يهدف إلى دراسة العوامل البيئية للوقوف على الفرص التي قد نجدها أو التهديدات التي قد يفرزها المحيط، وذلك من خلال التشخيص الخارجي، وكذلك الوقوف على نقاط القوة ومكامن الضعف للبنك مقارنة بالمنافسة في السوق وهذا من خلال التحليل الداخلي.

إن الفهم الجيد للفرص المحتملة في السوق والتهديدات التي قد تواجه البنك والتي يفرزها محيط المنظمة وذلك على المدى البعيد يكون من خلال تحليل الاتجاهات الواسعة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية، والتكنولوجية، والثقافية، والقانونية.

أما التشخيص البيئي الداخلي والذي يهدف إلى تقييم إمكانيات البنك لتحديد الميزة التنافسية والتي عن طريقها يمكن بناء الإستراتيجية، حيث تمثل نقاط القوة الميزة التنافسية المحتملة التي يتم من خلالها تحديد التموقع، بينما تمثل نقاط الضعف الحيز الذي يكون فيه البنك عرضة للمنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي بالتصرف، مرجع سابق، ص16، ص17، ص20.

## 2. تحديد الأهداف الإستراتيجية

بعد القيام بعملية التشخيص والوقوف على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف يتطرق الاستراتيجي إلى تحديد عوامل النجاح ثم الأهداف وكيف يمكن تحقيقها، بعدها يتم الانتقال إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعتبر ركيزة أساسية في البناء الإستراتيجي، فبدون تحديد الأهداف كل ما يأتي من استراتيجيات ومجهودات تسويقية يكون مبنيا على فراغ ولن يؤدي إلى أي نتيجة لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

تقوم المنظمات باختيار أهدافها الإستراتيجية وتسعى لتحقيقها من خلال استراتيجيات تسويقية، ومن بين أهم الأهداف الإستراتيجية التسويقية نجد زيادة حجم المبيعات من خلال توسيع الأسواق، كسب الريادة في السوق من خلال تطوير ميزات تنافسية، اختراق أسواق جديدة، رفع عوائد المنظمة على الاستثمار، تنمية معدلات النمو.. الخ

## 3. تحديد الإستراتيجية التسويقية

يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع البنك لتبني استراتيجيات وظيفية، خاصة التسويقية منها، لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تصريف المنتجات إلى السوق بتلبية رغبات وحاجات العملاء وبناء علاقات جيدة معهم، بعد ما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع.

وهو الأمر الذي يتطلب منها إعداد إستراتيجية تسويقية محكمة انطلاقا من فهم البيئة المحيطة بالبنك والمؤثرة على القرارات التسويقية، ويتأتى ذلك بوجود نظام معلومات تسويقي فعال بتوفيره المعلومات الكافية عن تلك البيئة وخاصة التنافسية.<sup>2</sup>

تؤثر الأهداف الإستراتيجية التسويقية بصفة مباشرة في صياغة الإستراتيجية التسويقية، حيث يتبنى البنك إستراتيجية السوق الكلية بصياغته لاستراتيجيات لمختلف الأنشطة التسويقية إذا كان هدفه السوق الكلي، ويتبنى إستراتيجية التنوع التي تركز على تجزئة السوق إذا كان يستهدف فئة معينة في السوق الكلية. يشير كوتلر إلى أن الإستراتيجية التسويقية "هي المنهج التسويقي الذي تأمل به المنظمة أن تبني علاقات مريحة مع العميل وتعظيم القيمة التي تقدمها له".

<sup>1</sup> يحي عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup> أحمد بن موزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص7.

ويصفها أنسوف بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".<sup>1</sup>

#### 4. تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

بعد اختيار الإستراتيجية تبقى مهمة المسوق في تنفيذ هذه القرارات عن طريق الجهود التسويقية والعناصر الرئيسية للتنفيذ تتمثل في تحديد ميزانية التسويق، المزيج التسويقي، والهيكل التنظيمي.

##### ● تحديد ميزانية التسويق:

يقوم البنك بتحديد ميزانية التسويق والتي يتوقف تحديدها عموماً على أساس نسبة الأهداف المسطرة الواجب تحقيقها، ويتم تقسيمها على المنتجات، قنوات التوزيع وأقسام السوق المختلفة.

##### ● التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي:

يتم تصميم المزيج التسويقي بما يتوافق والتموضع المرغوب من طرف المنظمة، مثلاً المنتج المميز بالجودة لا يمكن أن يصاحبه سعر منخفض وقنوات التوزيع المختارة يجب أن تضمن وصول المنتج إلى الفئة المستهدفة، ويؤكد (Holley) على أنه عندما لا يكون هناك اتجاه واحد لعناصر المزيج التسويقي، فإن التوقع المتحصل عليه يكون مبهم ويؤدي إلى الخلط لدى المستهلك.

##### ● الهيكل التنظيمي:

يختلف نوع التنظيم المتبع بالمنظمة حسب حجم المنظمة وتعدد نشاطها، وهناك ثلاثة أنواع من التنظيم يمكن اختيار ما يلائم منها أهداف المنظمة، وذلك إما حسب الوظائف، أو حسب المنتج، أو حسب السوق.

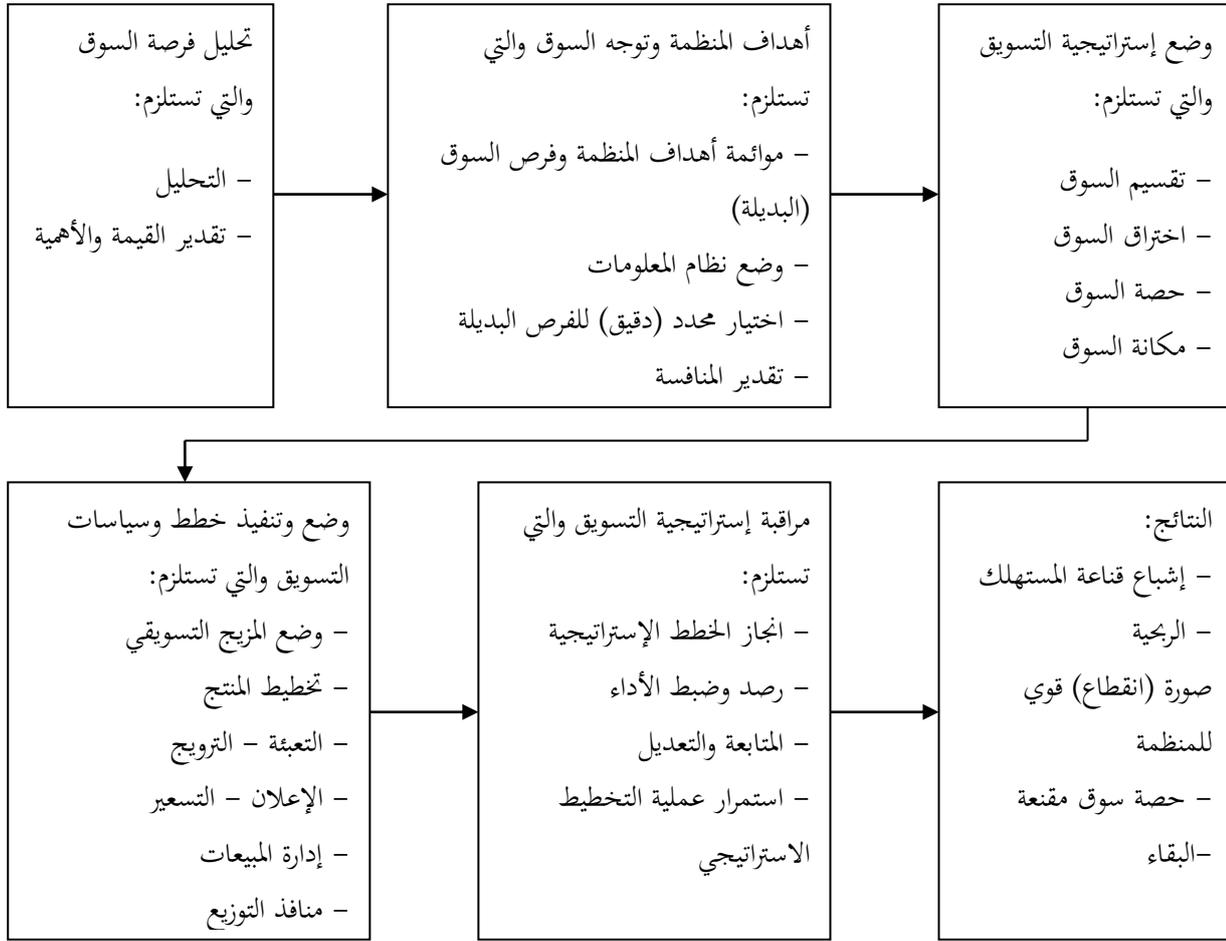
#### 5. رقابة وتقييم الإستراتيجية التسويقية

تعتبر الرقابة على الإستراتيجية التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة من سلسلة التسويق الإستراتيجي، وهي التأكد من أن الأهداف الإستراتيجية المسطرة مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها، وهي بذلك توفر العديد من المعلومات التي تظهر نقاط القوة والضعف في التنفيذ قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هالة محمد لبيب عنبه، ديمين السعدي، د. هبة فؤاد علي، د. ميرفت رشوان، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص81.

<sup>2</sup> أحمد بن موزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، مرجع سابق، ص51.

الشكل رقم (26): عناصر التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 41.

6. مراحل تطور خطة التسويق الاستراتيجي

غالباً ما تصاغ خطة التسويق الإستراتيجي على أجل بعيد، لتحتوي في مضمونها خطط تسويقية تتفرع إلى إستراتيجيات تكتيكية قصيرة المدى تخص خطوط الإنتاج بشتى أنواعها. إن الغاية من تطوير خطة التسويق الاستراتيجي تكمن في سعي البنك إلى تحقيق أهدافه وغاياته المسطرة، والغدو قدماً نحو الرؤية المرغوب فيها.

فهي عبارة عن وثيقة مكتوبة مفصلة للوضع الحالية للعملاء، المنافسين، والبيئة، وبما يتم تحديده من الأهداف، الأنشطة التسويقية، وتخصيص الموارد، وذلك إما لمنتج، أو خدمة موجودة، أو مقترح تقديمها للسوق.

أي أن الخطة تشمل جميع عناصر التسويق الاستراتيجي من تحليل للبيئة وتحديد للأهداف وتخصيص الموارد، وكيفية التنفيذ ويكون ذلك محددًا بالمكان والزمان.<sup>1</sup>

إن عملية إعداد خطة التسويق الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل نموذجية وهي:

- تجزئة السوق: وتتم من خلال واحد أو أكثر من المعايير التالية: الجغرافي، السكاني، النفسي والسلوكي.
  - تجزئة السوق المستهدفة وفقا للدخل المتوقع، الحصة السوقية المحتملة أو الربحية المتوقعة.
  - تطوير إستراتيجية تجزئة السوق وتتضمن قيادة السوق أو توسيع خط المنتج، التسويق الواسع أو التسويق المستهدف، المبيعات المباشرة أو غير المباشرة.
- بعد أن يتم تحليل السوق وتجزئته وتحديد العملاء المستهدفين وكذلك عملية الشراء، فقد حان الوقت لوضع خطة التسويق الاستراتيجي وتتضمن ما يلي:

#### ● التحليل الموقفي:

يشمل دراسة وتحليلاً معمقاً من أجل التعرف على خصائص السوق، عوامل النجاح الرئيسية، مقارنة المنتج والمنافسة، الاعتبارات التقنية، البيئة القانونية، المشاكل والفرص، المحيط الاجتماعي.

#### ● الأهداف التسويقية:

لتحديد أين ترغب المنظمة أن تذهب أو تصل وهذا يشمل محفظة المنتجات، السوق المستهدف، الحجم المستهدف (بالنقد أو بالوحدات المنتجة أو المباعة).

#### ● إستراتيجية التسويق:

ماذا يجب على البنك لإنجاز أهدافه وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج، تقدير إستراتيجية التسويق.

بعدما يتم ضبط خطة التسويق الاستراتيجي، يتم تحديد الفريق التنفيذي متضمناً الخطوات التالية:

- إعداد البرامج التسويقية التنفيذية.
- وضع الخطط التكتيكية والمتمثلة في خطة تنمية وتطوير المنتج، خطة الاتصالات التسويقية، خطة تنمية المبيعات وخطة خدمات الزبائن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 355، ص 357.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التسويق الاستراتيجي هو مدخل ظهر بحكم التغيرات البيئية التي فرضت على منظمات الأعمال عموماً وعلى البنوك بشكل خاص، فهو مصطلح متعدد الأبعاد ويرتبط بالمستقبل الذي يتميز بالديناميكية، حيث تمارس فيه الإدارة الإستراتيجية على صعيد التسويق فكراً وعملاً وفلسفة تتبناها الإدارة العليا للبنك.

تتولى الإدارة الاستراتيجية لوظيفة التسويق تنفيذ المهام التسويقية والاشراف عليها بغية تجسيد الأهداف الاستراتيجية المرسومة بكفاءة وفعالية، من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة، وتأسيس قاعدة للتنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة التسويقية.

يقتضي تطوير معايير البنك التسويقية التركيز على كسب رضا العملاء والمحافظة عليهم وتنميتهم، من خلال تشخيص السوق وفهم سلوك العملاء، من اجل القيام بتقسيم السوق الكلي، لمفاظة أحسن القطاعات، بالتركيز على العمليات الأساسية للتسويق الاستراتيجي المتمثلة في تقسيم السوق، اختيار السوق المستهدف، والتموقع.

تعتمد عمليات التسويق الاستراتيجي على تشخيص عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية للبنك، بالاعتماد على العديد من الأدوات والأنظمة التي ترمي الى تهيئة البنك لتأمين ما يجب القيام به وتمكينه من رؤية اية مشكلات مستقبلية.

من اجل فهم الظروف التي يعمل فيها البنك، تستغل الإدارة أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث يرتبط استخدام أحد او بعض هذه الادوات ببعض العوامل، أبرزها طبيعة النشاط الممارس من قبل البنك، الأهداف التي يسعى اليها، وقدرة الإدارة وكفاءتها في استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المناسبة.

# الفصل الثاني: التسويق الاستراتيجي كمدخل أساسي لتحسين الأداء التسويقي للبنوك

## تمهيد

من أجل إدراك مستلزمات النمو والاستمرار تسعى البنوك بشتى تخصصاتها إلى بلوغ مستويات مميزة من الأداء التسويقي، الذي أصبح ضرورة ملحة أفرزتها تقلبات بيئة الأعمال.

اتسع مفهوم الأداء وأصبح ملما بعدد معتبر من المؤشرات التي تعتمد عليها البنوك في تقييم مستوياتها التنافسية وقدراتها الداخلية وكذا قابليتها للتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية.

ويتمحور الأداء المؤسسي بصفة عامة حول أداء الموارد البشرية في مجال وحداتهم التنظيمية، وأداء هذه الوحدات في إطار البرامج والاستراتيجيات العامة للمنظمة وأخيراً أداء المنظمة في إطار المتغيرات التي تتحكم في بيئة الأعمال.

وسينصب اهتمامنا في هذا الفصل حول أداء إحدى الوظائف الحيوية للمنظمة، باعتبارها همزة الوصل بينها وبين الجمهور، والجسر الذي من خلاله تقوم المنظمات بتوفير منتجاتها إلى المستهلكين، في هذا الفصل سنتناول المحاور التالية:

- الجوانب النظرية للأداء في البنوك
- الجوانب النظرية للأداء التسويقي في البنوك
- تحسين الأداء التسويقي البنكي بانتهاج التسويق الاستراتيجي

## المبحث الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

نال الأداء اهتماماً معتبراً من قبل المفكرين والباحثين وكذا الممارسين في مجال الإدارة والتسيير، كما حظي بأهمية متزايدة في تسيير منظمات الأعمال باعتباره الدافع والمركز البارز لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر من العوامل الرئيسة المساهمة بقوة في تحقيق غرضها الأساسي والمتمثل في الاستمرارية والبقاء.

## المطلب الأول: إطار عام حول الأداء

يمثل الأداء المدى الذي من خلاله يمكن للبنوك أن تحقق النجاح المستهدف في الأعمال القائمة ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كما أنه يعتبر عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري، احمد هادي، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 13، جامعة بابل، العراق، 2014، ص9.

## 1. تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق حول مصطلح الأداء بين المختصين والباحثين في مجال التسيير وإدارة الأعمال، ويرجع ذلك إلى اختلاف أغراضهم المتوخاة من إعداد تعريف مضبوط لهذا المصطلح، فبعضهم اعتمد على الجوانب الكمية والبعض الآخر اعتبر الأداء مصطلح يحتوي أبعادا تنظيمية واجتماعية واقتصادية.

تعود الأصول الأولى لاستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل إلى مجالات أخرى وكان يستخدم بمعاني مختلفة، فهو يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أو الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته.<sup>1</sup>

فالأداء لغة هو اسم وفعله "أدى" بمعنى "قام بـ" أو "أنجز" حسب معجم المعاني الجامع، أما في علوم الإدارة فلها تعريف عدة حسب موقع الأداء نفسه، فقد يكون أداء فرد أو أداء إدارة أو أداء مالي أو أداء فريق وهكذا. والأداء حسب رأي (LorinoP) هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.

ويرى (Brosquet.R) أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين لنا حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.<sup>2</sup> وقد عرفه كل من وايت وماير (Wit & Mayer) على أنه المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على المدخلات.

أما (DAFT) فيرى أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة.

ووصفه برنامج (بالدرج) الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات فضلا عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى النتائج والمعايير السابقة، والمقارنة أيضا مع منظمات أخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وأخرى غير مالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، جامعة باتنة 1، 2016، ص 66.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشمالي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 10، ص 11.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 116، ص 117.

ويرى المختصون بأن الأداء المؤسسي يتمحور حول مجموع أداء الوظائف الحيوية للمنظمة وهو ما يعرف بالأداء الداخلي والذي يضم مجموعة معتبرة ومتكاملة من الأنشطة، مثل الأداء التسويقي، الأداء المالي، أداء الموظفين، الأداء الإنتاجي والأداء التمويلي والتقني، أما الأداء الخارجي للمنظمة يتلخص في حسن تعاملها مع متغيرات بيئة الأعمال، وهو ما يعرف بالأداء التنظيمي.

بالتمعن في مضامين ما ورد من تعاريف نستخلص أن الأداء المؤسسي مصطلح إداري، يهدف الى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال مجال زمني معين مقارنة بما تم التخطيط له مسبقا، وهو يقتضي مراحل ترتكز على عدد من المقاييس التي تساعد في تحديد أوجه الاختلال وطرق تصحيحها على المديين القصير والبعيد، ويرتبط بمدى الاستغلال الراشد للموارد المتاحة، وهذا ما يعبر عنه اقتصاديا بمصطلح الكفاءة والفعالية. توصف المنظمات التي بلغت مستوى معين من الأداء إذا استطاعت أن تحقق أغراضها المسطرة (الفعالية) من خلال الاستغلال الراشد لمواردها المتاحة (الكفاءة).

## 2. مكونات أداء المنظمة

يستدعي استكمال مفهوم الأداء إلقاء الضوء على مكونين رئيسيين والمتمثلين في الكفاءة والفعالية، حيث اجمع المختصون في هذا المجال على ضرورة توفر هذين العنصرين معا حتى يتحقق الأداء الفعال في المنظومة، تساعد هذه الخطوة في استكمال مفهوم أداء المنظمة من جهة وتسهيل عملية التعرف على الكيفية التي يتم بها قياسه من جهة أخرى، لان الغرض الرئيس من تحديد مضمون الأداء هو القيام بتقييمه.

### ● الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة ومختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، سنتناول من خلال التعاريف التالية تحليل هذا المفهوم.

عرفها فانسون بلوشات (Vincent Plauchet) على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول

إلى النتائج المرتقبة.

أما المختصين والكر وروبرت فعرهاها على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نحو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعه الجزائر، مجله الباحث، المجلد 07 عدد 07، 2009، ص 218.

كما يمكن من جهة أخرى ربط الفاعلية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفاعلية (قيمة المخرجات الفعلية/قيمة المخرجات المتوقعة)} \times 100$$

مما سبق نستخلص أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ النتائج، أي النسبة بين النتائج المحققة والنتائج المخطط لها، ما يعني بأنه كلما كانت النتائج المنجزة أقرب من تلك المتوقعة كلما كانت فعالية المنظمة عالية أو مرتفعة والعكس صحيح.<sup>1</sup>

■ **قياس الفعالية:** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

**الطريقة الأولى:**

تعتمد في القياس على النتائج المحققة والنتائج المتوقعة حيث:

$$\text{الفاعلية (نسبة)} = Rm/Rp, \text{ حيث:}$$

Rm: النتائج المحققة

Rp: النتائج المتوقعة

**الطريقة الثانية:**

تعتمد في هذه الطريقة على عنصرَي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

حيث:

$$\text{الفاعلية (نسبة)} = Mm/Mp, \text{ حيث:}$$

Mm: الإمكانات المستخدمة

Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

● **الكفاءة:**

يستخدم مفهوم الكفاءة في كيفية تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة لغرض تلبية حاجات ورغبات الأفراد. وقد عرفها فانسون بلوشات (Vincent Plauchet) على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.

كما عرّفت الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي

هدر يذكر.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 219.

وتم تعريفها بأنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات<sup>1</sup>

نستنتج من التعريفات السابقة بان الكفاءة مصطلح يعبر عن انجاز الأعمال بشكل صحيح، من اجل تعظيم النتائج، وتخفيض التكاليف.

### ■ قياس الكفاءة

تقاس الكفاءة كما يلي:

يمكن قياسها من خلال العبارة التالية:

الكفاءة (نسبة) =  $Rp/Mp$ ، حيث:

$Rp$  : النتائج المتنبأ بها

$Mp$  : الموارد المتنبأ بها

### 3. العوامل المؤثرة في أداء المنظمات

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلباً أو إيجاباً. ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل هو الهدف من وراء اغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فان الباحثين كل حسب موضوع بحثه سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسعى بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية، منهم دونالسون الذي أورد القائمة التالية:

المهيكلة، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الإستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المنظمة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، أسلوب الإدارة.

كما يرى كروجر أن أداء المنظمة يتبع ما أطلق عليه بالأجزاء الستة والمتمثلة في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المنظمة، الفلسفة والثقافة، الإستراتيجية والأنظمة، التخطيط الإداري والعملية الإنتاجية.

حيث يرى هذا الباحث أن الأداء يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 220.

وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه اغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسّموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسّموا العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، أما العوامل الداخلية فقد قسّموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بالأهداف التي تسعى المنظمات إلى تجسيدها، لهذا الاعتبار تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهومه ما جعل ضبط أبحاثه يختلف من باحث إلى آخر حسب المعايير التي تبناها كل دارس، لهذا سنتطرق وبإيجاز إلى بعض المقاييس التقييمية التي حظيت باهتمام الباحثين في تحديد أنواع الأداء.

#### 1. حسب معايير المصدر

ينقسم أداء المنظمة بشكل عام إلى ما يلي:

##### • الأداء الداخلي

يتفرع هذا النوع من الأداء إلى ثلاث مجموعات جزئية للأداء وهي كما يلي كما حددها بيرنارد:

- الأداء البشري: من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء البنك
- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال البنك لاستثماراته بفعالية
- الأداء المالي: يتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للبنك

##### • الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة البنك لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

#### 2. حسب معايير الشمولية

ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين

##### • الأداء الكلي

ويعني هذا النوع من الأداء استطاعة البنك على تجسيد أغراضه وغاياته بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للبنك، إذ لا يمكن لقسم أو لوظيفة لوحدها تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجله العلوم الإنسانية، جامعه بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 90، ص 91.

● الأداء الجزئي

يتكون على مستوى نظام فرعي من البنك والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفه التنظيمية.

3. حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي يمارسها البنك والمتمثلة في: وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة... الخ.

● أداء الوظيفة المالية:

يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد ادائها في:

- مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل التزوير والاختلاس)؛
- حسن استخدام الاموال العامة وترشيد استعمالها؛
- احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

● أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق اداء هذه الوظيفة عندما يتمكن البنك من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الموارد المتاحة.

فحجم ونوعية انتاج الخدمات يعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الاداء في البنك.

ان الغاية من وجود هذه البنوك هو تقديم خدمات محددة واشباع حاجات ورغبات الافراد، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح هذه البنوك وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

● أداء وظيفة التسويق:

يتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل تقديمها والحصول عليها، فوظيفة التسويق تضمن الاقبال على المنتجات البنكية المقدمة من طرف البنوك.

● أداء وظيفة الافراد:

تحسن مردودية البنوك مرتبط إلى حد كبير بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل اداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالبنك من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم.

## 4. حسب المعايير الطبيعية

هذه المعايير موردها أهداف البنك، حيث تختلف باختلاف نوع النشاط الذي يمارسه، ويمكن إنجازها فيما يلي:

## ● الأداء الاجتماعي

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي يعمل فيه البنك والوفاء بالتزاماته تجاهه وأداء مسؤولياته.

## ● الأداء الاقتصادي

يعتبر الدور التنموي للمنظمات الاقتصادية من المؤشرات الأساسية لمستوى أداء هذه المنظمات، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمنظمات في الاستغلال الراشد للموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية، وقدرتها على اتخاذ القرارات الحاسمة ما يسمح بتحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: معايير ونماذج تقييم الأداء

سنتطرق في هذا المطلب الى اهم المقاييس المعتمدة لدى منظمات الاعمال لتقييم ادائها، وأبرز نماذج تقييمه.

## 1. معايير قياس الأداء

اعتبر مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية ان الغرض الرئيسي للمنظمات هو تحقيق الارباح، ومن هذا المنطلق كان الاداء المؤسسي يعبر عنه من خلال الارباح المحققة، بمعنى ان ايراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فان التصور السائد هو ان المنظمة التي تحقق ارباحا أكبر هي التي لديها اداء جيد. وفقا لهذه النظرة كان اداء المنظمات يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها. إلا ان التطورات التي شهدتها وتشهدها بيئة الاعمال حفزت اصحاب القرار على البحث على ادوات جديدة لقياس اداء المنظمة، والتي من شأنها ان يكون لها وصف ادق لإنجازات المنظمة، حيث تستخدم مؤشرات تظهر التطور الذي حققته اثناء اداء نشاطاتها.

<sup>1</sup> احمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سيكولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 01 العدد 03، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 36.

وتجدر الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الاداء واخرى حديثة سنجيزها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. المعايير التقليدية:

تمثل في الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح او خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية.

ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا لأنه يقود إلى قياس الاداء الصافي للمنظمة من خلال اظهار الفرق بين مردودية الاموال المستثمرة وتكلفتها، اي الاخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

الا ان هذه المعايير التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات لأنها تسلط الضوء على تقديم القيمة للمساهمين فقط، واهمالها لوضعية العملاء، وبداية من التسعينات تم اعادة النظر في المؤشرات المالية، حيث تم تطويرها بإضافة تحسينات تتلاءم مع تطورات البيئة بأنواعها.

وفي ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال الذي أثر في العديد من حلقات سلسلة القيمة تبنى الفكر الاداري البعد الاستراتيجي في قياس الاداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس وكذا من اجل تحقيق توافق الاداء المحقق مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة من اجل ربط الاداء الحالي للمنظمة بأدائها المستقبلي.

#### ب. المعايير الحديثة:

تمثل اهم الطرق الحديثة لقياس الاداء فيما يلي:

##### ● بطاقة قياس الاداء المتوازنة:

او ما يعرف ببطاقة الاهداف المتوازنة، وهي من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس انشطة ومستوى اداء المنظمة، وهذا من منطلق ان نجاح المنظمات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس ادائها في مجالات علاقات الزبائن، الاعمال الداخلية... الخ

تكمن اهمية هذه الأداة في كونها انها تتيح امكانية توضيح الرؤية للمنظمة بشأن كيفية ترجمة استراتيجياتها إلى افعال، وقد بين كل من نورتن وكابنلن الفوائد من استغلال بطاقة الاهداف المتوازنة كما يلي:

- التركيز على التنظيم ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة مثل الجودة، اعاده الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء؛

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009، ص 223.

– تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستوى الاقل مثل وحدة العاملين.

● **لوحة القيادة:**

تطلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المنظمة، اي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الاوضاع العامة. وهي وسيلة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسيرين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمنظمة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الاهداف الفعلية بالأهداف المعيارية واجراء التصحيحات اللازمة. ولكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغيير الغايات والاهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك.

ج. **المقاييس الاخرى للأداء:**

عمل عدة باحثين من بينهم كلارك وفيليب على اضافة سبعة مقاييس للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية يمكن تطبيقها لقياس اداء المنظمات الصناعية والخدمية وتمثل هذه المقاييس في:

● **تسليم المبيعات:**

يقصد بذلك التسليم الممتاز ويتم الحكم على ذلك من خلال: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل والوثائق.

ويتم قياس التسليم الممتاز وفقاً لما يلي:

$$\text{(عدد التسليمات المرضية / عدد التسليمات في المدة)} \times 100$$

● **صحة العمليات المتنبئ بها:**

يتم حساب هذا المقياس كما يلي:

الطلب المقدر - الطلب الحقيقي

حيث يتمثل الطلب الحقيقي في الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته

● **تخفيض الآجال:**

التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال تخفيض على الاقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول اليها.

ويتم حسابه كما يلي:

(الآجال المتوسطة للمدة المعينة/ الاجل المتوسط للفترة الماضية)  $100 \times$

• الجودة:

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها، ويمكن تطبيق هذا المؤشر على كل وظائف المنظمة، فهو لا يقتصر على وظيفتي البيع والشراء فقط.

• احترام البرنامج:

يقصد بهذا المقياس انه يجب على جميع العمال داخل المنظمة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المنظمة، والمتمثلة في برنامج الانتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية، او برامج بعث منتج جديد. ويتم حساب هذا المقياس باستعمال العلاقة التالية:

(عدد النشاطات او الاوامر المنجزة في الساعة/ عدد النشاطات او الاوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة)  $100 \times$

• ادخال منتجات جديدة في الساعة:

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

(عدد الاوامر الخاصة بالمنتجات الجديدة المنجزة في الساعة/ عدد الاوامر الواجب ادائها في المدة المحددة)  $100 \times$

• السرعة:

يقصد بهذا المعيار سرعة تقديم قيمة مضافة، يتم قياس هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

(الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة/ الزمن الكلي للنشاط)  $100 \times$

2. نماذج تقييم أداء منظمات الأعمال

ظهرت العديد من المداخل الخاصة بقياس أداء المنظمة، وارتكزت على الجوانب المهمة لنشاطها بغية الوصول إلى مؤشرات قياس فعالة ككشف التباين بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، من بين هذه المداخل نذكر مدخل أصحاب المصالح، التحليل المالي، القياس المرجعي، سلسلة القيمة وكذا نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

أ. مدخل أصحاب المصالح:

على الإدارة العليا للمنظمة ان تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها.

فالتبيعة المتشابهة لأهداف المنظمات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على المنظمات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف بحيث يكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة. ويؤكد العديد من المختصين على أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنظمة قياس أداءه من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، والجدول التالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تؤثر على أهدافهم ومصالحهم.<sup>1</sup>

الجدول رقم (4): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ النمو في المبيعات</li> <li>■ معدل دوران المستهلكين</li> <li>■ المقدرة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المبيعات (القيمة والحجم)</li> <li>■ المستهلكين الجدد</li> <li>■ عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ معدلات النمو في كل من:</li> <li>— كلفة المواد الأولية</li> <li>— زمن التسليم</li> <li>— المخزون</li> <li>— أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ كلفة المواد الأولية</li> <li>■ زمن التسليم</li> <li>■ المخزون</li> <li>■ توفير المواد الأولية</li> </ul>	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة</li> <li>■ النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ العائد على السهم</li> <li>■ القيمة السوقية للسهم</li> <li>■ عدد القوائم التي توصى بشراء أسهم المنظمة</li> <li>■ العائد على حق الملكية</li> </ul>	المجتمع المالي (المساهمون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الترقيات من الداخل</li> <li>■ معدل الدوران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الاقتراحات</li> <li>■ الإنتاجية</li> </ul>	الأفراد

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 293، ص 294.

	■ عدد الشكاوى	
■ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على المنظمة ■ مستوى التعاون في الواجهات التنافسية	■ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة ■ العلاقات مع الأعضاء والطاقم	الجهات التشريعية
■ عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات ■ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	■ عدد الاجتماعات ■ عدد المواجهات غير الودية ■ عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
■ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	■ عدد اللقاءات ■ عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة ■ عدد القضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

المصدر: محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 395

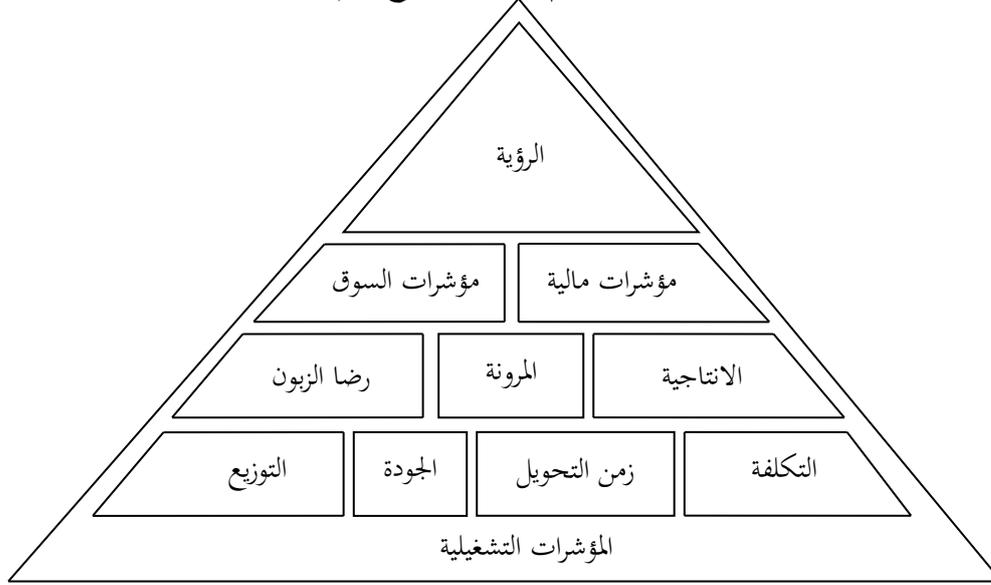
### ب. نموذج هرم الأداء:

يرتكز هذا النموذج على فكرة ادماج المؤشرات الإستراتيجية والمؤشرات التشغيلية، حيث يظهر في شكل هرم يضم مجموعة من المعايير، في اعلى الهرم نجد الرؤية ثم تليها مؤشرات السوق والمؤشرات المالية ثم تتبعها مؤشرات رضا الزبائن والمرونة والإنتاجية، ويحتوي المستوى الرابع على مؤشرات الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة، تمثل مجموعة المؤشرات الرابعة المستوى التكتيكي.

يستند هذا النموذج على مبدأ الارتباط بين كل مستوى والذي يليه حيث ترتبط المؤشرات التشغيلية الموجودة في القاعدة بالمؤشرات الاعلى منها وتؤثر عليها، وتحسين هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسين المؤشرات في المستوى الاعلى وهكذا على التوالي، والشكل الموالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كيلاني صونيا، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص 88.

## الشكل رقم (27): نموذج هرم الأداء



المصدر: كيلاي صونيا، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية مصدر سابق، ص 89

## ج. نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن:

هو نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظماتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.<sup>1</sup>

ويعكس نموذج بطاقة الأداء المتوازن بين الغايات والأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وتحمل في طياتها مؤشرات قياس مالية وأخرى غير مالية، وتهتم بتقييم الأداء الخارجي والداخلي للبنك وترتكز على أربع عناصر أساسية وهي: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو.

ويعتبر هذا النموذج ذو أهمية بارزة لأنه يشكل توازن بين مؤشرات الأداء المالية والمقاييس الغير مالية بغرض تقييم الأداء القصير والطويل الأمد في تقرير موحد.

## ● أبعاد بطاقة التقييم المتوازن:

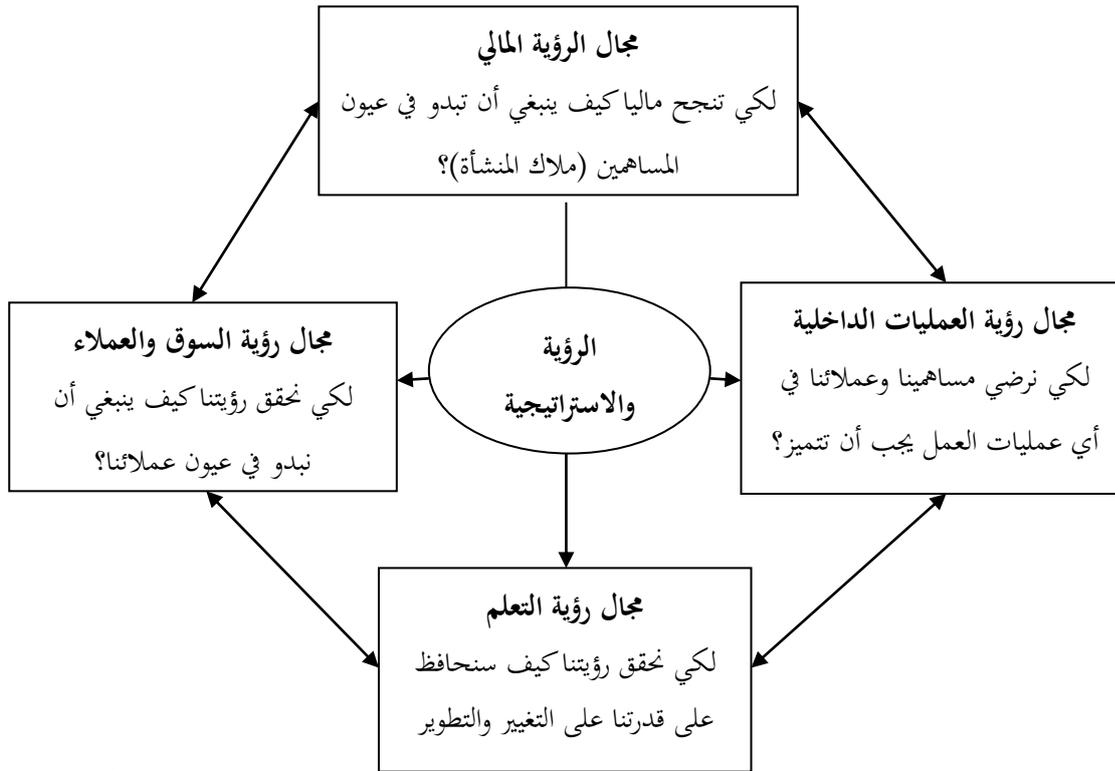
إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين، انهم يشيرون إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل، للتنافس بكفاءة ولتحقيق الأهداف المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 57.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 60.

والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (28): عناصر قياس الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 61

#### ■ الجانب المالي:

يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين هي المبادرات الأساسية للمنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع منتجات البنك.

#### ■ جانب العملاء:

يحدد القطاعات السوقية المستهدفة وقياس نجاح البنك في هذه القطاعات ليتحكم في أهداف نموه، ومن أهم المؤشرات الخاصة بهذا الجانب الحصة السوقية، قطاع شبكات الاتصال، عدد العملاء الجدد، رضا العميل.<sup>1</sup>

#### ■ جانب العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مصدر سابق، ص 61، ص 62.

ومن أهم المقاييس التي تخدم هذا الجانب نذكر أسعار الفائدة، تكلفة المنافس، ويرتكز على بعد الابتكار، عمليات التشغيل وبعد خدمة توصيل المبيعات.

#### ■ جانب النمو والتعليم:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة المالية من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء وللمساهمين.

وهو يؤكد على قدرات الموظف وقدرات نظام المعلومات والتحفيز والمكافآت.<sup>1</sup>

#### د. نموذج القياس المرجعي:

هو عملية مستمرة لقياس المنتجات وممارسات البنك ومقارنتها بأحسن المنافسين للبحث عن أفضل الممارسات لتحقيق أفضل الانجازات من خلال قياس الأداء والتنفيذ المستمر للتغيير المطلوب، وهذا النموذج يساعد على الفهم الجيد للبيئة والمنافسين والاستفادة من ميزاتهم في نشاط البنك من أجل تحقيق أهداف واضحة وأكثر مصداقية وتحقيق التطوير الحقيقي وحل مشاكل البنك.

#### هـ. مدخل التحليل المالي:

يعتبر من أقدم المدخل لتقييم الأداء البنكي، فهذا المدخل يهتم بتحليل البيانات والقوائم المالية الخاصة بالبنك خلال فترة معينة بهدف توفير معطيات تفيد حاضرا ومستقبلا، ويستمد هذا النموذج أسسه من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الجوانب النظرية للأداء التسويقي البنكي

الأداء التسويقي مصطلح اقتصادي حديث يعبر عن قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته التسويقية من خلال الاستغلال الراشد لموارده المتاحة.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي البنكي

يتطلب بلوغ البنك لأهدافه وضع خطط واستراتيجيات لتسيير موارده بكفاءة وفعالية ومتابعة نتائج أعماله من خلال نظام رقابة يوضح درجات الانجاز والانحرافات والمشاكل التي تواجه التنفيذ وإيجاد الحلول المناسبة من خلال نظام متكامل لتقييم الأداء، هذا ما يجعل البنك يسعى وبشكل متواصل لتحسين أداءه التسويقي وذلك

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المصدر السابق، ص 62، ص 63.

<sup>2</sup> خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 85، ص 86، ص 87.

من خلال خفض التكاليف والابتكار في الخدمات مع تحسين جودة الخدمات المقدمة بغرض الظفر بموقع تنافسي جيد.

### 1. مفهوم الأداء التسويقي البنكي

بصدد شرح مفهوم الأداء التسويقي يرى (Auber) بأنه يمثل درجة نجاح البنك أو فشله من خلال سعيه وقدرته على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية، وقد أوضح (Auber & Robert) أن الأداء التسويقي متعدد الأبعاد، قد يحتاج البنك إلى العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل وهو الهدف المشترك بين البنوك.<sup>1</sup>

أما كوتلر وارمسترونغ (Kotler&Armstrong) فيعرفان الأداء التسويقي على أنه مقابلة أداء البنك بأداء منافسيه للتعرف على نقاط قوته والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفه لغرض الحد منها.

وفي السياق ذاته يتفق العطار وهاشم على تعريف الأداء التسويقي بأنه مدى تحقيق البنك لأهدافه الموضوعة في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياته وموارده.<sup>2</sup>

يمثل الأداء التسويقي انعكاس لقدرة البنك لكيفية استخدام موارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه، فهو جزء مهم من الأداء الكلي للمنظمة المالية باعتباره يمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال أنشطة البنك بصورته الكاملة التي تنعكس على بقائه واستمراره.

فهو أداء البنك المتعلق بقدرته على الاحتفاظ بالسوق والعملاء مع تقديم الأعمال للعملاء الجدد، وهو مصطلح يستخدم من طرف المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفاعلية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات.<sup>3</sup>

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء التسويقي البنكي هو مصطلح إداري حديث خاص بوظيفة التسويق ويعكس مدى استطاعة البنك على استغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والأساليب التنظيمية من أجل بلوغ أهدافه التسويقية التي تساعد في تحسين وضعيته التنافسية.

<sup>1</sup> عثمان ليلي، خالد قاشي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية المجلد 04، العدد 01، ص 177.

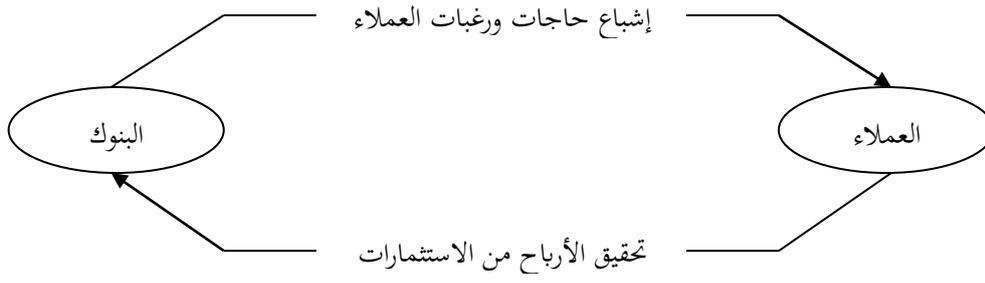
<sup>2</sup> أكرم احمد الطويل، علي وليد العباد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص 116، ص 117.

<sup>3</sup> عبد الرحمن شامي، الياس سليمان، التوجه السوقي والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية بالبنوك العمومية بولاية بشار)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 02، 2017، ص 45، ص 46.

## 2. أهمية الأداء التسويقي البنكي

يعتبر المختصون في علم التسويق أن البنوك ذات الأداء المتميز هي التي بإمكانها توفير القيمة لعملائها ولمساهميها، وهو الهدف الأسمى لديها، وتتمحور أغلب أهداف البنوك حول إشباع حاجات ورغبات عملائها من جهة، وتحقيق الأرباح من الاستثمارات من جهة مقابلة، فإذا تمكنت من بلوغ الهدفين بشكل كاف يمكن الجزم بأن أدائها التسويقي مقبول إلى حد كبير.

## الشكل رقم (29): الأهداف الرئيسية للبنوك



المصدر: إعداد الباحث

ويتضمن الأداء التسويقي العديد من الأهداف المراد تحقيقها من قبل البنوك التي تشكل عاملاً رئيسياً في نجاحها أو فشلها على صعيد بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية وعلى المدى الزمني الطويل أو القصير. يرى فيليب كوتلر بأن للأداء التسويقي البنكي أهمية بالغة لأنه يمثل محورا رئيسيا لنجاح البنوك أو فشلها في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها من جهة، ولعدم تبني معايير متفق عليها من قبل المختصين تفسر كافة الجوانب المتعلقة بأداء البنوك من جهة أخرى.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية الأداء التسويقي البنكي فيما يلي:

- يعتبر مصدر مهم للمعلومات التي تعتبر المادة الأولية في عملية التخطيط في مستويات المنظمات؛
- له دور رقابي وبذلك يضمن التنسيق بين وظائف البنك؛
- الوقوف أمام الإخفاقات واتخاذ التدابير اللازمة؛
- يساعد البنك على تبني معايير مهمة من شأنها أن تطور في رسالته؛
- يمثل الأداء التسويقي في البنوك الآلية الناجعة لمعرفة وتيرة إنجاز الأهداف المسطرة؛
- يساعد على كشف نقاط القوة ومواطن الضعف.

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل، علي وليد العباد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص 119.

## 3. مكونات الأداء التسويقي البنكي

يعتبر الأداء التسويقي البنكي جزء من الأداء الكلي للبنك فهما يتكونان من نفس المركبات التي تسمح للمنظمة بمعرفة قدراتها الداخلية والتنافسية.

وتعتبر الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية من اهم وأبرز مكونات الأداء التسويقي البنكي.

## ● الكفاءة التسويقية:

هي مدى مساهمة الأنشطة التسويقية في مساعدة البنك على تحقيق اهدافه، كما تشير ايضا إلى العلاقة بين النتائج التسويقية (المخرجات التسويقية) والموارد المستخدمة في التسويق (المدخلات التسويقية)، حيث تتمثل المخرجات التسويقية اساسا في المبيعات، الارباح والخدمات، درجة رضا العملاء وولائهم، صورة البنك وسمعة علامته، اما المدخلات التسويقية فتتمثل في تكاليف الاعلام، نفقات البحث وتطوير، التكنولوجيا والمعرفة... الخ.<sup>1</sup>

## ● الفعالية التسويقية:

هي القدرة على تحقيق الاهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا العملاء وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للبنك. وقد يتميز البنك بالفعالية في تحقيق اهدافه التسويقية لكنه لا يتسم بالكفاءة في استخدام موارده، كما قد يحدث العكس، الا ان الكفاءة تعتبر عنصرا هاما لبلوغ الفعالية وعلى هذا الاساس وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية حتى يتمكن من الوصول إلى اداء جيد لوظيفة التسويق.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي البنكي

تقييم الأداء التسويقي البنكي جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقه فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> بوصيع سهام، أثر ادارة معرفة الزبون في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حاله المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2020، ص116.

<sup>2</sup> كيلاني صونيا، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن، مصدر سابق ص 98، ص 99.

## 1. مفهوم تقييم الأداء التسويقي البنكي

تقييم الأداء التسويقي البنكي هو عملية مستمرة، الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها البنوك في نهاية تاريخ معين بهدف تفادي الأخطاء مستقبلاً.<sup>1</sup>

وينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، والغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للبنك في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.

كما عرّفت عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن هذا الاتجاه د. علي السلمي حيث يرى أن: "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد".

وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الانجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص بوظيفتين:

**الوظيفة الأولى:** محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.

**الوظيفة الثانية:** تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.

وقد عرّف كذلك تقييم الأداء على أنه عملية اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الرقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع كما يحقق الأهداف المحددة من قبل.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص بأنه لا يوجد رأي موحد بين المختصين حول مفهوم تقييم الأداء التسويقي البنكي، حيث ترتبط مفاهيم الكتاب بالأهداف المنشودة من وراء هذا التقييم.

ويمكن الاستنتاج بأن تقييم الأداء التسويقي البنكي هو قياس ما تم أدائه لمعرفة وبدقة النتائج التي حققتها أنشطة وظيفة التسويق، ويتم هذا القياس من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، ويفيد في توضيح الأوضاع لما حدث ولما يحدث فعلاً.

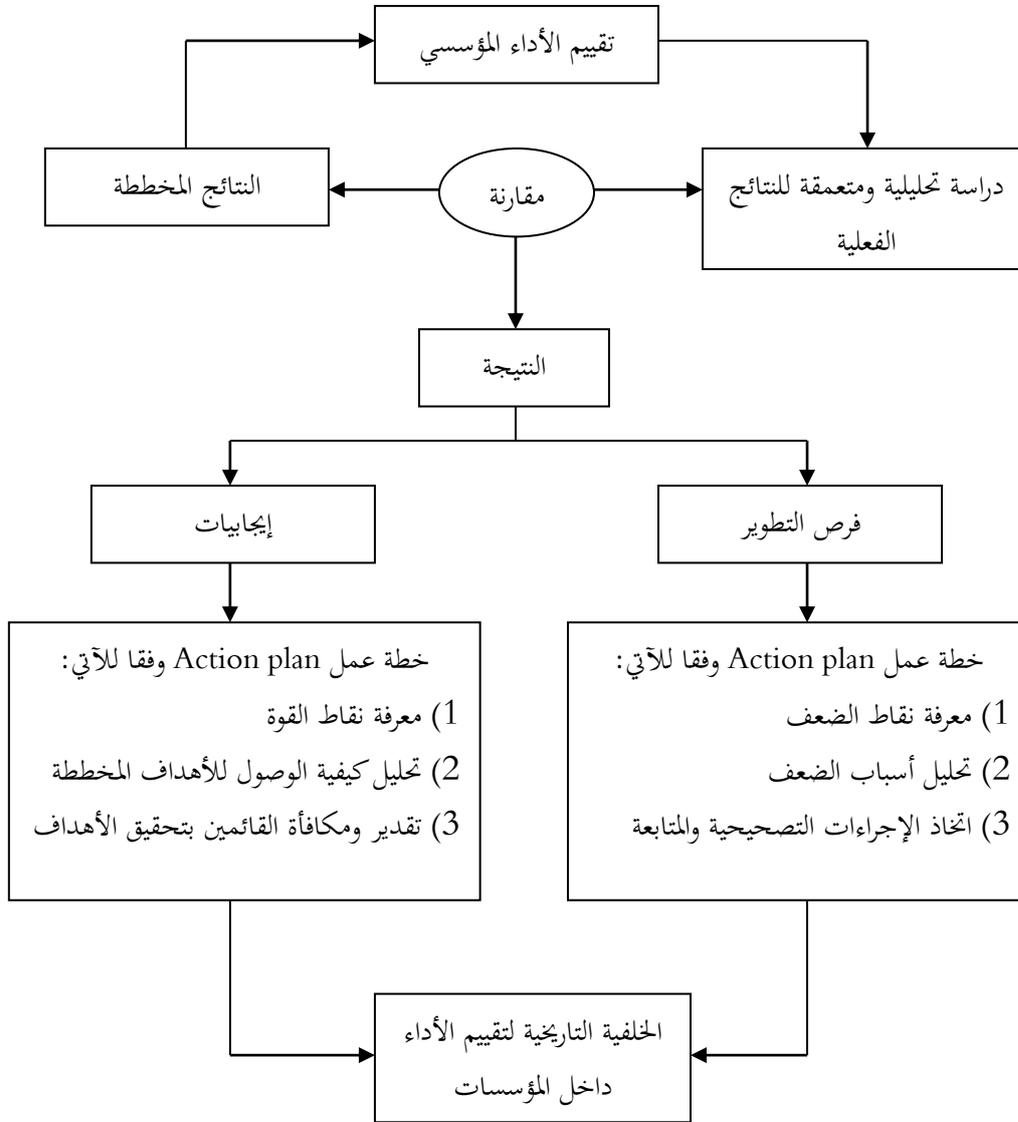
إن تقييم الأداء البنكي هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بمالها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الايجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لا بد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 10، ص 11.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 4، ص 5.

العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (30): تقييم الأداء التسويقي البنكي



المصدر: محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص12

## 2. فوائد تقييم الأداء التسويقي البنكي

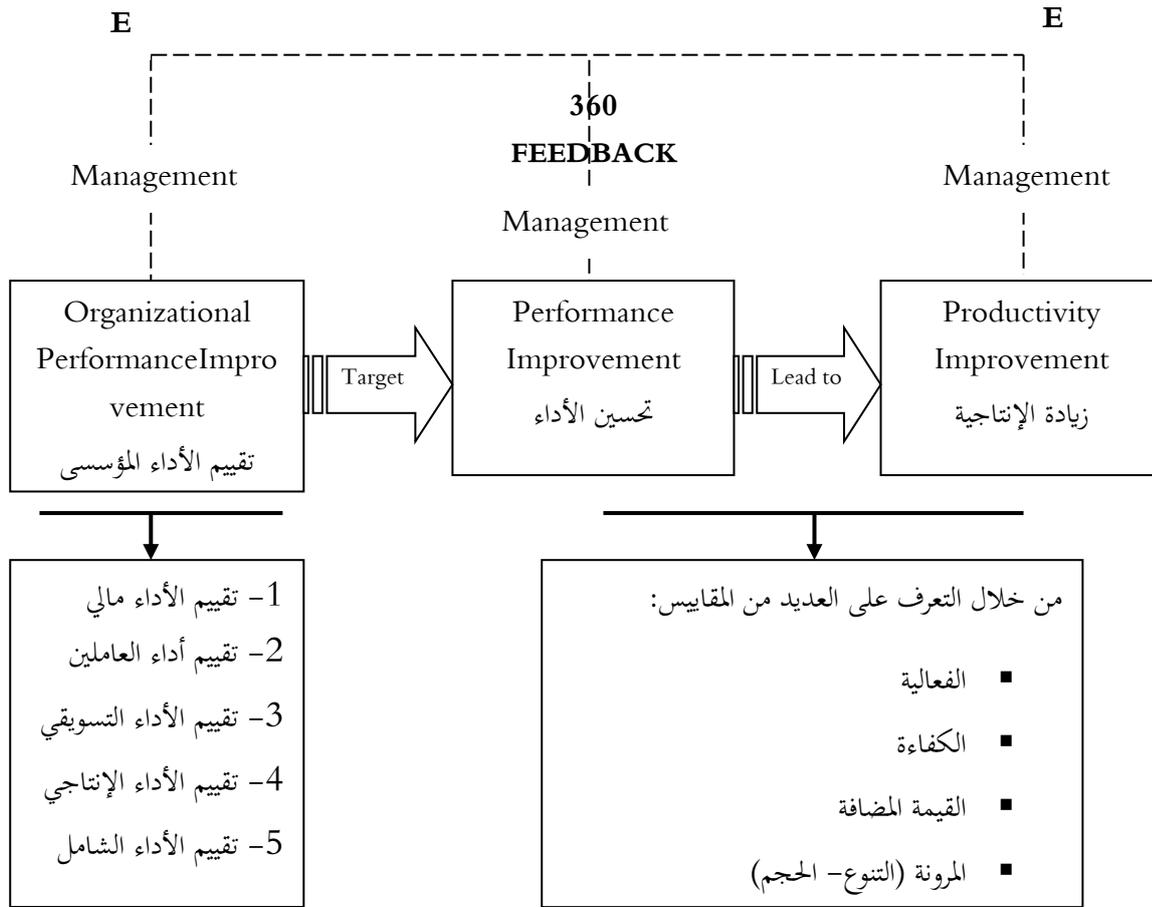
تبنى عملية التقييم والمراقبة بشكل أساسي على عملية تقييم الأداء، حيث يتم من خلاله تشخيص المشكلات بغرض إيجاد حلول لها.

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء التسويقي البنكي فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصدر سابق، ص6.

- يفيد تقييم الأداء التسويقي البنكي في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات العامة سواء للتطور أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة على مستوى البنك؛
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط؛
- تحسين الأداء التسويقي للبنك، من خلال رفع إنتاجيته؛
- معرفة مدى مساهمة العملاء الداخليين في تحقيق أهداف البنك، وذلك بتقييم أدائهم وربطه بتقييم الأداء التسويقي البنكي؛
- معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف في البنك من خلال تشخيص المشكلات واتخاذ التدابير اللازمة؛
- رفع الكفاءة والفعالية التسويقية لدى البنك؛
- إمكانية التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها من خلال استغلال مؤشرات الأداء كمحطات إنذار مبكر؛
- يمكن البنك من إعطاء صورة واضحة عن وضعيته للإدارة العليا ما يسمح برسم التوجيهات والسياسات المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- يوفر تقييم الأداء التسويقي البنكي التغذية العكسية بين الفروع والوحدات العملية للبنك.

الشكل رقم (31): أهداف تقييم الأداء التسويقي في البنوك



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع محمود عبد الفتاح رضوان خبير التدريب والتنمية الإدارية.

### 3. خطوات تقييم الأداء التسويقي البنكي

قد تصادف الإدارة الوصية أثناء تنفيذها عقبات تعرقل جهوداتها وتقلل من كفاءة وفعالية عملية تقييم الأداء، عموماً تمر عملية تقييم الأداء التسويقي البنكي بأربع مراحل أساسية وهي كالآتي:

#### ● تحديد معايير الأداء التسويقي البنكي:

هي مقاييس دقيقة تحدد وفقاً للأهداف التسويقية الخاصة بالبنك، وتصميمها يعتبر الخطوة الجوهرية لتنفيذ عملية تقييم الأداء التسويقي، وقد تكون كمية أو غير كمية.

#### ● قياس الأداء التسويقي الفعلي:

تتم الإدارة التسويقية في هذه الخطوة بقياس الانجازات المحققة فعلياً في الأنشطة التسويقية وكل الواجبات والمهام التي تم تنفيذها اعتماداً على أدوات كمية وأخرى نوعية.

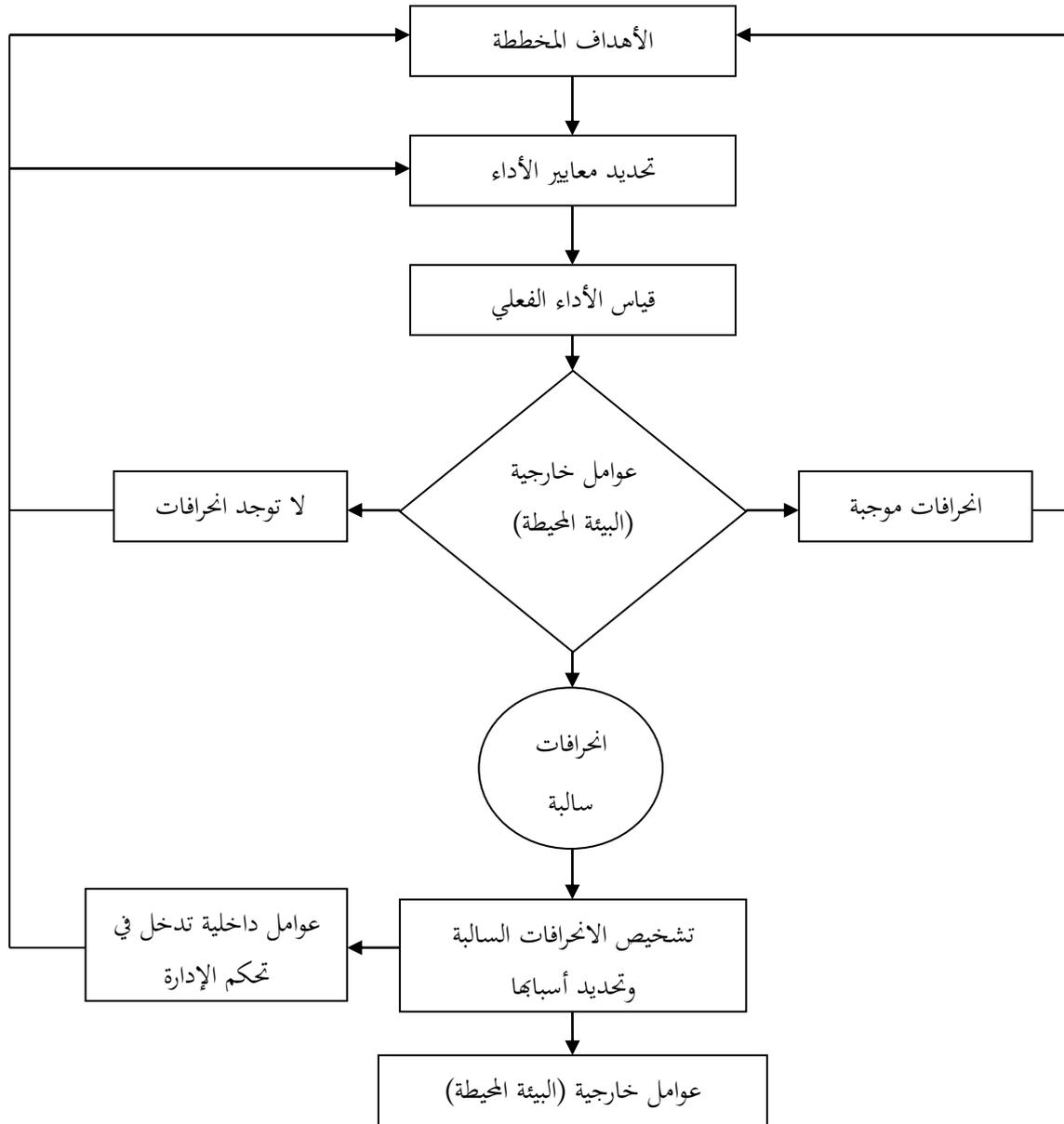
**• مقارنة الانجاز الفعلي بالمقاييس المحددة:**

الغرض من هذه المرحلة هو الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي حدثت أثناء عملية الانجاز، في حالة التوافق مع المقاييس المحددة فإن سلسلة الرقابة عند إدارة وظيفة التسويق تنتهي، أما في حالة تسجيل اقتراحات غير مقبولة مقارنة بالمعايير المحددة تقوم الإدارة المعنية بتصحيح الأخطاء وتعديل الاختلالات وفق المرحلة الموالية.

**• اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعديل الانحرافات:**

يتم في هذه المرحلة معرفة مكان الانحراف وأسبابه، واتخاذ التدابير الضرورية لمعالجته، كما تقوم الإدارة بالتنبيه لمثل هذه الأخطاء بغية عدم تكرارها مستقبلا، والشكل الموالي يوضح الخطوات الرئيسية لتقييم الأداء التسويقي البنكي:

الشكل رقم (32): خطوات تقييم الأداء التسويقي البنكي



المصدر: بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 130.

## 4. مقومات تقييم الأداء التسويقي البنكي

- لتحقيق تقييم فعال لوظيفة التسويق يحقق الأهداف السابقة الذكر هناك مقومات لا بد منها نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>
- صياغة إستراتيجية واضحة وكاملة مبنية وفق الخطوات المتعارف عليها حيث تضم الرؤيا، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات التكتيكية، وبعد عملية الصياغة تلتفت إدارة التسويق إلى تنفيذ هذه الإستراتيجية على الأصعدة المعنية.
  - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل إدارة التسويق بشكل خاص والبنك بشكل عام، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
  - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للبنك.
  - نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
  - نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في البنك وتقييم الأداء التسويقي والنتائج والانجازات.
  - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

## 5. معوقات عملية تقييم الأداء التسويقي البنكي

- عند القيام بعملية تقييم الأداء التسويقي يجب على المعنيين بالعملية في البنك الأخذ في الحسبان بعدة عوامل قد تؤثر في الأداء نذكر أهمها فيما يلي:
- يتأثر تقييم الأداء باختلاف حجم الأنشطة، فالإدارة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد أكثر، فإذا كانت الموارد المتاحة لا تلي احتياجاتها يكون من الصعب تقييم أدائها؛
  - التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء التسويقي، حيث تتوقف الكفاءة والفعالية التسويقية للبنك على بعض العوامل المهمة كالملائمة الأساليب التنظيمية والإجراءات الخاصة بكل نشاط،،
  - صعوبة تحديد مؤشرات الأداء التسويقي تؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لتباين وتعدد وعدم وضوح المعايير المتبناة،

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مصدر سابق، ص 19.

- مباشرة تقييم الأداء التسويقي دون إعداد خطة الأداء،
- صعوبة قياس بعض المؤشرات الكمية،
- دور القائم بعملية التقييم، حيث يتردد البعض منهم في إعطاء التقييمات للنشاطات التسويقية إذا كانت سلبية.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي

تحتاج البنوك التجارية إلى معرفة مدى تحقيقها لأهدافها التسويقية الموضوعة بدقة أثناء صياغة الإستراتيجية العامة للبنك، كما تأخذ البنوك محل الجد كل من تقييم قنوات التوزيع، وكل ما له صلة بتسويق منتجاتها البنكية وتبقى مؤشرات الأداء التسويقي هي الأسلوب الأمثل الذي يؤكد المسار الصحيح المتبنى من قبل البنك، كما تعد الأداة الناجعة لمعرفة ما إذا استطاع البنك تحقيق النتائج المرجوة أولاً؟

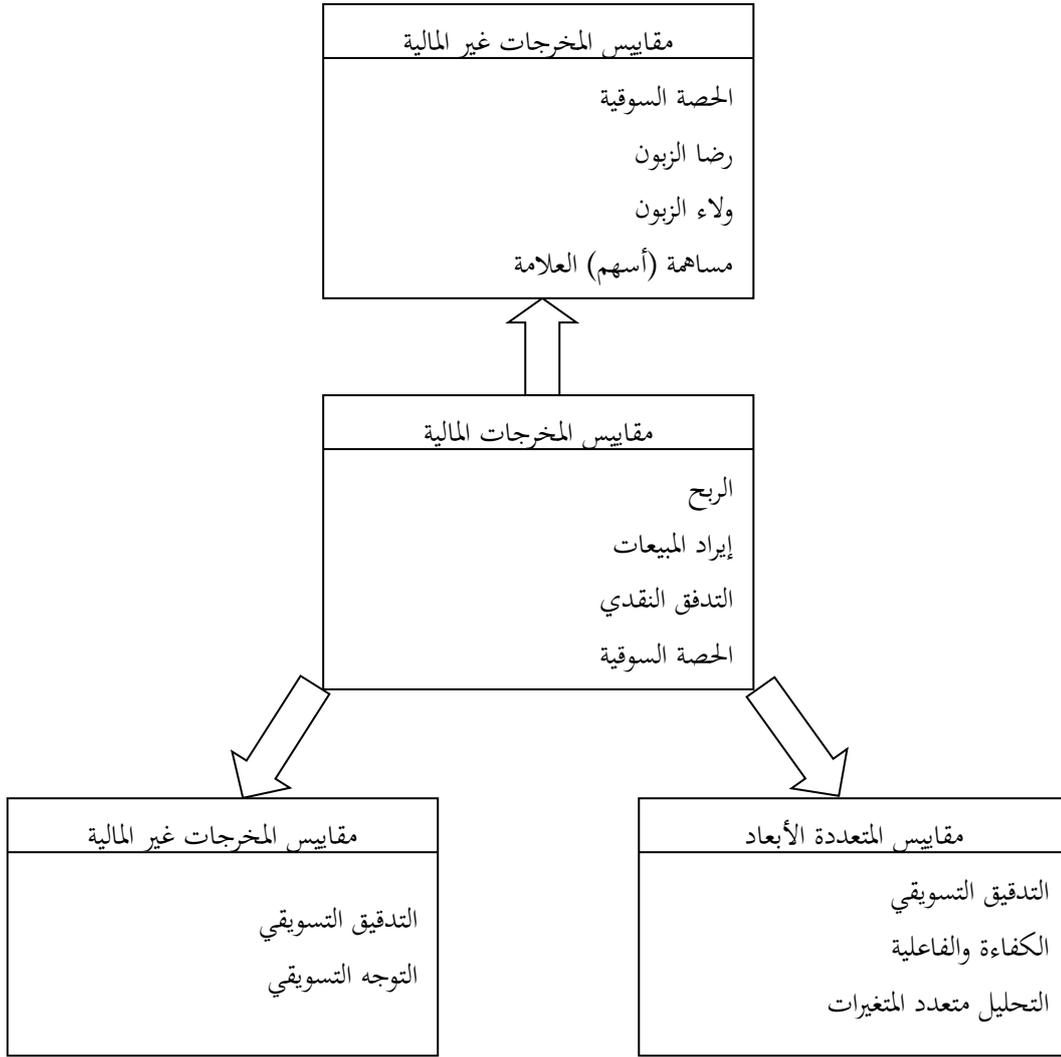
مؤشرات القياس الخاصة بالأداء التسويقي البنكي هي مجموعة من القيم القابلة للقياس، والتي يتم إعدادها خلال التخطيط الاستراتيجي، ويتم من خلالها تقييم الوضع التسويقي للبنك، وكذلك يتسنى للإدارة الإستراتيجية الحصول على صورة واضحة على مدى النجاح الذي حققته وظيفة التسويق.

تشير البحوث إلى وجود مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التسويقي، فقد حدد (Clark) حوالي عشرين مقياس للأداء التسويقي، وحدد كل من (Audler & Riley) ثمانية وثلاثون مقياس، أما (Davidson) فقدّم عشرة مقاييس للأداء التسويقي، وتكمن مشكلة قياس الأداء التسويقي في تحديد المقاييس والإجراءات الأفضل، ووضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دورياً، ويتم التركيز حالياً على المزج بين استخدام مقاييس المخرجات المالية والغير المالية، وكذا مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختيار الشامل للبيئة التسويقية الداخلية المنظمة، فضلاً عن التوجه نحو السوق والتوجه نحو الزبون بالاعتماد على المعلومات المستقاة من السوق والاستفادة منها في تطوير أداء البنك.

كما تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازنة بعد إدراج كل من الفاعلية والكفاءة ضمن المؤشرات وصولاً إلى حالة الأداء الأفضل، والشكل الموالي وضع النموذج الذي اقترحه (Clark) لمؤشرات الأداء التسويقي البنكي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص 91.

الشكل رقم (33): تطور مقاييس الأداء التسويقي البنكي



المصدر: خويلد عفاف، مصدر سابق، ص 92.

من الجدول رقم (32) يمكن استخلاص المصادر التي من خلالها يتم تعيين المؤشرات الخاصة بالأداء التسويقي البنكي وهي:

مؤشرات قياس مالية، مؤشرات قياس غير مالية للتقييم، مقاييس أداء مركبة، مقاييس أداء تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

1. المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي البنكي

يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمدراء سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال.

ويرى (David) بأن من أكثر المعايير الكمية شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء هي النسب المالية، لارتباطها المباشر بالأهداف البعيدة المدى للبنك، ولقدرتها على توفير صورة إجمالية واضحة عن أداء البنك، كما تعتبر أرباح البنك أو الوحدة خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات البنك وتكثيراته التشغيلية. يختلف الكتاب في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء التسويقي للبنك، وتقسّم المقاييس المالية إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أدائي مالي معين، وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### • الربحية:

تعرف على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة البنك في استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسين أداء البنك المالي، ويؤكد مدى قدرة البنك على مواكبة النمو والتطور العالمي، وإن من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء التسويقي البنكي هي الربحية فتحقيقها يعني التحسين في الأداء التسويقي وتعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي تبنتها إدارة البنك.<sup>2</sup>

ومن الضروري التفرقة بين الربح والربحية، فالأول يقيس الفرق بين الإيرادات والتكاليف أما الثاني فيقيس الفرق بين مردودية رأس المال وتكلفته والتي تساوي سعر الفائدة الحقيقي. وتعرف الربحية التي تخص إدارة التسويق بربحية الأصول المتداولة، فحساب هذا المعدل يمكن اعتماده كأداة لتقييم كفاءة إدارة البنك عامة وإدارة التسويق على وجه الخصوص، ومستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويعبّر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{نتيجة الاستغلال الصافية} / \text{مجموع الأصول المتداولة} \times 100.$$

#### • إدارة الموجودات:

يستخدم هذا المؤشر في قياس فاعلية البنك في إدارة موجوداته واستغلال موارده.

#### • إدارة المديونية:

وهي تؤشر درجة تمويل البنك من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.

#### • سوق الأوراق المالية:

وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة البنك على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمه.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 386، ص 387.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59، ص 60.

## 2. مؤشرات غير مالية لقياس الأداء التسويقي البنكي

تطورت مؤشرات قياس الأداء البنكي نتيجة لتطور المداخل التي تم الاعتماد عليها، فاستحدثت البنوك مؤشرات غير مالية لقياس أدائها، وكذا أداء كل وظيفة.

من أبرزها الحصة التسويقية، المقاييس الخاصة بالعملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات التعلم والنمو والابتكار، المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية.

سنحاول في هذا الجزء وبإيجاز شرح أهمها.

## ● الحصة السوقية:

يرى بعض المختصين أنه مهما تعددت المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي واختلفت طبيعتها بين البنوك وتباينت زوايا الناظرين إليها تبقى الحصة السوقية المقياس الأكثر فاعلية في قياس أداء البنك وفي تعزيز مكانته التنافسية أمام البنوك الأخرى العاملة في القطاع نفسه، إذ تمثل الحصة السوقية مؤشرا مهما لقياس مدى نجاح البنك على تحقيق الانفراد والربح.

وقد عرفت على أنها النسبة المئوية لمبيعات البنك من مجمل مبيعات الصناعة الكلية في تلك السوق، وهو مؤشر مهم لقياس الأداء التسويقي للبنك، بل هو المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي للبنوك التي نتعرف من خلالها على ربحية البنك وقدرته على تحقيق أهدافه، وهي مؤشر قوي للتدفق النقدي والربحي.

وتستخدم الحصة السوقية للتنبؤ بمبيعات البنك المستقبلية، ومقارنة الوضع السوقي الفعلي بين البنوك الناشطة، ويمكن أن يختلف تحديد الحصة السوقية اعتمادا على استخدام وحدات التقديم أو وحدات المبيعات بسبب اختلاف الأسعار بين المنافسين.<sup>1</sup>

ويمكن استخراج الحصة السوقية للبنك من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية} = (\text{مبيعات البنك في مدة زمنية معينة} / \text{مبيعات السوق الكلية في المدة نفسها}) \times 100$$

## ● المؤشرات الخاصة بالعملاء:

تختار بنوك كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس، ويمكن بناء رؤية العملاء كبادرة تركيز على العملاء، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يرانا بها العملاء وأيضا للكيفية التي نرى بها العملاء، بحيث نستطيع أن نقيس كلا من التدفقات والمخزون، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهية

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل وآخرون، إدارة سلسلة التجهيز، وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مرجع سابق، ص 122- ص 124.

تقديراتنا الحالية، وهكذا فإن المقاييس التي يستخدمها البنك قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كايلان ونورتن: "كيف يرانا العملاء؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو كيف نرى عملائنا" (بؤرة التركيز على العملاء).  
إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات.

وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية والأنصبة السوقية في القطاعات العامة... الخ.

ومن بين المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند قياس الأداء التسويقي للبنك ما يلي: عدد العملاء، النصيب في السوق، المبيعات السنوية، المبيعات المنجزة، مؤشر رضا العملاء، مؤشر ولاء العملاء، عدد الشكاوى نفقات التسويق، الصورة الذهنية للعلامة التجارية،... الخ.<sup>1</sup>

### 3. مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي المرتبطة بالعمليات الداخلية

يتوجب على المدراء في هذا المنظور أن يعملوا على تحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسة وحاسمة بالنسبة إلى البنك فهذه العمليات تساعده في تحقيق قيمة تفردية لعملائهم، وفي تحقيق الأهداف المالية.  
ويرى كل من (Norton et Kaplan) أن هذا المنظور يأخذ بعين الاعتبار ثلاث دورات وهي: الإبداع، العمليات، ومنظور التعلم والنمو.<sup>2</sup>  
إن معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية منبثقة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة، ومن أمثلتها نذكر: زمن الإنتاجية، جودة الإنتاج، هذه المقاييس تستخدم لوصف العمليات وتساعد على معرفة ما إذا كانت العمليات قد طرأ عليها تحسين، تسمح بالمقارنة مع عمليات الوحدات الأخرى، وتسمح بمعرفة ما إذا البنك قد حقق أهدافه أم لا.

ومن بين أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي الخاصة بالعمليات الداخلية نذكر ما يلي:

#### ● الإنتاجية:

وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة.

#### ● الجودة:

— تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل، وتحليل الاتجاهات، والآراء، والشكاوى.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح الغري، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 150، ص 151.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مصدر سابق، ص 399، ص 400.

## • الموارد:

تقاس نسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول عملية إنتاج بأسرها.<sup>1</sup>

## 4. مقاييس التعلم والنمو والابتكار

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد، فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات ومالا تتضمنه.

وتسعى البنوك الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو استغلال البحوث الأساسية والمقالات العلمية.

وتهتم المؤشرات المرتبطة بمجال التعلم والنمو والتطوير بتوصيل إستراتيجية البنك إلى العملاء الداخليين.<sup>2</sup> من هذا المنطلق يتوجب على إدارة البنك تجديد البيئة التحتية المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها بشكل صحيح وكفاءة عالية، وتصدر العمليات الخاصة بالتعلم والنمو من ثلاثة مصادر مهمة وهي الأفراد، الأنظمة والإجراءات.<sup>3</sup>

ومن بين المقاييس التي لها صلة بالنمو والتعلم والابتكار نذكر: مصروفات البحوث والتطوير، مصاريف مواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الاستثمار في التدريب، مؤشرات التمكين، براءات الاختراع، تحسينات مقترحة.

## • المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية:

تظهر دراسات خطط العمل في منظمات الأعمال أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادرا ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة.

وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد الستينات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات المنظمة البشرية، ومن خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز المنظمة، ويجب أن يكون ممكنا استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح الغري، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 159، ص 160.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 158.

<sup>3</sup> خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مرجع سابق، ص 400، ص 401.

ومن بين المؤشرات المرتبطة بمنظور الموارد البشرية نذكر: مؤشر القيادة، مؤشر الدافعية، عدد الموظفين، متوسط عمر الموظفين، مؤشر التمكين، متوسط التغيب عن العمل.

### 5. مؤشرات تقييم الأداء التسويقي المركبة

تعتبر المقاييس المركبة المعتمدة في قياس الأداء التسويقي البنكي ذات أهمية بالغة لأنها مشكلة من مجموعة من المؤشرات التي بإمكانها قياس عدة أنشطة، وهي أكثر أهمية واعتماداً من المقاييس المفردة. ومن أهم هذه المقاييس نذكر مقياس الكفاءة التسويقية ومؤشر الفاعلية.

#### ● الكفاءة التسويقية للبنك:

تعرف الكفاءة التسويقية بأنها كل تحقيق البنك لأكبر ما يمكن من مخرجات بأقل ما يمكن من مدخلات، فهي تعني بتقدير القدرة على استغلال الموارد المتاحة بأقل قدر من الضياعات المادية والبشرية والمالية، كما تعبر الكفاءة التسويقية للبنوك على كمية الجهد المبذول نسبة إلى النتائج مع ضرورة موازنة البرنامج التسويقي مع الهياكل التسويقية القائمة.

وتساعد الكفاءة التسويقية إدارة البنك على تبني القرارات التسويقية السلبية، كما تساعد في تقدير حجم الموارد التي تحتاجها لممارسة النشاط التسويقي، فهي تهتم بالاستغلال الراشد للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.

ومن بين أهم المؤشرات الخاصة بقياس الكفاءة التسويقية نذكر التكاليف التسويقية، رضا الزبون، البحث والتطوير التسويقي.<sup>1</sup>

#### ■ التكاليف التسويقية:

إن قياس الكفاءة التسويقية باستخدام هذا المؤشر يتم من خلال المقارنة التي تعكس النسبة بين إجمالي الكلف التسويقية وإجمالي الكلف للخدمة.

وتظهر أهمية هذا المؤشر من خلال تحقيقه غرضين رئيسيين هما معرفة مدى الكفاءة التسويقية من خلال تقدير ومقارنة التكاليف التسويقية بالتكاليف الإنتاجية وتقدير الأرباح التي تنتج من مختلف الخدمات والوظائف التسويقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجلة يونس محمد آل مراد، إمكانية تعزيز الكفاءة التسويقية في ضوء التحالفات التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الأهلي العراقي، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، العدد 48، سنة 2018، ص 29، ص 30.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 30.

### ■ رضا الزبون:

إن رضا الزبون يعد غاية وأداة تسويقية مهمة فضلا عن كونه مؤشرا للكفاءة التسويقية، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق البنك لأعلى رضا للزبون عن طريق تخفيض الأسعار أو زيادة جودة الخدمات المقدمة أو كلا الاثنين أو بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أو حتى في زيادة الخدمات المقدمة، ومن المهم الإشارة إلى أن حالة الرضا تعني استمرارية تعامل العميل مع البنك ما دام أنه يشعر بالاكفاء والقناعة في ذلك التعامل، وعموما فقد اعتمدت البنوك على عدة أدوات لقياس رضا العميل ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

نظم الاقتراحات والشكاوى، أبحاث التسويق الخاصة برضا الزبون، تحليل فقدان العملاء حيث يتعين على البنك الاتصال بالزبون الذي توقف عن شراء خدماته ومحاولة معرفة أسباب التوقف أو التحول ومحاولة إيجاد الحلول، وكذلك التسويق الخفي الذي يساعد إدارة البنك على معرفة نقاط القوة ومكامن الضعف في مختلف العمليات المصرفية.

### ■ البحث والتطوير التسويقي:

إن كفاءة البحث والتطوير التسويقي تظهر من خلال كمية ونوعية المعلومات التي يوفرها والتي تساعد البنك على إيجاد الفرص التسويقية الجديدة لإشباع رغبات العميل التي لم تشبع بعد، وحل المشاكل التي يعاني منها العميل نتيجة لتلقيه خدمة معينة.<sup>2</sup>

### ● الفعالية التسويقية:

تتم البنوك الرائدة في بيئة الأعمال بالأنشطة التسويقية، حيث تخصص لها ميزانيات ضخمة واستراتيجيات محكمة، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى سعيها المستمر إلى تحقيق الفعالية التسويقية، والتوفيق في كسب ولاء العملاء والاحتفاظ بهم لأطول فترة زمنية ممكنة.

لذا فهي تسعى جاهدة من أجل ضبط نفقات التسويق من جهة وتحسين فعاليتها التسويقية من جهة أخرى.

يعد مفهوم الفعالية من أبرز المؤشرات المعتمدة لقياس مدى تحقيق البنك لأهدافه المخططة مسبقا ومدى انسجامه وتكيفه مع البيئة التي ينشط فيها من حيث استثماره للموارد المتاحة وصولا إلى ما خطط له، فالفعالية

<sup>1</sup> نجلة يونس محمد آل مراد، إمكانية تعزيز الكفاءة التسويقية في ضوء التحالفات التسويقية، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص31.

تعتبر عن الوسائل المختارة في ظل الظروف الموجودة ككل لتحقيق الهدف النهائي، وقد عرّفها "alvar" على أنها «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها»<sup>1</sup>.

إن الخدمات التجارية الفعالة تشير إلى تحقيق النتائج المسطرة من قبل إدارة البنوك، فالفعالية التسويقية هي قدرة البنك على تحقيق النتائج المسطرة بعد تمكنه من التفاعل مع العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية من خلال الاستغلال الجيد للموارد المتاحة، فهي تعبر عن مدى جودة الخدمات المقدمة والتي تترجم إلى خلق قيمة تضمن رضا العملاء تستولي على ولائهم.

ولقد اجتذب مفهوم الفعالية التسويقية اهتمام الباحثين والأكاديميين حيث ناقشوا ارتباط هذا المفهوم بالنتائج الايجابية التي تحققها البنوك لتحقيق النمو واستدامته على المدى الطويل وتعزيز رضا العملاء وبناء القدرات التنافسية والتوجهات التسويقية القوية.

نقول عن البنك بأنه يمتلك مستوى عالي من الفعالية التسويقية إذا كان له علاقة وثيقة مع العملاء والنتائج عن امتلاكه مجموعة قيم داخلية مشتركة بين جميع موظفيه، وله توجهها خارجي نحو الأسواق التي يستهدفها.

لهذا فإن تحقيق الفعالية التسويقية مقرون بتوفر عدة مكونات رئيسية كتبني فلسفة اتجاه العملاء لكامل الأنشطة التسويقية، توفر معلومات تسويقية كافية، تبني توجه استراتيجي واضح، والاهتمام بالكفاءات التشغيلية، علاوة على ما سبق فإن تحسين الفعالية التسويقية يستوجب استخدام إستراتيجية تسويقية متميزة على الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنافسين.<sup>2</sup>

تعتبر مؤشرات الفعالية التسويقية أداة لتقييم الأداء وتحسين الاستراتيجيات التسويقية بمقارنة الحالة الماضية أو النتائج السابقة مع ما سيتم تحقيقه مستقبلا.

إذ تعمل المنظمات جاهدة لإيجاد مؤشرات مالية لقياس الفعالية التسويقية باعتبارها أكثر كفاءة من المؤشرات الغير مالية.

فيمكن تصميم مؤشرات قياس الفعالية التسويقية لتقييم الأنشطة التسويقية ضمن البيئة التي يعمل بها البنك، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى عدة مؤشرات أبرزها: مؤشرات السوق الداخلية، مؤشرات السوق الخارجية، ومؤشرات العمليات.

<sup>1</sup> خويلد عفاف، محاولة تقييم الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، 2017، ص 109.

<sup>2</sup> فيروز مصلح الضمور، مقرأش فوزية، أثر نظم المعلومات التسويقية على الفعالية التسويقية للشركة الافريقية للزجاج، جامعة الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية، جامعة جيجل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 08، سبتمبر 2017، ص 164، ص 165.

فمؤشرات السوق الخارجية تركز على قياس التغيرات المعقدة الحاصلة في العلامة التجارية خلال فترة زمنية قصيرة، بينما المؤشرات الداخلية فتقيس مستوى الإبداع والتزام الموظفين بمسئولياتهم، أما مؤشرات العمليات فهي تركز على مؤشرات فردية تتحكم في الأنشطة التسويقية وكيف يمكن الحصول عليها واثبات جدوى استخدامها.<sup>1</sup> هذه المقاييس مستخلصة من العوامل المؤثرة في الفعالية التسويقية والتي يمكن تلخيصها في: عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية، وأخرى مرتبطة بالبيئة الخارجية، وعناصر مرتبطة بالعملاء والمنافسة.

## 6. مؤشرات قياس الأداء التسويقي البنكي المعتمدة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال

أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بوظيفة التسويق إدراكاً منها بأنها المنفذ الوحيد للوصول إلى أذهان الجمهور، والظفر بحصة سوقية تضمن لها مكانة ضمن المنافسين في بيئة الأعمال.

اهتمت البنوك بتطوير استراتيجيات تسويقية تشمل الأنشطة الرئيسية لوظيفة التسويق من أجل تقديم خدمات مميزة لعملائها تضمن ولائهم.

من أجل نجاح هذه المخططات والبرامج يعد قياس وتقييم الأداء التسويقي البنكي أمراً ضرورياً، يستدعي انتقاء معايير معينة بتركيز ودقة حيث تتناسب هذه المقاييس مع طبيعة نشاط البنك والأهداف المنشود تحقيقها. ومن أهم المؤشرات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء التسويقي البنكي والمتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة نذكر ما يلي:

### • مؤشرات قياس البحث الغير مدفوع "organicSearch":

يستحسن المسوقين التسويق عن طريق البحث غير المدفوع حيث أنه يجذب العملاء المهتمين بالفعل والذين لديهم نية لشراء الخدمة أو المنتج.

أياً كانت الأداة التي تستخدمها لتحليل البيانات الخاصة بعملية البحث الغير مدفوع يجب تحديد المؤشرات التي تخدم الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها ومن بين هذه المقاييس نذكر ما يلي:

### ■ معدل النقر غير المدفوع:

هو عدد المرات التي تم فيها النقر على موقع المصدر مقابل عدد مرات ظهور موقع البنك في صفحات نتائج البحث (SERP)، فكلما كان ترتيب ظهور البنك أعلى كلما زاد معدل النقر غير المدفوع لموقعه، أما إذا كان معدل النقر منخفضاً فعلى البنك مراعاة كتابة العنوان والوصف بصفحات الموقع بشكل أفضل.

<sup>1</sup> فيروز مصلح الضمور، مقراش فوزية، أثر نظم المعلومات التسويقية على الفعالية التسويقية للشركة الافريقية للزجاج، مصدر سابق، ص166.

■ التحويل "Conversion":

هو الموقف أو الفعل الذي اتخذه العميل أثناء زيارته للموقع، ومن المؤشرات التي تقيس التحويل نذكر: عدد العملاء اللذين قاموا بتسجيل حساب جديد على الموقع، وضع أحد السلع في عربة التسوق، القيام بعملية شراء سلعة أو إتمام شراء خدمة ما أو التفاعل مع الدعوة.

■ قوة ومصداقية الصفحة:

تقاس قوة ومصداقية الصفحة والموقع عن طريق أداة يطلق عليها "moz" حيث يتوقع إمكانية نجاح الموقع وإمكانية تغلبه على المواقع المنافسة وظهوره في أعلى صفحة نتائج البحث، وذلك عن طريق تدرج يبدأ من (1 إلى 100)، كلما أصبحت قوة ومصداقية الصفحة أو الموقع كلما زادت فرصة الظهور في أعلى صفحة نتائج البحث (SERP)

● مؤشرات قياس الوعي بالعلامة التجارية "Brand Awareness":

يعتبر الوعي بالعلامة التجارية من أكثر المهام التسويقية أهمية، وإلا كيف سيتعرف العميل على البنك من الأساس حتى يتفاعل معه ويصبح عميلاً حقيقياً، الأمر الذي يجعل قياسه أمراً ضرورياً من خلال المؤشرات التالية:

■ ذكر العلامة التجارية:

عدد مرات ذكر العلامة التجارية من قبل العملاء أو المؤثرين على الرأي العام، فكلما ذكرت العلامة التجارية كان ذلك أفضل في نشر الوعي والتعريف بالعلامة التجارية.

■ الانتشار عبر التواصل الاجتماعي:

يمكن قياس الانتشار عن طريق عدد المشاركات التي تحصل في مختلف منصات مواقع التواصل الاجتماعي وعدد العملاء من الجمهور المستهدف الذي يصل إليه ما يقدمه البنك من محتوى.

■ مؤشرات قياس المحتوى:

اعتمد المسوقين مؤخراً على خلق المحتوى المناسب للعميل حتى يصل إليه ويتفاعل معه، بالرغم من تصاعد أهمية المحتوى الجيد بالنسبة إلى التسويق، إلا أنه مازال قياس ذلك المحتوى نقدياً، فهل يخدم المحتوى الهدف؟ وهل يجذب العملاء المستهدفين؟ وهل يتفاعلون معه؟

ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية:

➤ الوقت الذي يقضيه العميل في الصفحة:

كلما طالت المدة التي يقضيها الزائر في صفحة البنك يصبح ذلك مؤشر جيداً على جودة ما تقدم من محتوى.

➤ عدد الصفحات خلال الجلسة الواحدة:

أي عدد الصفحات التي قام المستخدم بتصفحها في خلال الجلسة الواحدة والتي لا تتعدى الثلاثين

➤ عدد المشتركين أو المتابعين:

يعتبر عدد المشاركين أو المتابعين لموقع البنك في خلال مدة زمنية محددة مؤشراً على تفاعل الجمهور مع المحتوى واهتمامهم بما يقدم واستعدادهم لرؤية المزيد من ذلك المحتوى.

➤ معدل ارتداد العميل:

هو عدد المرات التي ترك فيها العملاء الموقعون اتخاذ أي رد فعل أو إجراء أي تفاعل مع الصفحة أو دون زيارة صفحات أخرى مقارنة بإجمالي عدد الزيارات للعملاء، كلما قل ذلك المعدل كلما عبر عن جودة المحتوى الذي يقدمه البنك في أعين الزائرين ووجود ما يدفعهم للتفاعل مع ذلك المحتوى.

● مؤشرات قياس رضا العميل "Customer satisfaction":

يعد رضا العميل عن البنك أو العلامة التجارية وما يقدمه أمراً في غاية الأهمية، إذا استطاعت العلامة التجارية أن تكسب رضا العميل ستكسب معه ولاءه وستكسب أيضاً سفيراً جديداً لها يرشحها للآخرين ويحثهم على تجربتها وذلك ما يعرف بالتسويق الشفهي، ولهذا السبب يعد قياس مدى رضا العميل أمراً ضرورياً وهذا من خلال استخدام المؤشرات التالية:

■ استعداد العميل لترشيح العلامة التجارية:

يدل عدد العملاء الذين لديهم الاستعداد لترشيح المنتج أو العلامة التجارية للآخرين عن مدى الرضا الذي تحقق لديهم من خلال تجربتهم مع المنتج أو الخدمة.

■ الاحتفاظ بالعميل:

عدد العملاء المتكررين أو تكرار عملية شراء منتج أو خدمة معينة يقيس مدى رضا ذلك العميل على ذلك المنتج أو تلك الخدمة أو العلامة التجارية بوجه عام.

فكلما زاد ذلك العدد أصبح مؤشرا على السير الحسن للبنك، أما إذا كان عكس ذلك فعلى البنك دراسة الأسباب المؤدية إلى ذلك.

● مؤشرات قياس الأداء التسويقي عبر البريد الإلكتروني:

يعتمد الكثير من المسوقين على البريد الإلكتروني كوسيلة مباشرة في استراتيجياتهم التسويقية، وهناك العديد من المؤشرات المعتمدة من طرف المسوقين في قياس وتحليل النتائج ونذكر منها:

■ معدل فتح البريد:

هو النسبة بين عدد المرات التي تم فتح البريد بها مقارنة بعدد العملاء اللذين تم وصول البريد إليهم.

■ نسبة النقر:

هي عدد المرات التي تم النقر فيها على رابط بداخل البريد الإلكتروني مقابل عدد العملاء اللذين قاموا بفتح البريد الإلكتروني.

■ معدل إلغاء الاشتراك:

هو عدد من قاموا بإلغاء وصول البريد الإلكتروني إليهم مرة أخرى مقابل عدد العملاء اللذين تم وصول البريد إليهم.<sup>1</sup>

المبحث الثالث: تحسين الاداء التسويقي البنكي بتبني التسويق الاستراتيجي

يعتبر تحسين الاداء هدف مشترك بين جميع البنوك، فما من بنك الا ويبحث اطاراته فيه عن أفضل المناهج التي تساعد في الارتقاء بأدائه، ويتم ذلك باستغلال جميع الموارد المتاحة لتقديم خدمات متميزة من جهة، وتحسين ادارة الوقت في انجاز أكبر كم من العمليات بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة اداء مقدمي الخدمة في جميع الخطوط من جهة اخرى.

يعبر مصطلح تحسين الأداء عن استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى، حيث يتطلب تحسينه توازن اربعة عناصر اساسية وهي: الجودة، الإنتاجية، التقنية والتكلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مارين أمجد، مؤشرات قياس الأداء التسويقي، <http://promediaz.com/>، تاريخ التصفح 2023/12/23، على الساعة 21:23.

<sup>2</sup> محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الاداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة الدفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 01، 2022 ص 35، ص

## المطلب الاول: دوافع تحسين الاداء التسويقي في البنوك

يوجد العديد من العوامل التي تجبر البنوك على اعتماد منهج تحسين أدائها التسويقي نوجز اهمها فيما يلي:

## ● معدلات التغير السريعة:

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط البنك، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الاساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل رؤوس الاموال، العمالة والمعلومات عن السوق، اما من حيث كونها نقطة النهاية فان بيئة الاعمال هي المستهلك الاساسي لخدمات البنك.

فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل البنوك على تحسين أدائها التسويقي لمواجهة الغموض البيئي وتفادي المخاطر.

## ● الاهتمام بالجودة:

إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط البنك واشتداد المنافسة تجبر البنوك على ايجاد اساليب تمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، والحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الاساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

## ● المسؤولية الاجتماعية للبنك:

عرفت المسؤولية الاجتماعية على انها الادماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في انشطتها التجارية وعلاقتها مع الاطراف ذات المصلحة. فالبنوك شأنها شأن المنظمات لها سلوكيات اجتماعية، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين اهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، حيث يتحصل البنك المسؤول اجتماعيا على مجموعة من الامتيازات أهمها:

– التحكم في المخاطر بشتى أنواعها؛

– الاستجابة لمتطلبات الاطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل البنك مع عدة عوامل خارج النطاق

الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينه وبين جميع الاطراف ذات المصلحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص55.

## ● اشتداد المنافسة:

يفرض الصراع الموجود بين البنوك في قطاع النشاط تدعيم قدرة البنك التنافسية اعتمادا على اسس واضحة مثل (الكفاءة، الجودة، الابتكار، الاستجابة لحاجات الزبائن).<sup>1</sup>

وذلك لتحقيق مستويات عالية من الاداء لضمان بقائها، ويبقى التحسين المستمر من اهم العوامل التي يجب الاعتماد عليه لكي يكون البنك دائما يقظ ومدركا لما يحدث من حوله لمواجهة منافسيه.

**المطلب الثاني: مداخل تحسين الاداء التسويقي البنكي**

تعتبر نتائج تقييم الاداء الاساس في التعرف على جوانب الضعف في اداء البنوك، وبناء عليه يتم وضع خطط تحسين الاداء، وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ الاجراءات والافعال والممارسات اللازمة من اجل تحسين هذا الأداء، وتكون الخطوة الاولى في ذلك تحديد مصادر الاداء غير الفعال، حيث توجد اسباب عديدة تجعل الاداء التسويقي لا يتطابق مع معايير الاداء المستهدفة، ومن هذه الاسباب نذكر ما يلي:

■ تأثير عوامل البيئة الخارجية؛

■ بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي؛

■ انخفاض المهارات الوظيفية لدى الافراد.

واي من هذه العناصر يمكن ان يسبب صعوبة ونقص كفاءة الاداء التسويقي البنكي، لذلك فانه بعد تحديد مصادر انخفاض كفاءة الاداء التسويقي يتم اتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لعلاج نقص الأداء.

توجد عدة مداخل لتحسين الاداء خاصة الاداء التسويقي، نوجز اهمها فيما يلي:

**1. مدخل القيادة الناجحة**

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الانسان منذ بدء الخليقة، واصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة او منظمة او مجتمع، وتعتبر القيادة من أكثر ادوات التوجه فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل.

ومهمة القيادة في البنوك الكبرى، هي اثارة وتنشيط الافراد للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق الاهداف، ومقتضى ذلك ان يستعين القادة بكل ما يستطيعون الاستعانة به في مجال الإدارة لإحداث هذا التأثير

<sup>1</sup> كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، مصدر سابق، ص103.

والتنشيط من أدوات، ووسائل، وموارد، ورجال، وارشاد الافراد والجماعات هو الذي يجعل للقيادة معناها، وهناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة وهي:<sup>1</sup>

- القدرة على ايجاد رؤية مشتركة؛
- الثقة بالنفس وبالآخرين؛
- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين؛
- توفير فرص التعلم والتدريب؛
- احترام التنوع والاستفادة منه؛
- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والبنك.

## 2. مدخل الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي عملية التحسين المستمرة في كل نشاط من أنشطة البنك وذلك من خلال الإدارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بالحصول على الأفراد المهرة واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجميع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة على التوجه بإدارة الجودة الكلية.

وهي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء البنك كل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

كما تعتبر منهج علمي لتطوير أداء البنوك بهدف تقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل كفريق واشتراك العملاء في جميع مراحل العمل.

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة ان تتبناها من اجل الوصول إلى أفضل اداء ممكن تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

### ● التركيز على العميل:

يقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين للبنك والذي يبذل الجهود من اجل تحفيزهم على شراء الخدمات البنكية، وايضا العاملين داخل البنك وهم الذين يتوقف على ادائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 404، ص 406، ص 407.

• التركيز على العمليات والنتائج معا:

يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعرض سبيل تحسين نوعيه الخدمات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في العمليات ذاتها.

• الوقاية من الاخطاء:

يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة الخدمات اثناء عملية الانتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.

• تدعيم الافراد:

يجب على الإدارة ان تعمل على تعبئة خيرات القوى العاملة وان تدرك اهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء واشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية ولا يقتصر التعويض على التعويض المالي ولكن تنمية روح الفريق واشعارهم بأن امامهم الفرص لتطوير العمل وزيادة الانتاج وخفض التكاليف من خلال اشراكهم في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للبنك.

• اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:

يعتمد مفهوم ادارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناد من الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين.

• معلومات التغذية العكسية:

تلعب المعلومات دورا هاما في تحقيق المبادئ الخمس السابقة، ولذلك فان النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الافراد من مديرين وعاملين من التعايش مع ما يدور في بنكهم ومراقبة سير عملياته بدءا من مرحلة المدخلات هو الضمان للارتقاء بمستوى الاداء وضمان النجاح.<sup>1</sup>

3. مدخل الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروؤوسيه معا بتحديد الاهداف العامة للبنك الذي يعملون به، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس او المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الادارية، وفي اسهام كل فرد من افراد تلك الوحدات.

صمم نظام الإدارة بالأهداف لضمان التزام المديرين بأهداف البنك، ووفقا لهذا النظام يتوقع من المديرين ان يتولوا تحديد اهدافهم على ضوء اهداف البنك وعلى اساسها وان يعبر عن هذه الاهداف بصورة تكون قابلة

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 453، ص 460، ص 461.

للقياس حتى يتمكن هؤلاء المديرين من تقييم ادائهم والرقابة عليها، وبهذا فان نظام الإدارة بالأهداف يدفع المديرين إلى تحسين العمل لأنه يتميز بما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة عدد العمليات البنكية بفضل الاهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين مستوى الأداء؛
- تنمية القدرة التخطيطية وحسن استغلال المعلومات بالنسبة للمديرين والعاملين، واتخاذ الاجراءات الضرورية بسرعة؛
- وجود ترابط وتناسق بين الاهداف القصيرة والبعيدة المدى، وتخفيف العبء على القيادة من ناحيتي المتابعة والاشراف؛
- تسهيل عمليه الاتصال بين القمة والقاعدة وذلك يزيد في ايجاد الثقة المتبادلة والتعاون الفعال بين المسؤولين على مختلف المستويات الإدارية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين بفضل اطلاعهم ومساهمتهم في وضع الاهداف العامة لمنظمتهم، وتنفيذ المشاريع المتفق عليها وفقا لمقاييس دقيقة محددة سلفا؛
- السرعة في المتابعة والمراقبة، وتصحيح الاخطاء، وذلك راجع إلى اختصار مراحل المراجعة.

#### 4. مدخل هندسة التغيير او إعادة البناء

هندسة التغيير او إعادة البناء هي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى احداث تحسين جذري وسريع في منظمات الاعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي.

وهي تفكير ابتكاري لقيادات البنك وإدارته العليا، وايضا رغبتهم الاكيدة في اجراء التغييرات الجذرية او على الاقل المؤثرة في عمليات الانشطة ذات التأثير في البنك، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة وتخفيض التكاليف، وتحقيق مستويات عالية منه لإرضاء العملاء، لذلك هي تقوم على العناصر التالية:<sup>2</sup>

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة؛
- العاملون يأخذون القرارات؛
- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة وليست مصطنعة وفي نظام يعوق العمل،
- تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات،
- تغيير ادوار الافراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية او الدعم الذاتي؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 474، ص 475، ص 476.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 490، ص 491.

- يتغير الاعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم؛
- تغيير مقاييس الاداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج؛
- تغيير معيار القيم من الحماية إلى الإنتاجية.

## 5. مدخل القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن من اهم واقوى الاساليب التي يمكن ان تعتمد عليها البنوك في قياس وتحسين جودة خدماتها، فهو يحقق اهم اهداف ادارة الجودة الشاملة وهو تحسين الجودة، والمقارنة التي تتم في عملية القياس المقارن غالبا ما يكون هدفها هو اكتشاف اوجه القصور قياسا بالأداء المتميز في البنوك الأخرى. يعرف القياس المقارن بانه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنه وقياس اداء اي بنك بأداء البنوك الرائدة في اي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن ان تساعد البنك في اتخاذ ما يراه من اجراءات لتحسين أدائه.

فهو مقياس مميز لأداء محدد مسبقا واستخدامه كنقطة مرجعية كمييار عن كيفية قياس شيء ما او الحكم عليه.

يساعد القياس المقارن البنك على:<sup>1</sup>

- اتاحة الفرصة لمقارنة اداء البنك مقابل ماذا تفعله البنوك الأخرى؛
- يساعد البنك على تحديد نقاط قوته وضعفه في كافة المجالات واهمها: الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع والاجراءات التي يتبعها البنك وتكون التكلفة فيها عالية؛
- يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التطوير، فهو يتيح للبنك فرص التعلم من الاخرين وتقليل التكلفة، ودرجة المخاطر التي يمكن ان تواجهه، فهذا الاسلوب يوفر على البنك كثير من الوقت والجهد والاموال لتجنب الاخطاء التي قد تكون وقعت فيها بنوك أخرى؛
- يساعد القياس المقارن البنك على ابقاء قيمة المنافسة، ملاحظة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج بيئة العمل؛
- الاستخدام الامثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن ان تساعد البنك في وضع خطه فعالة لتحسين الأداء؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصدر سابق، ص 504، ص 505.

- يساعد القياس المقارن على تحسين مستوى الرضا العام لدى شركاء البنك في الجودة وهم: العاملون، العملاء، المجتمع، بالإضافة إلى اصحاب رؤوس الاموال والمساهمون؛
- يساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الاجل الطويل.

### المطلب الثالث: اعتماد أسلوب التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي

بينت دراسات عديدة ان المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرص أكبر للنجاح وهذا ما تم التوصل اليه من خلال الدراسة التي قام بها كل من هاوس وتون (hoese and thune) بالولايات المتحدة الأمريكية على 181 منظمة في مجالات مختلفة وباستعمال مجموعة من المعايير كمعدل النمو والمبيعات والعائد على الاستثمار، حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين، المجموعة الاولى تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والثانية لا تمارسه، فظهر الاداء الافضل للمجموعة الاولى، كما اظهرت الدراسة ايضا تحسن اداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة اخرى تمت كذلك بالولايات المتحدة الامريكية على خمس مؤسسات تتراوح مبيعاتها بين المليار و17 مليار دولار، وجد ان تبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد ساعدها في تصنيف الوحدات الإستراتيجية إلى وحدات مربحة واخرى خاسرة، وكذلك تركيز الاهتمام على القضايا والخيارات الهامة امام المنظمة.<sup>1</sup>

تعتبر عوامل تزويد العملاء بقيمة مميزة، وحشد الامكانيات البشرية والمادية، والاستجابة الفعالة للتنوع والتغيير في السوق، وتطوير الثقافة الإبداعية، والتعرف على التحديات السوقية المختلفة، جميعها من الاسس المطلوبة لتطوير الإستراتيجية التسويقية الفعالة، والتي تساعد البنك في الحصول على الميزة التنافسية واستمراريتها.<sup>2</sup> لهذا الاعتبار تعتمد البنوك وادارة تسويقها على مدخل التسويق الاستراتيجي من اجل المعرفة العميقة للأسواق، وتحديد الاسواق المستهدفة بشكل صحيح، والرفع من مستوى النجاح بسبب ما يحققه من رؤى تمكن البنك من الوصول إلى اعلى السلم التنافسي وخلق قيمة عالية للعميل، تستند فلسفة هذا المدخل على معرفة طبيعة وحاجات ورغبات العملاء والسعي إلى ارضائهم من خلال اجراء التعديلات والتحسينات الكفيلة بربح رضا وولاء العملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحي عيسى واخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> اباد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 104.

يكمُن الهدف الأساسي للتسويق الاستراتيجي في القيام بعملية التفحص لأساسيات البنك، والعمليات المتبعة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة للسوق، كما يهدف إلى تحسين أداء البنك وتعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات العميل، وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة استراتيجية تسويقيه فعالة ومتميزة قادرة على تحقيق هذا الهدف.<sup>1</sup>

يعتبر التسويق الاستراتيجي هو التوجه الحديث لمعظم البنوك الراغبة في خلق قيمة لها وللمتعاملين معها، وعليه سوف نوضح أهميته في تحسين الأداء التسويقي، بالاستناد على أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

### 1. دور التسويق الاستراتيجي في تحسين جودة العمل البنكي

تعتبر الجودة توجه حديث في عالم الأعمال والمنظمات وبالتالي أصبحت أحد العناصر المهمة والرئيسة في القطاع البنكي تسمى (جودة العمل البنكي) لما لها من أثر كبير على مستويات المنافسة بين البنوك وفي زيادة حجم وعدد المتعاملين في البنوك ونيل رضاهم إضافة إلى تحسين وابتكار المنتجات والخدمات البنكية. ظهر مصطلح الجودة في مطلع الثمانينات من القرن الماضي، تفرع عنها مفهوم الجودة البنكية نتيجة ازدياد عدد المؤسسات المالية والبنكية، وترتب على ذلك ارتفاع درجة المنافسة بين البنوك في تقديم خدماتها بشكل يمكنها من رفع مستوى إيراداتها ويزيد من عدد المتعاملين معها. الجودة هي التميز في تقديم خدمات متعددة بشكل منافس مختلف ومميز عن تلك التي يقدمها المنافسون.

وللمفهوم الحديث للتسويق الذي يركز على خطط وبرامج مدروسة دور كبير في إبراز وتحوير مفهوم الجودة وتحديثه من خلال التركيز على متطلبات وحاجات العميل وإشباع رغباته، التي لا بد أن تتم على مستوى عالي من جودة الأداء والاستخدام.<sup>2</sup>

يعتبر التسويق الوظيفة الأكثر تعاملًا مع العملاء، ونجاحها مقرون إلى حد بعيد بقدرتها على فهم احتياجات ورغبات العملاء من أجل نسج علاقات وثيقة بالشكل الذي يحق الرضا والولاء. إن فلسفة التسويق الاستراتيجي تستند على معرفة طبيعة وحاجات ورغبات العملاء والسعي إلى إرضائهم من خلال خدمات بنكية ذات جودة عالية، فهو يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تهدف إلى التحفيز وإرضاء طلب العميل وتحقيق الربحية.

<sup>1</sup> إياذ عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> أسامة محمد الشيوخي، الجودة في قطاع العمل المصرفي، جمعية البنوك اليمنية، صنعاء، اليمن 2022، <https://yamen-yba.com>، تاريخ التصفح 20 /02/ 2024، على الساعة: 00:23

ويرتكز جوهر عملية التسويق الاستراتيجي على تسليم قيمة عالية للعميل لتوطيد العلاقة معه تمر هذه

العمليات بعدة مراحل متسلسلة ومتكاملة يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- فهم احتياجات وتفضيلات العملاء؛
- تصميم استراتيجيات التسويق يقودها العميل؛
- بناء برامج التسويق التنفيذية؛
- انتاج قيمة العميل وبناء علاقات قوية معه؛
- استخلاص قيمة من العميل.

## 2. دور التسويق الاستراتيجي في تعظيم ربحية البنك

ان تحقيق الارباح هو الهدف الاهم الذي تسعى له البنوك التجارية كما هي باقي المنظمات الاقتصادية، لذا تعتبر الربحية مطلب رئيسي للمساهمين والمستثمرين وادارة المنظمة ومالكها، وهي عبارة عن العلاقة بين الارباح التي تحققها المنشأة وبين الاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الارباح.<sup>2</sup>

فهي تعد هدفا ومؤشرا للحكم على كفاءة الاعمال والجهود المبذولة من طرف المستثمرين والمالكين والإدارة.

يعتبر مؤشر الربحية من اهم المؤشرات المستخدمة في تقييم اداء البنك، هذا لأنه يمكن ان يقيس قدرة البنك على تحقيق صافي عائدها عائد نهائي على امواله المستثمرة.<sup>3</sup>

يساهم التخطيط الاستراتيجي لوظيفة التسويق على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية التنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث ان العلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي ومن خلال توجيه الافراد داخل البنك نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الاهداف ومنع ظهور التعارض بين اهداف الوحدات الفرعية للبنك والتركيز عليها بدلا من الاهداف العامة للبنك كله، وتسعى إلى تحشيد كل الطاقات نحو انجاز الاهداف التشغيلية المتمثلة في زيادة الربحية والظفر بحصة سوقية معتبرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> جمال محمد يونس الزعبي، أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسين ربحية البنوك التجارية المدرجة في برج عمان (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في المحاسبة جامعة الزرقاء الاردن 2019، ص25.

<sup>3</sup> صدام الزعبي محمود العفيف، أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ربحية البنوك التجارية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة مجلد143، عدد03، 2023، ص55.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2011، ص104.

## 3. دور التسويق الاستراتيجي في كسب ولاء العميل

يتمحور الاتجاه الحديث للفكر التسويقي الاستراتيجي في التركيز على العميل، والاحتفاظ به، واستثمار قيمته، حيث تركز فلسفته على الكيفية التي يمكن إقامة علاقات عميل طويلة الأمد من خلال تسليم قيمة عالية للعميل، وبالتالي استثمار قيمتها بالشكل الذي يحقق الربحية المنشودة.

تمت استراتيجية الاحتفاظ الطويل بالعملاء من خلال رؤية واضحة تتضمن عدة مراحل متعاقبة نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- جذب العميل: تتضمن هذه المرحلة الكيفية التي تتمكن فيها الجهود التسويقية من كسب وجذب العميل والفوز به.
- اقامه علاقة: تؤسس هذه المرحلة للبناء الاولي لإقامة علاقة طويلة مع العميل من خلال تسليمه قيمة عالية.
- استثمار قيمة العميل: ضمن هذه المرحلة تحاول ادارة التسويق ومن خلال جهودها استثمار قيمة العميل لتحقيق أهدافها.
- تحقيق الرضا: وهذا لا يتم الا من خلال تقديم منتجات بنكية ذات جودة عالية ومتميزة والتي تحقق الرضا لدى العميل.
- الولاء للبنك: إن الرضا يقود إلى الولاء للبنك ومنتجاته، وبالتالي يبقى هذا العميل مخلصا لما يقدمه من منتجات تتمتع بميزة تنافسية.
- الاحتفاظ الطويل الأمد: عندما يستمر البنك وإدارة التسويق فيه على تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتفوقة على خدمات الآخرين ومع تطوير العلاقة مع العميل فإنها ستؤدي لان يصبح العميل دائما طول الحياة وهو أحد الأهداف الاستراتيجية لإدارة التسويق الاستراتيجي.

## 4. دور التسويق الاستراتيجي في تخفيض التكاليف

تعرف التكاليف على انها المصروفات والنفقات التي يتم تكبدها لتحقيق القيمة المضافة إلى العمليات، من اجل الوصول إلى الاهداف والغايات المرجوة، يجب تلبية التكاليف والمصروفات المتوقعة، والتي يمكن حسابها وقياسها.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وآخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 108، ص 109.

ان خفض التكاليف يظهر كهدف رئيسي في البنوك وذلك من اجل تحقيق الارباح والاستفادة من تلك الارباح، حيث لن تتمكن البنوك بالاستمرار في العمل دون الحصول على نسب ربح عقلانية، وتكون البنوك قادرة على تحقيق ذلك الهدف، من خلال التحكم في انشطتها ومن خلال تقديم أفضل المنتجات البنكية بأقل الأسعار، او تخفيض تكاليف الخدمة من اجل المنافسة في السوق مع البنوك الأخرى.<sup>1</sup>

يساعد التخطيط الاستراتيجي لوظيفة التسويق في تخصيص الموارد على اوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في البنك، حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجم عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد اولويات الاهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد على تلك الاهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل البنك.<sup>2</sup>

### 5. علاقة التسويق الاستراتيجي بالحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية اداة تقيس التمييز بين جميع الوحدات الاقتصادية سواء الراجحة منها او الخاسرة، واستنادا على ذلك فان البنوك بمختلف اختصاصاتها تسعى ضمن بيئة تنافسية حادة لاقتناص الفرص والحصول على أكبر قدر ممكن من العملاء، حيث يتطلب ذلك جهدا كبيرا لمعرفة اسباب التأثير في الاسواق والاستحواد على الفرص واستثمارها للسيطرة على الاسواق والوصول إلى حصة سوقية أكبر من خلال استغلال الموارد المتاحة. وتلعب الحصة السوقية في المنظمات دورا مهما في بناء شهرتها مما يضمن لها المزيد من العملاء ومتلقي الخدمات وبالتالي فان هذا الامر ينعكس على نجاح البنك وتفوقه.

كما وانه كلما كانت الحصة السوقية أكبر للبنك كلما زاد ولاء العملاء له وان وجود حصة سوقية لهذا البنك يساهم في زيادة ربحيته واستمراريته بشكل جيد.<sup>3</sup>

يسعى البنك من وراء التسويق الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف بعضها مرتبط بالتعامل كالسعي إلى الوصول إلى أكبر عدد من العملاء، وأهداف مرتبطة بالأرباح واخرى لمواجهة مواقف معينة كالمحافظة على الحصة السوقية والحفاظ على الصورة الذهنية لدى العملاء من خلال تمييز خدماته والرفع من مستوى جودتها.

<sup>1</sup> خالد محمد المدهون، اثار استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، عدد 18، 2021، ص93.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص111.

<sup>3</sup> ابتسام السيد شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية، دراسة اختبارية على البنوك التجارية الاردنية للفترة من 2010-2014، ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص21.

تعرض البنوك لدرجة كبيرة من المنافسة، وللتأقلم مع هذا الواقع اتجهت إلى ما يعرف بفلسفة التسويق الاستراتيجي للظفر بحصة سوقية معتبرة، حيث ينظر المستثمرون إلى مدى زيادة الحصة السوقية وانخفاضها بعناية، لأنها يمكن ان تكون علامة على القدرة التنافسية النسبية لخدمات البنك.

مع نمو السوق الكلي للخدمات البنكية فإن البنك القادر على المحافظة على حصته السوقية سوف تنمو إيراداته بنفس معدل إجمالي السوق، ويمكن أن تسمح الزيادات في الحصة السوقية للبنك بتحقيق نطاق أكبر في عملياته وتحسين الربحية وتطلع البنوك دائماً إلى توسيع حصتها من السوق بالإضافة إلى محاولة زيادة حجم السوق الكلي من خلال تبني مبادئ التسويق الاستراتيجي التي تهدف إلى جذب عملاء جدد من فئات اخرى من المجتمع او خفض الاسعار او استخدام الإعلانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن علي عطاء الله صلاح، أثر الحصة السوقية للودائع المقرضة على ربحي البنوك المدرجة في سوق عمان المالي من 2016 إلى 2020، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد 46، ص 162.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق، وتكمن أهميته في كونه دافع ومرتكز بارز لظهور اي منظمة من عدمه، لهذا حظي بأهمية بالغة في تسيير منظمات الاعمال، فمن خلاله يمكن للمنظمات ان تحقق النجاح المرغوب في الاعمال القائمة.

تتنوع أنماط الأداء المنظمي من وجهة نظر باحث الى اخر، وهي تنقسم عموما وفق معايير قياسه، فقد تكون معايير المصدر، معايير الشمولية، المعايير الوظيفية، او المعايير الطبيعية.

يتمحور الغرض الأساسي من وراء تحديد مضمون الأداء في القيام بقياسه، لهذا الاعتبار تبتت منظمات الاعمال بعض المقاييس لتقييم أدائها، أبرزها المعايير التقليدية مثل الإنتاجية ومؤشر القيمة المضافة، المعايير الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن، والمعايير الأخرى كتسليم المبيعات وتخفيض الاجال.

يعتبر تقييم الأداء التسويقي البنكي عملية مستمرة تهدف الى التقييم الذاتي والوقائي المبني على أسس واضحة بغرض فحص المركز المالي والاقتصادي للبنك وفق حدود زمانية معينة بالاعتماد على مؤشرات قياس خاصة يتم اعدادها خلال التخطيط الاستراتيجي، وتندرج بصفة عامة ضمن مؤشرات القياس المالية، مؤشرات قياس غير مالية، مؤشرات أداء مركبة، ومؤشرات أداء تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

تسعى جميع البنوك الى الارتقاء بادائها بالاعتماد على مواردها المتاحة، من اجل توفير خدمات مميزة تستطيع من خلالها افتكاك مرتبة مرموقة في الأسواق المكتظة بالمنافسين.

بناء على نتائج تقييم الأداء تتمكن المنظمات البنكية من الكشف عن مكامن الضعف ومواطن القصور، لتباشر التدابير الضرورية لتحسين أدائها، فيعتمد كل منها على مداخل متنوعة لانجاز هذا المسعى.

وقد اثبتت الدراسات الاكاديمية ان منظمات الاعمال التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت نجاحات أكبر من غيرها، وعليه فان اعتماد التسويق الاستراتيجي يعد من اهم المداخل الحديثة القادرة على تحسين أداء البنوك وخاصة التسويقي منه.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور التسويق الاستراتيجي في

تحسين الأداء التسويقي لعينة من البنوك التجارية

بشرق الجزائر

## تمهيد

تم التركيز في الجانب النظري على الإطار العام للتسويق الاستراتيجي، والاداء التسويقي المؤسسي بصفة عامة والبنكي على وجه الخصوص، كما تطرقنا الى علاقة المتغير المستقل بتحسين الأداء التسويقي البنكي. سنحاول في الجانب التطبيقي إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة ميدانية خصت بعض البنوك التجارية الناشطة في الشرق الجزائري. حيث سنقوم بدراسة دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي، من خلال عينة عشوائية من موظفي واطارات البنوك التجارية بشرق الجزائر.

وبغية الامام بكافة جوانب الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل الى اربعة مباحث، تناول المبحث الاول واقع وتحديات النظام النقدي الجزائري، وتضمن المبحث الثاني إطلالة على البنوك التجارية محل الدراسة، وخصصنا المبحث الثالث الى منهجية واجراءات الدراسة، وعرضنا في المبحث الرابع تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: النظام البنكي الجزائري واقع وتحديات

هيمن الاستعمار الفرنسي كليا على الموارد الوطنية وكل ما له صلة بالاقتصاد الوطني، بما في ذلك النظام البنكي الجزائري، فمنذ القدم كان فرعا من النظام المالي الفرنسي، حيث تلخصت جل مهامه قبل الاستقلال في خدمة اقتصاد المستعمر الغاشم.

بعد استرجاع السيادة الوطنية مرت المنظومة البنكية الجزائرية بعدة مراحل تميزت بتحولات مهمة من خلال قرارات سيادية كانت أهمها فصل الخزينة العمومية الجزائرية عن الخزينة الفرنسية من أجل تحرير التعاملات المالية مع الخارج، وإنشاء البنك المركزي الجزائري كهيئة للإصدار النقدي.

إن التحولات المتنامية في قطاعات الاقتصاد الوطني ساهمت بطريقة مباشرة في إدخال تغييرات جذرية على عمل النظام البنكي الوطني بكيفية تواكب من خلالها هذه التغيرات، وتساهم في تمويل الاقتصاد الوطني بفعالية معتبرة.

## المطلب الأول: تشخيص واقع النظام البنكي في الجزائر

عرف الجهاز البنكي الجزائري مراحل ومحطات مختلفة منذ نشأته والى غاية اليوم، كنتيجة لما شهدته وتشهده الساحة الوطنية من أحداث أفرزتها المخلفات الاستعمارية أو تبعا للاعتبارات والتوجهات التي تحكم السياسة الإستراتيجية للبلاد، وتسعى الجزائر إلى تحديث جهازها البنكي باعتباره حجر الزاوية في أي إصلاح اقتصادي شامل.<sup>1</sup>

### 1. تعريف النظام البنكي الجزائري

يعتبر النظام البنكي جزء من النظام المالي، وهو نظام يقيم مجمل النشاطات التي تمارس بها العمليات البنكية وخاصة تلك المؤسسات التي تتعامل وتمنح الائتمان. ويشمل الجهاز البنكي المنظمات المالية، السلطات المسؤولة عن السياسة النقدية والمتمثلة في البنك المركزي والخزينة العامة.

يقصد بالنظام البنكي مجموع الهيئات والمنظمات التي تشارك في إدارة النقود، كما يعرف بأنه مجموع الأحكام القانونية والتنظيمية وحتى التقليدية التي تهدف إلى تحديد شروط خلق تداول النقود ومن جهة أخرى شروط عمل الهيئات التي تخلق وتضمن تداول النقود.

كما يقصد بالنظام البنكي مجموع البنوك العاملة في بلد ما وأهم ما يميزه عن غيره هو كيفية تركيب هيكله وحجم البنوك التي يتكون منها، وكيفية توزيع فروع البنوك على بلد ما، ثم ملكية البنوك ودمجها وتوحيدها.

كما يتكون الجهاز البنكي في أي دولة من عدد البنوك وتختلف وفقا لتخصصها والدور الفعال الذي تؤديه في مجتمعها وتعتبر أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق، والرغبة في خلق هياكل تمويلية تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع، في كثير من دول العالم.

يتضح لنا أن هيكل الجهاز البنكي يختلف من دولة لأخرى وفقا لنظامها الاقتصادي، ودرجة الحرية التي يتمتع بها الجهاز البنكي في رسم خططه وسياسته ووضع برامج أو مدى تدخل الدولة في توجيه الجهاز البنكي وتنظيمه وكذلك حاجة الاقتصاد القومي لنوع معين من البنوك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تاسفاست خديجة، تشخيص واقع القطاع المصرفي في الجزائر واليات تفعيل دوره في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 2، 2022 ص 301.

<sup>2</sup> بن حليمة هوارية، واقع وآفاق المؤسسة المصرفية الجزائرية، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نابل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص 20.

## 2. أهمية النظام البنكي الجزائري

يؤدي النظام البنكي دورا محوريا في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد القائم على آليات السوق، فباعتباره يمثل القلب النابض لأي اقتصاد معاصر بفضل وظائفه التي تختصر أساسا في قيامه بخدمات الوساطة المالية بين وحدات الفائض المالي والعجز المالي، فان هذا النظام يشارك من خلال أجهزته بفعالية كبيرة في توفير السيولة والتحكم في مسار وإمداد هذه السيولة لأطراف الاقتصاد المختلفة، غير أن الدور الايجابي لخدمات الوساطة المالية في النظام البنكي يرتبط إلى حد كبير بكفاءته وقدرته على تحويل الأموال من وحدات الفائض المالي إلى وحدات العجز المالي ومدى اندماجه في الوحدات الاقتصادية الحقيقية.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم أهداف النظام البنكي فيما يلي:

### • المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية:

يساهم النظام البنكي في تحقيق التنمية الاقتصادية باعتبارها أحد أهدافه وذلك من خلال الضوابط العامة لرأس المال والنقود، وكذا أساليب الوساطة المالية المعتمدة على أسلوب القرض بفائدة والفوائض المالية من المال الممنوح ويساهم في المشاريع الإنتاجية الحقيقية وكذا جعل رأس المال مع خبرة العمل في مجال التنمية.

### • تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية:

يعتبر هذا الهدف من أبرز مميزات النظام البنكي حيث يساهم في تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن توزيع الثروة يرتبط بالقيمة التبادلية للسلع والخدمات والتي غالبا ما يتم التعبير عنها في صورة وحدات نقدية كضمن الخدمات والمنتجات.

### • استقرار قيمة الوحدة النقدية:

تعتبر النقود مقياس هاما لتقييم الأشياء فلا بد أن تحظى باستقرار في قيمتها، وهذا من أهم أهداف النظام

البنكي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صليحة عماري، النظام المصرفي الجزائري، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021، ص 5.

<sup>2</sup> بن حليمة هوارية، واقع وآفاق المؤسسة المصرفية الجزائرية، مرجع سابق، ص 21.

### 3. مراحل إنشاء النظام البنكي الجزائري

بعد استقلال الجزائر كان بما يقارب 20 بنكا، خلال الخمس سنوات الأولى بعد الاستقلال كانت البنوك تهم بمصالح الاحتلال وكانت قروضها محددة حيث تمنح القصيرة الأجل منها وتحويلات الأموال، مما انعكس سلبا على الاقتصاد الوطني، فكانت ضرورة التدخل الفوري لإنقاذ الاقتصاد حافزا لإعادة تنظيم النظام البنكي والمالي عبر ثلاث مراحل نوجزها فيما يلي:

#### أ. مرحلة إنشاء المؤسسات البنكية الوطنية (1962، 1964):

بتاريخ 29 أوت 1962 تم فصل الخزينة العامة الجزائرية عن الخزينة الفرنسية، وقد كانت بمثابة الانطلاقة لبناء نظام بنكي جزائري، حيث سميت هذه المرحلة بمرحلة استرجاع السيادة الوطنية، وذلك من خلال قيام الجزائر في 10 أبريل 1964 بإصدار العملة الوطنية، وهي الدينار الجزائري على أساس غطاء ذهبي يعادل 0.18 غرام من الذهب، وخلال هذه المرحلة باشرت الحكومة الجزائرية بإنشاء مجموعة من الهيئات المالية والبنكية، نذكرها فيما يلي:

#### ● الخزينة العمومية:

تم إنشائها في 1962، حيث وكلت إليها الأنشطة التقليدية الخاصة بوظيفة الخزينة، ومنحها بعض الصلاحيات المهمة فيما يخص منح قروض الاستثمار للقطاع الاقتصادي، وقروض التجهيز للقطاع الفلاحي، نظرا لنقص الموارد المالية مستهدفة في ذلك تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية المحددة من طرف الدولة.

#### ● البنك المركزي الجزائري:

تم إنشاؤه بموجب القانون رقم 62-144 بتاريخ 13 ديسمبر 1962، حيث وكلت له وظيفة الإصدار النقدي ومراقبة تنظيم الكتلة النقدية وتوجيه ومراقبة القروض.

#### ● الصندوق الجزائري للتنمية CAD:

تم إنشائه نتيجة رفض البنوك تمويل الاقتصاد الوطني، وذلك بتاريخ 7 ماي 1963 بموجب القانون رقم 63-165 وألحقت به أربع مؤسسات بنكية كانت تتعامل في الائتمان متوسط الأجل وهي: القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق صفقات الدولة، ومؤسسة بنكية متخصصة في الائتمان طويل الأجل وهي صندوق تجهيز وتنمية الجزائر، حيث وضع هذا الصندوق مباشرة تحت وصاية وزارة المالية وكلف بتمويل الاستثمارات المرحة في إطار المخططات التنموية إلى جانب تمويل الشركات الوطنية التي تأسست في نهاية الستينات.

• الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:

أنشئ بموجب القانون رقم 64-277 بتاريخ 10 أوت 1964، من اجل:

- جمع مدخرات الأفراد واستثمارها؛
- تسيير الأموال الخاصة بالجماعات المحلية؛
- وضع إستراتيجية لانطلاق عمليات جمع الموارد.

ب. مرحلة التأميمات (1965-1970):

إزاء الوضع المالي الذي ميز المرحلة السابقة، وتماشيا مع متطلبات التغيير الجذري والشامل لبناء دولة اشتراكية، وفي ظل عدم قدرة الشبكة البنكية على الاستجابة للحاجات النقدية والمالية للدائرة الاقتصادية المتسعة باستمرار، واحتكار البنوك الأجنبية وخدمتها لفرنسا، قامت السلطات الجزائرية بتأميم كل البنوك الأجنبية وبذلك وضعت الجهاز البنكي تحت رقابتها من اجل خدمة التنمية، حيث أصبحت تراقب كافة التدفقات النقدية والمالية، وذلك من خلال ميلاد ثلاثة بنوك تجارية جديدة تعود ملكية رأسمالها كليا إلى الدولة وهي:

• البنك الوطني الجزائري BNA:

أنشئ هذا البنك بموجب الأمر رقم 66-187 بتاريخ 13 جوان 1966 برأسمال قدره 20 مليون دينار

جزائري، وجاء ليحل محل البنوك التالية:

القرض العقاري التونسي، القرض الصناعي التجاري، البنك الوطني للتجارة والصناعة، بنك الخصم، بنك

باريس.

وقد اعتبر البنك الوطني الجزائري اداة للتخطيط المالي ودعامة للقطاع الاشتراكي والزراعي، واهم وظائفه ما

يلي:

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان طويل وقصير الأجل؛
- منح القروض للقطاع الزراعي المسير ذاتيا؛
- إقراض المنظمات الصناعية؛
- خصم الأوراق التجارية في الميدان السكني؛
- المساهمة في رأس مال عدة بنوك أجنبية لدعم التجارة الخارجية.

• **القرض الشعبي الجزائري (CPA):**

أنشئ بموجب الامر 75-67 المؤرخ في 14 ماي 1967 برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري، نتيجة دمج مجموعة من البنوك وهي: القرض الشعبي الجزائري (وهران، قسنطينة، عنابة)، الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، شركة القروض المرسلية، الشركة الفرنسية للتسليف، البنك المختلط (الجزائر، مصر). إضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك تجاري أسندت له مهمة تمويل القطاع العمومي، وخاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما كان يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة.

• **بنك الجزائر الخارجي (BEA):**

تأسس بموجب المرسوم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وذلك بعد تأميم خمسة بنوك وهي: القرض الليوني، البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الشركة العامة، بنك باركليز، بنك البحر الأبيض المتوسط.

وأسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، وذلك من خلال منح القروض للاستيراد، وتأمين المصدرين الجزائريين، وتقديم الدعم المالي لهم، وقد توسعت عملياته منذ عام 1970 وذلك بإشرافه على حسابات شركة سوناطراك وشركة التعدين الكبرى والنقل البحري.

ج. **مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات البنكية (1982-1985):**

تماشيا مع سياسة إعادة الهيكلة التي باشرتها الدولة في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، فقد تم على إثرها إعادة هيكلة البنوك، وإضفاء المزيد من التخصص في مجال نشاطها، فتم إعادة هيكلة كل من، البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنهما بنكان هما:

• **بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):**

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206-82 المؤرخ في 16 مارس 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، برأس مال قدره مليار دينار جزائري، حيث اسند له إلى جانب قيامه بجميع العمليات البنكية التقليدية مهام تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع، هياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية، هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

• بنك التنمية المحلية (BDL):

أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم 85-85 بتاريخ 30 أبريل 1985 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، وهو عبارة على بنك إيداع واستثمار، كلف بتمويل الاستثمارات المخططة من قبل الجماعات المحلية، بالإضافة إلى قيامه ببعض النشاطات كمنح القروض بالرهن وتمويل القطاع الخاص.<sup>1</sup>

4. هيكل النظام البنكي الجزائري

يتكون الجهاز البنكي الجزائري من ثلاث قطاعات رئيسية، وهي البنوك والمؤسسات المالية ومكاتب التمثيل، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

---

خليفة عزي، زكريا مسعودي، رياض زلاسي، واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 301، ص 302، ص 303.<sup>1</sup>

الشكل رقم (34): هيكل القطاع البنكي الجزائري



المصدر: أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي الجزائري، دار بلقيس

للتشر، الجزائر، 2015، ص 123.

#### أ. بنك الجزائر:

عرفه قانون النقد والقرض في مادته 11 بأنه "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" ومنذ صدور هذا القانون أصبح البنك المركزي يسمى في تعامله مع الغير ببنك الجزائر.

أنشأ بموجب القانون رقم 62-144 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962 تعود ملكية رأس ماله بالكامل للدولة.

ويستطيع أن يفتح فروعاً له أو يختار مراسلين أو ممثلين له في أي نقطة من التراب الوطني كلما رأى ذلك

ضروري، ويسير بنك الجزائر جهازين هما:

المحافظ ومجلس النقد والقرض<sup>1</sup>

#### ● المحافظ ونوابه:

يتولى إدارة بنك الجزائر محافظ يساعده ثلاثة نواب محافظ، يتم تعيينهم بمرسوم من رئيس الجمهورية، حيث يقوم المحافظ في إطار مهامه باتخاذ العديد من الإجراءات التنفيذية حسب الصلاحيات المخولة له، مثل بيع وشراء الأملاك المنقولة وغير المنقولة وتمثيل البنك لدى السلطات العمومية والبنوك المركزية للدول الأخرى والهيئات المالية الدولية، كما يقدم الاستشارة للحكومة في أمور النقد والقرض.

ولا يمكن للمحافظ ونوابه أن يمارسوا أي نشاط أو مهنة وان يتولوا أي منصب خلال مدة ولايتهم

ماعدا تمثيل الدولة لدى المؤسسات العمومية الدولية ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.<sup>2</sup>

#### ب. مجلس النقد والقرض:

يؤدي مجلس النقد والقرض وظيفتين أساسيتين وهما

وظيفة مجلس إدارة بنك الجزائر ووظيفة السلطة النقدية في البلاد

ويتشكل هذا المجلس من:

— المحافظ رئيس؛

— نواب المحافظ كأعضاء؛

— ثلاثة موظفين سامين يعينون بموجب مرسوم مصدره رئيس الحكومة كما يعين ثلاثة مستخلفين ليعوضوا

الأعضاء الثلاثة إذا ما اقتضت الضرورة.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 199، ص 200.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2005، ص 92.

ويمكن لهذا المجلس أن يشكل من بين أعضائه لجانا استشارية، ويحق له استشارة أية مؤسسة أو أي شخص إذا رأى ذلك ضروريا.

وتتمثل صلاحيات مجلس النقد والقرض فيما يلي:

- يقوم بإجراء مداوالات حول تنظيم البنك المركزي والاتفاقيات وذلك بطلب من المحافظ؛
- يتمتع بصلاحيات شراء الأموال المنقولة والثابتة وبيعها؛
- يقوم بتحديد ميزانية البنك؛
- يقوم بتنظيم إصدار النقود؛
- يحدد شروط تنفيذ عمليات البنك في علاقته مع البنوك والمؤسسات المالية؛
- يسير السياسة النقدية؛
- يضع شروط فتح الفروع والمكاتب التمثيلية للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية ويرخص لها ذلك؛
- يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية مع العملاء؛
- يصهر على تنظيم سوق الصرف ومراقبة الصرف.<sup>1</sup>

### ج. البنوك التجارية:

تتكون من بنوك تجارية عمومية وأخرى خاصة

#### ● البنوك التجارية العمومية:

يبلغ عدد البنوك التجارية العمومية في الجزائر ستة بنوك وهي: البنك الجزائري الخارجي، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للادخار والتوفير، وتمارس هذه البنوك عملها في هيئة بنوك ودائع بعد أن كانت عبارة عن بنوك متخصصة وقت إنشائها، بموجب قانون النقد والقرض 90-10 اكتسبت هذه البنوك صفة البنوك العالمية مخولة بممارسة العمليات التالية، بصفه أساسية حسب المادة 114 من قانون 90:

- تلقي الأموال من الجمهور؛
- عمليات القرض؛
- وضع وسائل الدفع تحت تصرف العملاء وإدارة هذه الوسائل؛

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مصدر سابق، ص 200، ص 201.

بصفه ثانوية حسب المادة 116،117،118 من قانون 90:

- عمليات الصرف؛
  - العمليات على الذهب والمعادن النفيسة والقطع المعدنية النفيسة؛
  - توظيف القيم المنقولة وجميع الموجودات المالية والاكتتاب بها وشرائها وإدارتها وحفظها وبيعها؛
  - إسداء المشورة والعون في إدارة الممتلكات؛
  - المشورة والإدارة المالية والهندسة المالية وبشكل عام جميع الخدمات التي تساهم في إنشاء وإتمام المؤسسات مع مراعاة الأحكام القانونية المتعلقة بممارسة المهنة؛
  - عمليات الإيجار العادي للأموال المنقولة وغير المنقولة فيما يخص البنوك والمؤسسات المالية المخولة لأجراء عمليات إيجار مقرونة بحق خيار بالشراء.
- أصبحت البنوك التجارية العمومية المنشأة قبل صدور قانون 90-10 ملزمة بكل ما نص عليه من مواد، في هذا الإطار من الضروري الحصول على اعتماد من طرف مجلس النقد والقرض.

#### الجدول رقم (5): عدد وكالات البنوك العمومية وتواريخ اعتمادها

عدد الوكالات في سنة 2001	تاريخ الاعتماد	البنوك العمومية
135	1997/04/06	القرض الشعبي الجزائري
185	1997/04/06	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
189	1997/09/25	البنك الوطني الجزائري
76	2002/02/17	البنك الخارجي الجزائري
315	2002/02/17	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
170	2002/02/17	بنك التنمية المحلية
--	1997/04/06	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
--	-	البنك الجزائري للتنمية

المصدر: عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، مرجع

سابق، ص 94.

• البنوك التجارية الخاصة:

أتاح قانون 90-10 المجال للعديد من البنوك الخاصة للعمل بالجزائر تكريسا لمرحلة اقتصادية جديدة تعتمد على توسيع دائرة المنافسة الحرة والعمل تبعا لمبادئ اقتصاد السوق، وفي هذا الإطار تم الترخيص لبعض البنوك الخاصة من طرف مجلس النقد والقرض كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (6): تواريخ اعتماد البنوك التجارية الخاصة

تاريخ الاعتماد	البنوك التجارية الخاصة
1990/11/03	البركة بنك
1998/05/18	سيتي بنك
1998/09/24	بنك العرب للتعاون ABC
1999/10/28	الوكالة الجزائرية للبنك CAB
1999/10/27	ناتكسيس بنك
1999/11/04	الشركة العامة société générale
2000/04/30	البنك العام المتوسطي GBM
2000/10/08	الريان بنك
2001/10/15	بنك العرب الجزائر
2002/01/31	البنك الوطني الشعبي الباربي BNP Paribas
--	ترست بنك
--	اركو بنك
--	بنك الخليج

المصدر: عبد الرزاق حبار، مرجع سابق ص 93، ص 94.

د. الهيئات المالية:

من اجل تفعيل القطاع البنكي من خلال التنويع في الهيئات المالية وضمان ممارسة المعاملات البنكية الحديثة منها والتقليدية بأقصى قدر ممكن، شهدت الساحة البنكية الجزائرية إنشاء العديد من الهيئات المالية بداية من سنة 1995.

تهدف هذه الهيئات المالية إلى تقديم تمويل خاص أو مشاركة في حصص مشاريع أو مؤسسات، وتوزيع الأخطار بالحصول على الضمانات اللازمة من اجل السماح للبنوك في تمويل الاقتصاد والمنظمات.

والجدول التالي يبين مجموعة من الهيئات المالية المعتمدة في الجزائر إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2003.

الجدول رقم (7): تواريخ اعتماد الهيئات المالية

تاريخ الاعتماد	الهيئات المالية
1995/05/07	يونيون بنك
1997/06/28	السلام
1998/04/06	فينلاب
1998/08/08	منى بنك
1998/05/06	شركة إعادة التمويل الرهنية
2000/02/21	بنك الجزائر الدولي
2001/01/09	سوفيناس
2002/02/20	القرض الإخباري العربي للتعاون

المصدر: عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص 95، ص 96.

5. أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي في الجزائر

من أجل تحقيق التنمية الوطنية اعتمدت السلطات الجزائرية سياسة التخطيط الاقتصادي، فاعتمدت عدة

مخططات تنموية لضمان التسيير الناجع للموارد الوطنية، فوضعت المخططات التنموية التالية:

– المخطط الرباعي الأول (1970-1973)

– المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)

– المخطط الخماسي الأول (1980-1984)

– المخطط الخماسي الثاني (1985-1989)

باعتبار أن الجهاز البنكي من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها في النظام الاقتصادي المخطط، لأنه

يتضمن تمويل المشاريع المخططة مركزيا، ولتفعيل هذا التمويل عرّج النظام البنكي الجزائري عبر عدة محطات إصلاحية

سنتطرق إلى أهمها:

أ. الإصلاح المالي لسنة 1971:

تماشيا مع وتيرة المخطط الرباعي الأول (1970-1973) أدخلت السلطات عدة إصلاحات على المنظومة

البنكية بهدف دفعها إلى تعميم منح القروض والمساهمة أكثر في تمويل الاستثمارات.

وقد أدخل هذا الإصلاح ميزات ثلاثة على منظومة تمويل الاقتصاد وهي التمركز في اتخاذ قرارات التمويل، الدور المهيمن للخرزينة العمومية وأخيرا إلزام تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة.

وأهم ما ميز هذه الفترة ما يلي:

- تدعيم الرقابة؛
- حساب الاستثمار؛
- حساب الاستغلال؛
- إلزام المؤسسات العمومية بفتح حساب في بنك واحد؛
- تدعيم وتعبئة الادخار؛
- إجبار البنوك على تمويل المؤسسات العمومية والاشتراكية؛
- إلغاء التمويل الذاتي؛
- منع التعامل بين المؤسسات في مجال تقديم القروض والتسبيقات المالية لبعضها البعض؛
- إجبار المؤسسات على المشاركة في ميزانية الدولة<sup>1</sup>

#### ب. إنشاء الهيئات الاستشارية وتكليف الخزينة بالأدوار المحورية في التنمية:

شهدت هذه المرحلة ظهور هيئات مهمة في الهيكل التنظيمي للنظام البنكي الجزائري، تمحورت مهامها حول تسهيل سير المهام داخل هذا الجهاز وهي كما يلي:

#### ● إنشاء الهيئات الاستشارية

في هذه الحقبة من الإصلاحات التي شهدتها المنظومة البنكية تم إنشاء هيئتين تقنيتان من أجل مراقبة وإدارة القروض الممنوحة للاقتصاد وهما:

#### ■ مجلس القرض:

وهو هيئة رقابية ذات سلطة واسعة وضعت تحت إشراف وزير المالية، ولقد تم إنشاؤه بمقتضى الأمر رقم 47/70 المؤرخ في 1971/06/30 ويتمثل دوره فيما يلي: إجراء دراسات حول سياسة القرض والنقود، البحث عن

<sup>1</sup> أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي الجزائري، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2015، ص 46، ص 47، ص 48.

السبل الكفيلة لتنمية الموارد المالية، تعزيز علاقات النظام البنكي مع جميع أعوان النشاط الاقتصادي، تشجيع وتطوير سياسة القرض، تقديم تقارير سنوية.<sup>1</sup>

#### ■ اللجنة التقنية للمؤسسات البنكية:

تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 47/71 الصادر بتاريخ 1971/06/30 تتكلف هذه الأخيرة بالمهام التالية:

تقديم الآراء والتوصيات بشأن جميع المشاكل التي تهم الصناعة البنكية، التعجيل في تنفيذ المخططات التنموية، البحث عن الحلول لإخضاع تسيير المؤسسات المالية لقواعد موحدة، دراسة الأوضاع وضبط الميزانيات الخاصة بكل وحدة لاستخلاص القدرات المالية.

#### ● تكليف الخزينة بالأدوار المحورية في التنمية:

الخبزينة عبارة عن مصالح إدارية تتكفل بتنفيذ مجموعة من المهام المالية ذات الطابع العمومي، وفقا لقوانين المالية المصادق عليه سنويا، من أهم المهام التي وكلت إليها ما يلي:

تمويل الاستثمارات، الإصدار النقدي، إصدار سندات التجهيز، الائتمان بشقي صورته، القروض الخارجية.<sup>2</sup>

#### ج. إعادة هيكلة القطاع البنكي مع بداية المخطط الخماسي الأول:

هدفت إعادة هيكلة القطاع البنكي مطلع المخطط الخماسي الأول الى:

تخفيف الضغط على بعض البنوك مثل BNA، BEA و CPA، استدامة تمويل الاستثمارات المخططة والإستراتيجية للخبزينة العمومية، إحياء دور البنوك في الوساطة المالية.

نتج على إعادة هيكلة المنظومة البنكية إنشاء بنكين هما:

#### ● بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 1982/03/13، وهو

ناتج عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وتم تأسيسه من أجل تمويل القطاع الزراعي ومختلف العمليات المالية التي تخص الاستثمار الفلاحي.

#### ● بنك التنمية المحلية: تأسس بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 1985/05/30، تم إنشاؤه بعد إعادة

هيكله القرض الشعبي الجزائري، تلخصت مهامه الأساسية في تمويل النشاطات الاقتصادية المحلية، تمويل كل

<sup>1</sup> أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي الجزائري، المرجع السابق، ص 49، ص 50.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 50، ص 51، ص 52.

العمليات الاستثمارية التي تقوم بها الجماعات المحلية، تمويل المؤسسات الخاصة الغير فلاحية، تمويل التجارة الداخلية، المشاركة في تحصيل الادخار الوطني.<sup>1</sup>

#### د. مرحلة الإصلاحات الكبرى تماشيا مع التحول إلى اقتصاد السوق:

لقد أدرجت الجزائر الإصلاحات المتتالية للجهاز البنكي في إطار المخططات الوطنية للتنمية والخطط التمويلية التي كان واجبا وضعها لتحقيق المشاريع التي وضعتها المخططات المذكورة، غير أن الإصلاحات لم تأتي بالنتائج المرجوة، فلقد أصبح الجهاز البنكي الوطني نظاما مسيرا إداريا، يلعب دور الوسيط بين السلطات النقدية والمؤسسات الاقتصادية.<sup>2</sup>

إن انتهاء الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر يتطلب وضع آليات جديدة للتمويل، وإيجاد هيكل جديد للنظام البنكي، فلقد أدخل قانون رقم 12/86 المؤرخ في 19 أوت 1986 الخاص بالبنوك والقروض تحولات بليغة في هذا المجال.

ولقد جاء هذا القانون الذي أمله الظروف الناشئة عن أزمة المحروقات لسنة 1986 بمجموعة من الآليات والتدابير المؤسسة لعمل بنكي قائم على الأصول المتعارف عليها كالقيام بدور الوساطة المالية الحقيقية وإعطاء دور أكبر للبنوك التجارية.

واعتبر هذا القانون أن البنك المركزي ومؤسسات القرض تعدان مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، رأس مالها ملكا للدولة أو لإحدى مؤسساتها.

تمخض عن هذه الإصلاحات هيئات جديدة عوضت تلك التي برزت بعد قانون 1971 نذكرها كالاتي:

- المجلس الوطني للقرض عوضا عن اللجنة التقنية للمؤسسات البنكية؛
- لجنة رقابة العمليات البنكية بدلا من مجلس القرض، كما نص هذا القانون إلى تقسيم المؤسسات البنكية إلى البنك المركزي ومؤسسات الائتمان والتي تضم بدورها مؤسسات قرض عامة وأخرى ذات صفة خاصة.<sup>3</sup>
- هدف قانون القرض إلى إدخال مبادئ جديدة في الصناعة البنكية، ومن بين الأغراض الأساسية من تشكيكه نذكر:

<sup>1</sup> أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي الجزائري، مرجع سابق ذكره، ص 57-60.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 64.

<sup>3</sup> أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي في الجزائري، مرجع سابق، ص 65، ص 66.

- تقليص دور الخزينة الكبير في مجال تمويل الاستثمارات؛
- إعداد وتسيير أدوات السياسة النقدية؛
- إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد الوطني؛
- تدعيم دور البنك المركزي لتسيير السياسة النقدية؛
- إجبار المصارف التجارية الامتثال للضوابط التجارية بإضفاء مبدأ الاستقلال المالي والتوازن المحاسبي على معاملاتهما.

## 6. واقع النظام البنكي الجزائري

لقد شهد القطاع البنكي الجزائري العديد من الإصلاحات المتتالية، وهذا في ظرف زمني يمكن اعتباره قياسي، فالتغيرات القانونية والتنظيمية المتسارعة خاصة في الفترة الممتدة بين مرحلة الإنشاء وسنوات الثمانينات لم تعطي الوقت الكافي للمنظومة البنكية للتأقلم مع الإفرازات الجديدة للأطر القانونية المختلفة والتي جاءت مواكبة للخيارات الاقتصادية التي كانت تعتمد عليها الدولة.

وبالرغم من غزارة التأطير القانوني والتنظيمي الذي جاء به المشرع ومجلس النقد والقرض، فإن واقع المنظومة البنكية اليوم يوحي بأنها لم تتكيف بعد مع المناخ التنظيمي الجديد وهذا الواقع أدى بعدة جهات داخلية (البرلمان، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، المتعاملين الاقتصاديين) وأخرى خارجية (صندوق النقد الدولي، مؤسسات البنك الدولي) إلى انتقاد العمل البنكي والأداء البنكي بصفة عامة واعتبار هذا الضعف من بين العوامل السلبية التي لا تشجع الاستثمار والمعركة للنشاط الاقتصادي.<sup>1</sup>

## 7. خصائص النظام البنكي الجزائري

بالرغم من التحفيزات القانونية والنظامية فإن العمل البنكي المعاصر المتميز بالتنافس الشديد بين أطراف عديدة بنكية وغير بنكية بغية جلب النسبة الأكبر من العملاء باستخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصال وبالتجديد المستمر في أدوات العمل البنكي والمالي، ليس له أثر على مستوى الساحة البنكية الوطنية.

ويتميز القطاع البنكي حاليا بما يلي:

<sup>1</sup> أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي في الجزائر، مرجع سابق ص 143، ص 144.

• **تعود ملكية النظام البنكي بالكامل إلى الدولة:**

إن السيطرة على رؤوس أموال البنوك يسمح بالسيطرة على سياسات هذه البنوك وأدائها مما يتيح الفرصة بتوجيهها حسب الأهداف العامة التي تضعها السلطات العمومية من جهة، كما يلغي كل فرصة نحو إنشاء بنوك خاصة أو حتى مساهمة الخواص في البنوك العامة الناشطة.

• **تداخل الصلاحيات بين المؤسسات المالية العاملة:**

وفي هذا الصدد نجد أن الخزينة تتدخل في منح القرض كما لو كانت بنكا، كما نجد البنك المركزي يتدخل وبطريقة مباشرة في منح القروض للقطاع الفلاحي، كذلك نجد البنوك التجارية تتدخل في منح القروض لقطاعات هي من اختصاص بنوك تجارية أخرى.

وقد تولد عن هذا التداخل غموضا على مستوى نظام التمويل، وأدى هذا الغموض إلى تراكم التناقضات وتزايد المشاكل.

• **تعاظم دور الخزينة وهيمنتها على النظام البنكي:**

فهي تعتبر المتسبب الأول وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دفع البنك المركزي إلى إصدار النقود بشكل لا يبرره الوضع النقدي، كما تتكفل بتوزيع القرض وتبعاً لذلك فقد همش دور النظام البنكي وأصبح يتميز بالسلبية المفرطة سواء على مستوى تعبئة الادخار أو على مستوى توزيع القرض ورسم السياسات الإقراضية. كما أن البنك المركزي لم يكن رأساً حقيقياً للنظام النقدي حيث أن إصدار النقود ومراقبة السياسات الإقراضية تتم دون إرادة حقيقية منه.

• **توزيع القرض من طرف البنوك لا يضمنه سوى حسن نية الدولة:**

وقد أدى هذا الأمر إلى التراخي في دراسة ومتابعة ومراقبة عملية القرض الشيء الذي ولد تراكم ديون البنوك على المؤسسات العمومية بشكل أثر على التوازن المالي الداخلي لهذه البنوك والمؤسسات وحتى على التوازن المالي الداخلي للبلاد.

• **خضوع الاستفادة من القرض إلى عملية التوطين المسبق والوحيد:**

فالبنوك لا يمكنها أن تمنح القروض وفق الفرص المتاحة، ولكن يمكن أن تمنح القروض فقط إلى المؤسسات التي وطنت عملياتها المالية في هذه البنوك، حتى ولو كانت هذه المؤسسات لا تستجيب إلى المعايير والمقاييس الكلاسيكية المعمول بها في كل الأنظمة البنكية.

● النشاط البنكي يقوم على مبدأ التخصص:

وهذا يعني أن كل بنك يتكفل بتمويل مجموعة من فروع الاقتصاد الوطني وليس له الحق وان كان ذلك بشكل نظري في تمويل فروع هي من اختصاصات بنك أخرى.

● النظام البنكي ذو مستوى واحد:

وهذا يعني أن البنك المركزي والبنوك التجارية تقع على مستوى واحد، ولا يملك البنك المركزي عمليا سلطة حقيقية على سلوك هذه البنوك.<sup>1</sup>

8. معوقات النظام البنكي الجزائري

يعيش النظام البنكي الجزائري نقائص خانقة أدت إلى نقص فعالية جل البنوك، وكذا ضعف الوساطة المالية التي تؤديها وقدم أساليب تسييرها، فمواطن ضعف الجهاز البنكي موردها التحديات الداخلية والخارجية بتفصيلها التي تؤثر في عمل البنوك، ولعل من أهم النقاط التي لا بد على أصحاب القرار في النظام المالي الجزائري أخذها بعين الاعتبار للسعي لإيجاد حلول لها، ما يلي:

● سيطرة البنوك التابعة للدولة على النشاط البنكي:

رغم القوانين الصادرة التي تنص على تحرير القطاع البنكي إلا أن هذه البنوك لا تتمتع بالاستقلالية المطلوبة فهي لا تزال تستخدم من طرف الدولة لتنفيذ مشاريعها بعيدا عن دراسة جدوى المشاريع والجدارة الائتمانية حيث تم إلزامها بتقديم قروض للمؤسسات العمومية غير القادرة أو العاجزة عن تسديد ديونها.

ورغم الإصلاحات المتتالية التشريعية والتنظيمية للقطاع البنكي الجزائري وتبني سياسة التحرير المالي وتخفيف قيود الدخول للقطاع المالي والبنكي منذ أكثر من 26 سنة غير أن القطاع العام يبقى مسيطرا على هيكل ملكية البنوك والمؤسسات المالية الأخرى الأمر الذي أثر بدوره سلبا على مستوى المنافسة، فمن ضمن 19 بنك مرخص في الجزائر تمتلك الدولة ستة بنوك عمومية وتبقى مهيمنة بحصة 85.9% سنة 2013 مقابل 14 لصالح البنوك الخاصة

● صغر حجم رأس مال البنوك الجزائرية:

رغم رفع الحد الأدنى لرأس المال من قبل السلطات النقدية بموجب بالقرار 08-04 الصادر في 23 ديسمبر 2008 إلى 10 مليار دينار جزائري بالنسبة للبنوك و3.5 مليار دينار جزائري للمنشآت المالية بعدما كان

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، ص 183، ص 184.

محددا قبل وفق النظام 04-01 الصادر في 4 مارس 2004 ب 2.5 مليار دينار جزائري للبنوك و 0.5 مليار دينار جزائري للمنظمات المالية.

فان رؤوس أموال البنوك الجزائرية لا تزال صغيرة الحجم وفقا لمعيار رأس المال مقارنة بالبنوك الأجنبية وما ينجم عن ذلك من مشاكل مالية ترجع بآثار سلبية على هذه البنوك ويحد من قدرتها التنافسية في ظل ما تشهده الصناعة البنكية العالمية من تطورات في شكل تكتلات اقتصادية واندماج المؤسسات وغيرها والتي لها انعكاس سلبي على البنوك الجزائرية صغيرة الحجم.

#### ● قصور في سياسة إدارة المخاطر:

يواجه القطاع البنكي العديد من المخاطر البنكية الداخلية والخارجية والتي تعرقل السير الحسن لنشاطه من بينها مخاطر السيولة ومخاطر التشغيل ومخاطر الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر الائتمان وغيرها. وتعد هذه الأخيرة من بين أهم أنواع المخاطر التي تواجه البنوك وترجع درجة هذه المخاطر والإجراءات المتخذة للتخفيف منها إلى فعالية أنظمة الرقابة التي يتم وضعها من طرف البنك لمواجهة التغيرات والاختلالات التي من الممكن أن تطرأ على المحيط.

أما بالنسبة للقطاع البنكي الجزائري فانه بسبب مشاكل التسيير التي يعاني منها وعدم الشفافية والدقة في الحسابات المقدمة إليه وسوء انتقال المعلومات المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية بشكل فعال وعدم استقرار المحيط وضعف نشاط منظماته وانخفاض قدرتها الإنتاجية كل هذا عسر وعقد من عملية تقدير المخاطر في القطاع البنكي وإيجاد أفضل الطرق للتصدي لها.

ومن بين أهم المشاكل التي تواجه البنوك الجزائرية في تقييم المخاطر ما يلي:

- عدم جدية البنوك في تقييم المشاريع الطالبة للتمويل باعتبار أن معظم معاملاتهم مع المؤسسات العمومية، وكذا محدودية المؤسسات التي تستوفي شروط الحصول على الائتمان بالأخص الائتمان الطويل.
- بالرغم أن قانون النقد والقرض أكد على ضرورة الالتزام بحد أدنى لرأس المال، غير أنها لم تلتزم بذلك خاصة وأنها مجبرة على التدخل لإنقاذ حالات العسر المالية التي تواجه بعض المؤسسات العمومية.

#### ● تدني مستوى كفاءة رأس المال البشري:

الاستثمار في العنصر البشري من أهم مقومات التنمية وأحد العوامل الأساسية في قطاع الخدمات خاصة في مؤسسات القطاع المالي، حيث أن تكوينه وتسييره أضحي يحتل جانبا هاما خصوصا وان مقتضيات المحيط الحالي

تستوجب التحلي بصفات الاحترافية ووجود مسيرين محترفين ذوي كفاءات وخبرات تسمح لهم بتقديم خدمات بجودة عالية من شأنها تعظيم أرباح القطاع المالي، لهذا يتعين أن يمثل العنصر البشري للمعايير العالمية الشائعة لضمان التسيير البنكي المنسجم والمتوافق مع المحيط العالمي.

ورغم الجهود المبذولة التي تقوم بها السلطات الجزائرية من اجل تكوين العنصر البشري في المجال البنكي غير أنها تبقى تعاني من ندرة الكادر الإداري والتنفيذي ذو الخبرة اللازمة بالعمل البنكي، فالبنوك والمؤسسات المالية الجزائرية تتميز بضعف المردود البشري فيها لعدم تحكمه في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الإدارية المستخدمة ونقص الاطلاع على التطور الحاصل في هذه الأساليب والأدوات والتقنيات الحديثة في التسيير وما لذلك من انعكاس سلبي على أساليب التسيير المتبناة وطرق صياغة المنتجات المالية وتقديمها.

ورغم أن هناك نسبة كبيرة من الشباب المؤهلين مبدئيا للخوض في هذا المجال والحصول على المناصب الشاغرة إلا أن أغلب اليد العاملة غير مؤهلة وغير مختصة وذلك نتيجة لعدم الجدوية في تحديد وانتقاء العمال الضروريين لهذه المناصب، وبالتالي من الضروري على المؤسسات المالية العمل على دعم رأس المال البشري من اجل تحقيق التقدم في مجال العمليات البنكية والمنتجات المالية الجديدة.

#### • ضعف فعالية القطاع البنكي:

أدى عدم اعتماد البنوك الجزائرية على مراكز البحث والتطوير وضعف مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها ونوعية الخدمات البنكية التي تقدمها وغياب المنافسة الحقيقية في السوق البنكية إلى ضعف الفعالية المالية للقطاع البنكي والتي يمكن قياسها بتكلفة الخدمات التي توفرها هذه البنوك لعملائها.

ومن جهة أخرى فان القصور الذي تعاني منه البنوك الجزائرية في توزيع الموارد المتاحة على الاستخدامات المختلفة بطريقه تضمن التوافق بين احتياجات السيولة وتحقيق الربحية وهذا ما يعبر عنه بالتخصيص الأمثل للموارد، وضعف تسيير وسائل الدفع هذه العوامل مجتمعة أدت إلى عدم الفعالية الاقتصادية للقطاع البنكي الجزائري.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: البنوك الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الحديثة

تعيش السوق المالية الدولية تطورات معتبرة أدت إلى بروز نظام بنكي عالمي، أهم مظاهره العولمة المالية البنكية، التزامات اتفاقية بازل.

<sup>1</sup> خديجة تافاست، تشخيص واقع القطاع المصرفي الجزائري واليات تفعيل دوره في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 303، ص 304.

هذه الأوضاع كان لها أثرا واضحا على عناصر بيئة الأعمال البنكية، حيث ساهم في إحداث ضغوطات خاصة على بنوك الدول النامية في ظل عملة القطاع التي قضت على الحدود الفاصلة بين البنوك التجارية وبنوك الاستثمار.

## 1. طبيعة البيئة البنكية الحديثة

تنشط جل البنوك التجارية في ظروف ديناميكية مؤثرة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهو ما يعرف بالبيئة البنكية.

لقد تزايد الاهتمام بكيانات البيئة البنكية، حيث يمكن النظر إلى البنوك كنظام يستمد موارده في صورة مدخلات من البيئة المحيطة به، ليقدمها من ناحية أخرى كمخرجات في صورة خدمات بنكية، كما تم أيضا الاهتمام بتزايد التدخل الحكومي والتشريعات الاقتصادية المقننة للنشاط الاقتصادي والتي تعد بمثابة قيود على النشاط البنكي، يجب أن يعمل البنك في ظلها، وكذلك إلى زيادة الفرص التي يمكن أن يقتنصها البنك من البيئة التي يعمل بها، والتهديدات أو المعوقات التي يمكن أن يتعرض لها، ويقصد بالفرص مجالات الأعمال المرغوبة من البيئة التي يمكن أن يؤدي فيها بربحية، أما المعوقات أو التهديدات فتشير إلى مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تدهور ربحية البنك.<sup>1</sup>

## 2. المتغيرات المالية والبنكية الحديثة

تأثرت ملامح النظام البنكي العالمي بفعل التغيرات التي عرفتها الأسواق العالمية والصناعة البنكية خلال المرحلة الحالية.

وقد بدأت تلك الملامح بالظهور مع موجة من تحرير الأنظمة البنكية والمالية من التدخل والقيود الحكومية، وقد زاد ازدهار تلك الموجة في العقد الماضي حيث افترق تيار من المنافسة والتوسع في أنشطة البنوك العالمية. ومن جهة أخرى تدفقت رؤوس الأموال عبر الحدود وعبر القارات متخطية بذلك كل الحواجز والموانع، حيث أزيلت الحواجز الجغرافية بين الأسواق النقدية والمالية في المعمورة إلى أن عرفت هذه الأسواق التكامل الإقليمي والدولي، حيث أصبح العالم بأسره بمثابة ساحة واحدة لنشاط رأس المال وحركته واستثماراته. ويمكن إيجاز أهم المتغيرات المالية والبنكية فيما يلي:

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة البنوك، منشأة المعارف، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 103، ص 104.

### ● العولمة المالية:

هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالاندماج المالي، حيث أصبحت الأسواق المالية المحلية متكاملة ومرتبطة بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركه رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية.

ومن بين العوامل التي ساهمت بشكل واضح في ظهور هذا المصطلح الحديث ما يلي:

— ظهور نسب كبيرة لرؤوس الأموال؛

— ظهور الابتكارات المالية؛

— التطور التكنولوجي.

### ● العولمة البنكية:

تعني خروج البنك من إطار التعامل المحلي إلى آفاق عالمية، تعمل على دمج نشاط البنك في السوق العالمي، أي الانتقال بمحيط النشاط البنكي إلى أرجاء العالم مع الاحتفاظ بالمركز الوطني أو المحلي، الشيء الذي يساعد في رفع فعالية وكفاءة النشاطات البنكية.

ويعود السبب في ظهور هذا المصطلح إلى الرغبة الكبيرة في التوسع والنمو والهيمنة العالمية التي تركز على ما

يلي:

— حركه رؤوس الأموال الدولية الكبيرة وانسيابها وسرعة تدفقها من مكان لآخر؛

— الشركات المتعددة الجنسيات العابرة للقارات؛

— اتجاه البنوك إلى تطوير إطارها المؤسسي مما يدعم التحول نحو نشاطات بنكية شاملة.<sup>1</sup>

### ● مقررات لجنه بازل:

أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكية العديد من التوصيات التي تسهم في تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك بحيث تتناسب مع الصناعة البنكية الحديثة، ومن أهم هذه التوصيات ما صدر عن اللجنة خلال سبتمبر 1997 بشأن المتطلبات الواجب توافرها لإجراء رقابة بنكية فعالة، والمبادئ الأساسية لممارسة هذه الرقابة، والعديد من الإصدارات بشأن إدارة المخاطر الائتمانية وكذا مصادر كفاية رأس المال.

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة، دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008، ص 182، ص 183.

● اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية:

تعتبر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات أحد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة الاوروجواي، وهي الجولة الثامنة الشهيرة في منظومة التحرير والتجارة الدولية من خلال الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (GATS). وقد شملت الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية في مقدمتها الخدمات البنكية.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم مكاسب هذه الاتفاقية فيما يلي:

- يسمح بتحرير تجارة الخدمات المالية بفتح المجال للمنافسة بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية مما يؤدي إلى تحفيز البنوك الوطنية على تطوير خدماتها للمحافظة على حصتها في السوق؛
- سوف يرتبط دخول المؤسسات المالية الأجنبية إلى الأسواق المحلية بنقل التكنولوجيا البنكية مما يؤدي إلى تطوير الأساليب والممارسات البنكية ويتواءم مع أحدث التقنيات على الصعيد العالمي؛
- إن المنافسة تدفع بالبنوك إلى تحسين نظم الإدارة وزيادة كفاءة تقديم الخدمات البنكية؛
- يؤدي تحرير الخدمات المالية والبنكية إلى تحسين المناخ الذي تعمل فيه البنوك، وتطوير النظم الإشرافية والرقابية في ضوء الاحتكاك والتواجد الأجنبي، وهو أمر من شأنه زيادة قدرة البنوك على مواجهة العولمة المالية؛
- يؤدي إلى إتاحة الفرص أمام البنوك للتعرف على أفضل الأساليب الإدارية والمحاسبية وذلك من خلال الخبرة التي تتمتع بها الأعمال البنكية الأجنبية، مما يساعد على إعداد كوادر وطنية على مستوى عال من الكفاءة البنكية؛
- سوف يسمح تحرير تجارة الخدمات المالية والبنكية بتوسيع السوق المالي والبنكي، ودفع البنوك للقيام بأعمال الصيرفة الشاملة وتقديم الخدمات المالية والاستثمارية، بالإضافة إلى ما سوف تحمله تيارات التحليل والانفتاح على العالم الخارجي من أنواع الابتكارات المالية التي لم تكن موجودة على الساحة المحلية؛
- إن تحرير الخدمات البنكية يؤدي إلى التحكم أكثر في التكاليف وتخفيضها وتحسين مستوى جودة الخدمات البنكية وتطويرها باستمرار؛

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة، دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية، المرجع السابق، ص 184.

— كما أن تحرير الخدمات البنكية يؤدي إلى رفع مستوى إدارة المخاطر بالبنوك واختيار أفضل وانجح الوسائل وانسبها لعلاج الأزمات البنكية والمالية؛

#### • التقدم الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

يتميز الاقتصاد المعاصر بوجود ما يعرف بعصر الثورة العلمية والتكنولوجية والتي تهتم بالمعلومات والاتصالات التكنولوجية كثيرة المعرفة، والتي لا تقل في أثرها عن الثورة الصناعية التي اهتمت باختراع الآلات وانتشار استخدامها. لقد أصبح العلم هو القوى الإنتاجية الأساسية في تحديد سيطرة الإنسان على الأوضاع المحيطة وفي تحديد طبيعة العمل.

إن جوهر الثورة العصرية في مجال قوى الإنتاج هو الانتقال من توفير العمل العضلي إلى توفير العمل العقلي، وهي ثورة تغير بالضرورة من ظروف الإنتاج ومن شكل السلع المنتجة، ويتطلب ذلك ضرورة الإسراع بالتحديث الصناعي التكنولوجي.

وتعتبر الثورة العلمية في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا مرحلة من مراحل التطور التكنولوجي امتزجت فيها خلاصات ونتائج ثلاث ثورات والمتمثلة فيما يلي:

#### ■ الثورة المعلوماتية:

والتي كانت نتيجة لتفجر المعلومات وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات، وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على حجم المعلومات المتدفقة وإتاحتها إلى الباحثين والمهتمين ومتخذي القرارات في أسرع وقت وبأقل جهد، عن طريق استحداث أساليب جديدة في تنظيم المعلومات تعتمد على وسائل حديثة لمساندة مؤسسات المعلومات ودفع خدماتها لتصل عبر القارات.

#### ■ ثورة وسائل الاتصال:

هي مجموعة التقنيات، أو الأدوات، أو الوسائل، أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى يراد توصيله من خلال عملية الاتصال، وقد تكون هذه التقنيات يدوية، أو آلية، أو الكترونية، أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور.

#### ■ ثورة الحاسبات الإلكترونية:

التي تدخل في كل مناحي الحياة، والتي امتزجت بكل وسائل الاتصال واندجت معها، بحيث لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال فترابطت

شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وهو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من خلال التواصل بالآليات الإلكترونية<sup>1</sup>.

### 3. متغيرات البيئة البنكية الحديثة

تعمل البنوك التجارية في ظل المتغيرات وكيانات تحيط بها وتؤثر عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهي ما تعرف بمصطلح البيئة البنكية أو بيئة البنوك. وتتمثل في كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود البنك، والتي تؤثر على أداء البنوك كالمنافسين، العملاء، الظروف السياسية والاقتصادية.

والتي تحدد بدرجة كبيرة في الوسائل والأساليب والسياسات التي ينبغي على البنك إتباعها في التعامل والتكيف معه بحكم أنها لا تخضع لسيطرته وتؤثر على أدائه.

### 4. أنواع المنافسة البنكية

لقد اشتدت المنافسة البنكية في فترة الثمانينات والتسعينات، حيث ظهرت المشتقات المصرفية والمالية، وبدأت شركات الاستثمار في منافسة البنوك على المستوى الدولي، كما دخلت أسواق رأس المال والشركات العاملة بها كمنافس رئيسي للبنوك، ومارست أيضا الشركات التجارية أعمال الائتمان.

وتتمثل أنواع المنافسة البنكية فيما يلي:

#### ● المنافسة بين المؤسسات البنكية:

تتمثل في المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها، سواء فيما يتعلق بالسوق البنكية المحلية، أو السوق البنكية العالمية، وهي تعتمد أساسا على المنافسة من اجل التوسع وكسب أكبر عدد من العملاء.

#### ● المنافسة بين المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية

يلاحظ في العديد من دول العالم أن دخول كل من منظمات التأمين ومنظمات الأوراق المالية والوسطاء الماليين الآخرين، سوف يؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية وذلك من خلال قيامها بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات وثيقة الصلة بأعمال البنوك، وهذا ما يجبر البنوك أن تكيف نفسها لمنهج وأسلوب أكثر تكامل لتسويق وبيع الخدمات.

<sup>1</sup> آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، حالة البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعه 8 ماي 1945 قالة، 2011، ص 47، ص 48، ص 49.

ففي البنوك الأمريكية مثلا شهدت خلال الفترة (1980-1995) انخفاضا مس نصيبها في تمويل الأصول المالية الشخصية، وبالمقابل ارتفع نصيب المؤسسات المالية غير البنكية إلى حوالي 42%، لذا بدأت تتحول عملية البنوك التجارية المشككة على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى بنوك الاستثمار المشككة على أساس مخاطر السوق.

#### • المنافسة بين المؤسسات المالية البنكية والمؤسسات غير المالية:

تقوم العديد من المنشآت غير المالية البنكية بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات وثيقة الصلة بالبنوك، كما بادرت العديد من المنظمات غير المالية بالدول الصناعية المتقدمة في دخول أسواق الأعمال البنكية، وعلى سبيل المثال فان بعض شركات بيع السلع بالتجزئة أدخلت خدمة جديدة تقدمها لعملائها عبارة عن بطاقات تسوق والتي تتيح لهؤلاء العملاء شراء مجموعة متنوعة من منتجات التجزئة، وبذلك تتناقص احتياجات هؤلاء العملاء لخدمات البنوك.<sup>1</sup>

#### 5. البنوك الجزائرية وعمالها في ظل بيئة الأعمال الحديثة

لقد وجدت البنوك الجزائرية نفسها مجبرة على التكيف مع الأوضاع الراهنة والتميز بتغير كل من المحيط الاقتصادي وسلوك الدولة من جهة، والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، فالمحيط الذي وجدت البنوك التجارية نفسها بصدد العمل فيه، تميز أساسا بالإصلاحات التي أدخلت على القطاع العمومي بهدف الانتقال التدريجي إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي ومن مميزاتة:

- بنوك تبحث على تحقيق الربح في عملياتها المختلفة لتحقيق مبدأ المتاجرة؛
  - مؤسسات تستعد لمواجهة المنافسة الوطنية والأجنبية؛
  - وأشخاص يبحثون عن التوظيف الأمثل، الذي يحقق أكبر مردودية لمدخراتهم، وذلك باللجوء إلى البنوك التي تقدم أحدث الخدمات وأعلى أسعار الفائدة.
- هذا ما دفع البنوك الجزائرية للجوء إلى العديد من الإجراءات للتأقلم مع هذا المحيط الجديد، لتوفير أحسن الظروف لعمالها، أحسن الخدمات وأجودها، وأعلى أسعار فائدة، كما يحقق لها أهدافها سواء من حيث حجم العمليات، تقليل نسبة المخاطر أو تحقيق أكثر الأرباح بأقل التكاليف.
- وللتأقلم مع هذا المحيط الجديد على البنوك التجارية القيام بما يلي:
- وضع سياسة أكثر ديناميكية في مجال جمع وتخصيص الموارد؛

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية، مرجع سابق، ص 189، ص 190.

— التحسين من نوعية الخدمات وصورة البنك وذلك عن طريق تحسين طرق الاستقبال، احترام الزبائن، فتح وكالات جديدة... الخ؛

— إعداد برامج تكوين تتناسب مع تطور النظام البنكي، ولا يمكن للبنوك تحقيق ذلك إلا باللجوء إلى الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة وبالأحرى تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه البنوك التجارية في ظل بيئة الأعمال المالية الحديثة

تتميز البيئة المالية الحديثة بالتغيرات والمستجدات التي أفرزتها العولمة المالية والتطورات في علم الاتصال والتكنولوجيا الحديثة ومقررات لجنة بازل الدولية واتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية، كما يطبع عليها أجواء تجديده لأدوات التعامل المالي، وتشترك هذه المستجدات في إيجاد واقع بنكي جديد ومتغير، تبرز في آفاقه قضايا وتحديات عديدة تواجه البنوك التجارية على المستوى المحلي والدولي.<sup>2</sup>

ويمكن أن نميز تحديات داخلية وأخرى خارجية نوجزها فيما يلي:

#### 1. التحديات الداخلية

تتمثل فيما يلي:

##### • صغر حجم البنوك:

على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، حيث أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.

##### • التركيز في نصيب البنوك:

يتمثل ارتفاع درجة التركيز في استحواذ نصيب عدد قليل من البنوك على مجمل الأصول البنكية، حيث تمتلك البنوك التجارية العمومية أكثر من 95% من إجمالي الأصول، الأمر الذي يجد من المنافسة، لأنه في مثل هذه الحالات يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات هامة على أداء البنوك الأخرى وتطوير الصناعة البنكية، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق.

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة، دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية، مرجع سابق، ص 194، ص 195.

<sup>2</sup> آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، مرجع سابق، ص 94.

• هيكل ملكية البنوك:

يتميز هيكل ملكية الجهاز البنكي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات البنوك.

وقد أثر وجود الملكية والسيطرة في الهيكل المالي للبنوك على استراتيجيات وعمليات المؤسسات البنكية بشكل كبير.

وعلى الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاع العمومي في البنوك وتخفيف قيود الدخول إلى القطاع المالي البنكي، إلا أن القطاع العمومي ما زال يمتلك حصة الأسد في الجهاز البنكي الجزائري، حيث أنه من بين 13 بنك مرخص تمتلك السلطات العمومية 8 بنوك وهي الأكبر حجما .

• تجزئة النشاط البنكي:

لقد أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والتي تستند على تخصيص الموارد المالية وفق مخططات تشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي بغية تحقيق التنمية الشاملة إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي وهذا بمنح القروض لقطاع معين بذاته، حيث انعكس هذا الوضع سلبا على عمل البنوك بشكل عام في غياب المنافسة في السوق البنكي، وكذا تقليل الحوافز أمام البنوك لتنويع محافظها المالية وتسيير الأخطار المترتبة عنها.

• ضعف استخدام التكنولوجيا:

يحتاج الجهاز البنكي الجزائري إلى رفع مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة، وتطبيق أنظمة وبرامج العصر، من اجل مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.

يزيد استخدام التكنولوجيا من سرعة التسويات وزيادة الشفافية، حيث يسمح بنشر كافة المعلومات الموجودة حين توفرها، وهذا ما يزيد من ثقة المستثمرين بالبنوك.

كما أن المنافسة الدولية تستدعي توفر معلومات قابلة للمقارنة تملئها المعايير الدولية، وهذا يتطلب نشر البيانات والقوائم المالية بالشكل والوقت المناسب بهدف جذب المستثمرين الأجانب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والتحديات، 2010، ص 402، ص 403.

### • ضعف القدرة على تعبئة المدخرات:

يعاني القطاع البنكي الجزائري من ضعف كبير في ممارسة نشاطه بالإضافة إلى العجز على مستوى دراسة جدوى المشاريع ومنح الائتمان.

فهو يعاني على مستوى تعبئة المدخرات المالية بسبب غياب سياسة ادخارية محفزة لضعف أسعار الفائدة ما سمح بفتح المجال أمام السوق غير الرسمية لإتاحة فرص الاستثمار والحصول على مردود وعوائد مالية أفضل من الاستثمار في البنوك، خاصة مع التهرب الضريبي وإمكانية الاستفادة من تكلفة البديلة في المحيط غير الرسمي. وكذا غياب أدوات مالية جديدة تساعد في جذب رؤوس الأموال وبالأخص أن هذه الأدوات غير فعالة في ظل غياب النشاط في بورصة الجزائر، بالإضافة إلى نقص الأدوات البديلة لمنح القروض من أجل تمويل الاستثمارات ما يستوجب على البنوك أن تعمل على تنويع الأدوات المالية لتحصيل أكبر قدر ممكن من المدخرات المالية.<sup>1</sup>

### 2. التحديات الخارجية

تتمثل في التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال الدولية والتي تؤثر بصورة واضحة في حاضر ومستقبل البنوك الجزائرية وعلى قدرتها على دعم التنمية المخططة من قبل سلطات البلاد، ومن أبرزها نذكر ما يلي:

### • التقدم التكنولوجي:

تعد الثورة التكنولوجية من أهم العوامل التي ساهمت في إحداث تحول جذري في أنماط العمل البنكي في عصر العولمة، حيث انصب اهتمام البنوك بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية، وتطويرها بكفاءة عالية بغية ابتكار خدمات بنكية متطورة واستحداث أساليب تقديمها بما يكفل انسياب الخدمات البنكية من البنوك إلى العملاء بدقة وإتقان، الأمر الذي يواءم مع المتطلبات المعاصرة والمتزايدة في مختلف شرائح العملاء من جهة، ويحقق للبنك نمواً في حجم عملياته وأرباحه من جهة أخرى.

ومن أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات البنكية التوسع الكبير في استخدام الحاسوب، حيث أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء الداخليين والخارجين، كذلك من مظاهر التقدم هي ظهور البنوك الإلكترونية، بطاقات الضمان، وبطاقات التقديمية وبطاقات الشيكات.

<sup>1</sup> خديجة تافاست، تشخيص واقع القطاع المصرفي الجزائري واليات تفعيل دوره في تحقيق النمو الاقتصادي، مرجع سابق، ص 304.

وتشير البنوك الإلكترونية إلى ذلك النظام الذي يتيح للعميل الوصول إلى حساباته أو أي معلومات يريدتها والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات البنكية من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به أو أية وسيلة أخرى.

ويعتد تطور ووصول الخدمات البنكية الإلكترونية لمراحل أكثر تقدماً سلاح ذو حدين، وعلى الرغم من تأثيره الإيجابي على كفاءة التنفيذ والأداء في البنوك، إلا أنه يلقي المزيد من الأعباء عليها لاسيما أن الخدمات البنكية المقدمة إلكترونياً باتت تهدد الخدمات المقدمة تقليدياً، حيث بينت الدراسات إلى انخفاض تكلفة تقديم الخدمة البنكية الإلكترونية عنها في حالة استخدام الوسائل التقليدية.<sup>1</sup>

#### • مواجهة تحرير تجارة الخدمات المالية:

أضحى التعاون في الخدمات المالية ضرورة ملحة فرضتها الظروف والمصالح المشتركة، وتلعب التجارة دوراً متزايداً في قطاع الخدمات المالية في العديد من البلدان من خلال الصفقات المتبادلة وكذا الاستثمارات الأجنبية، فمع تزايد عولمة الأنشطة الاقتصادية من خلال التجارة والتدفقات الاستثمارية المتزايدة، تزايدت الحاجة كذلك لخدمات الوساطة وإدارة ومنع المخاطر ذات الطابع الدولي.

وتأتي القيود على تجارة الخدمات من خلال القوانين والقرارات والإجراءات التي تضعها كل دولة، وهو ما تسع اتفاقية الجات على إزالته وتخفيفه، ومن بين الخدمات البنكية والمالية التي تشملها الاتفاقية ما يلي:

- قبول الودائع والتمويل بين الأفراد والجهات؛
- الإقراض بكافة أشكاله؛
- التأجير التمويلي؛
- خدمات المدفوعات والتحويلات؛
- خطابات الضمان والاعتمادات السندية؛
- التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها؛
- الاشتراك في الإصدارات لكافة أنواع الأوراق المالية؛
- أعمال السمسرة في النقد.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسين بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2005، ص 19، ص 20.

بإمكان تحرير الخدمات المالية توفير منافع كثيرة للدول، حيث من المفروض أن يتيح الإنفاق للدول النامية فرص نفاذ خدماتها البنكية إلى أسواق الدول المتقدمة، وكذلك الاستفادة من نقل التكنولوجيا البنكية الحديثة والمتطورة لأسواق الدول النامية، وأيضا الاستفادة من الخبرات الأجنبية في تدريب وتأهيل العمالة الوطنية في أسواق الدولة المستوردة للخدمة.

ونتيجة لتواضع إمكانيات الدول النامية في مجال الخدمات بصفة عامة، وانخفاض كفاءتها وقدرتها التنافسية، فضلا عن كون معظمها مستورد صافي للخدمات المالية، فإن هذه الدول ستوضع في مواجهة عدة تحديات أهمها:

— في ضوء خبرة البنوك الأجنبية في استخدام الفنون الحديثة في العمل البنكي، بإمكانها احتكار سوق الأدوات الحديثة في هذا المجال؛

— الآثار السلبية ومن أبرزها تأثير سياسات البنك الأجنبي على السياسة الكلية للدولة وبالتالي على سياسة التنمية عند وجود أشكال من المنافسة الضارة خاصة في مجالات الرقابة على النقد والسياسة الائتمانية؛

— مخاطر تزايد المنافسة المحلية نتيجة توافر البنوك الأجنبية قد يؤدي إلى وضع البنوك ذات مخاطر عالية في وضع حرج، إذ بإمكانها أن تتعرض لاحتمالات الخسارة، خصوصا في ظل عدم قدرتها على خفض تكلفة الخدمات البنكية التي ترتبط إلى حد كبير بالسياسات النقدية والأهداف الوطنية.<sup>1</sup>

#### • الاندماج البنكي:

هو اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر لتشكيل كيان بنكي واحد، بحيث يكون بالقدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين البنك الجديد.

بعد الاندماج البنكي أحد المتغيرات العالمية التي تزايد تأثيرها بقوة في العقود الماضية بسبب تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في ظل بيئة اقتصادية تنطوي على العديد من المخاطر المرتفعة والمنافسة الشديدة، وقد يكون الاندماج محليا في نطاق الدولة الواحدة أو دوليا حيث يتم بين بنوك ومؤسسات بنكية من دول مختلفة، ومن بين العوامل التي أجبرت البنوك على الاندماج في وقتنا الحالي ما يلي:

— اتفاقيه تحرير الخدمات البنكية التي تأتي ضمن اتفاقية منظمة التجارة العالمية، حيث ساعدت على زيادة حدة المنافسة في السوق البنكية العالمية؛

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبار، المنظمة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، مصدر سابق، ص 19

- العامل المتعلق بمعيار كفاية رأس المال لما لا يقل عن 8% من قيمة الالتزامات البنكية لأي بنك وهذا في إطار اتفاقية لجنة بازل حول الرقابة البنكية؛
  - التقدم التكنولوجي وتطور المعلوماتية؛
  - التكتلات الاقتصادية العملاقة مثل الاتحاد الأوروبي ودول جنوب شرق آسيا؛
  - وتسعى البنوك من وراء عملية الاندماج البنكي إلى تحقيق غايات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:
  - خلق وضع تنافسي أفضل للكيان البنكي الجديد؛
  - توفير رؤوس أموال ضخمة بإمكانها تحمل المخاطر الناتجة عن الودائع والقروض المقدمة؛
  - المزيد من الثقة والأمان لدى العملاء والمتعاملين<sup>1</sup>
- **تغيير هيكل الخدمات البنكية:**

- منذ الثمانينات عرفت الأسواق النقدية والمالية العالمية اتجاها متزايدا نحو التحرر من القيود والتشريعات التي تحد من التوسع في عمليات البنوك، ومن مظاهر التحرر الهيكلي ما يلي:
- فتح المجالات لبعض الأنشطة التي لم يكن مسموح بها أمام البنوك؛
  - إزاحة القيود أمام فتح الفروع ومكاتب التمثيل؛
  - رفع القيود على الأسعار التي تتقاضاها البنوك سواء أسعار الفائدة أو رسوم الخدمات؛
- وقد أثرت هذه التغيرات العميقة في أنشطة البنوك بشكل معتبر على أعمالها وهيكل خدماتها وذلك على النحو التالي:
- تنوع مصادر الأموال ومجالات توظيفها ما أثر في هيكل ميزانيات البنوك؛
  - توسعت دائرة المخاطر التي تواجه أعمال البنوك بسبب دخول البنوك التجارية في عمليات بنوك الاستثمار، فمن بين أهم المخاطر التي زادت جراء هذا التحول مخاطر السوق بالإضافة للمخاطر الائتمانية؛
  - تغيرت مكونات الودائع في معظم بنوك دول العالم وتمثلت أساسا في اتجاه نسبة الودائع لأجل وودائع التوفير وشهادات الإيداع إلى إجمالي الودائع للتزايد بشكل واضح مقابل انخفاض حجم الودائع الجارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، المصدر السابق، ص 20، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، مصدر سابق ص 22، ص 23.

## المبحث الثاني: تقديم البنوك الجزائرية محل الدراسة

البنوك التجارية هي تلك البنوك التي تقبل ودائع الأفراد والهيئات (الأشخاص المعنوية) وتلتزم بدفعها عند الطلب أو في موعد يتفق عليه، والتي تمنح القروض بمختلف أنواعها، ويطلق عليها أيضا اسم "بنوك الودائع" ومن ثم فهي تمثل الأموال الأساسية للنظام البنكي، وميزتها الأساسية خلق ومنح القروض قصيرة الأجل واستثمار ما تبقى لديها من الأموال.

فهي وسيط مالي يجمع ما بين أطراف لديها فائض مالي، وأخرى لديها عجز مالي، وهي تمثل شبكة نظامية تعمل على تعبئة ودائع ومدخرات الأفراد والمؤسسات، من صلاحياتها تسوية كافة المعاملات المالية سواء للمنتجين أو للتجار والمستهلكين من خلال ما تمنحه من ائتمان.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: البنية التحتية للنظام البنكي في الجزائر

قبل التطرق الى مركبات النظام البنكي الجزائري، ووصف الأنشطة الرئيسية للبنوك التجارية، سنوجز اهداف ووظائف هذه البنوك فيما يلي:

### 1. أهداف البنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: الربحية، السيولة والأمان

#### ● الربحية:

إن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة البنكية هو حجم الأرباح التي تحققها، ويقوم مبدأ الربحية على تعظيم أرباح البنك، ولتعظيم الربح لدى البنك يجب عليه الزيادة في إيراداته من خلال توسيع حجم معاملاته وزيادة نشاطاته، وتنوع حافظة أوراقه المالية، وتمدّد تطور خدماته وزيادة الحوافز المقدمة لعملائه.

#### ● السيولة:

يترجم هذا المصطلح مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في مواجهة طلبات المودعين ومقابلة طلبات الائتمان، ويعتبر عامل السيولة وثيق الصلة بالبنك التجاري، وترجع هذه الثقة إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته وهو أمر يتوقف على قدرته على تحويل الأصول إلى سيولة بسرعة دون خسارة في قيمتها، وتعتبر النقود أكثر الأصول سيولة، ولكنها في نفس الوقت غير مدرة للعائد.

<sup>1</sup> آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، مرجع سابق، ص 18، ص 19.

## • الأمان

وهو أن تجعل البنوك التجارية نفسها في مستوى أمان مقبول من المخاطر، مثل مخاطر التصفية الإجبارية، لأنه إذا حدث أي خلل فإن جمهور المودعين يتأثرون وربما يقومون بسحب ودائعهم<sup>1</sup>.

## 2. وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعده وظائف يمكن إنجازها ما يلي:

### • قبول الودائع:

تتجسد هذه الوظيفة في الطرق والأساليب التي تقبل بها البنوك التجارية أموال المدخرين، ويقصد بالوديعة السيولة المسلمة للبنك من أشخاص معنويين أو طبيعيين.

وهي تعتبر من أهم وظائف البنوك التجارية حيث يقوم البنك التجاري بقبول الودائع من العملاء لديه سواء أكان ذلك بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية، والوديعة تمثل التزاما على البنك بصفته المودع لديه لصالح المودع صاحب الحق في الوديعة، وهذا الالتزام يعطي صاحب الوديعة الحق في أن يطلب مبلغ في حدود مبلغ الوديعة وفي أي وقت.

### • منح الائتمان:

تقوم البنوك التجارية بتقديم قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز مدتها السنة الواحدة وقد تكون مضمونة بضمان عيني أو شخصي أو بدون ضمان وعلى وجه العموم فإن البنوك التجارية وهي بصدد رسم سياستها الائتمانية تضع في اعتبارها احتياجات عملائها، سلامة الودائع لديها بالإضافة إلى حصولها على إيراد يكفي لتغطية مختلف نفقاتها.

### • خصم الأوراق التجارية:

هو عملية ائتمانية الغرض منها سداد القمة الحالية للورقة إلى المستفيد قبل موعد استحقاقها، وهو نشاط تقبل البنوك على مزاولته نظرا للحماية التي يوفرها القانون التجاري وأيضا نظر لقصر اجلها، مما يوفر عنصر السيولة لدى البنك.

<sup>1</sup> لعروسي قرين زهرة، شريط صلاح الدين، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة البلدية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصاديه العدد 02، المجلد 08، 2014، ص 336، ص 337.

● التعامل بالاعتمادات المستندية:

ويتم عن طريقها تسهيل عملية التجارة الخارجية، بحيث بموجبها يتم تسوية الالتزامات فيما بين المستورد والمصدر عن طريق انتقال مبالغ السلع المستوردة من حساب المستورد في الداخل إلى حساب المصدر بالخارج ويتم ذلك بين البنوك بتقديم الوثائق الخاصة بالبضاعة.

بالإضافة إلى هذه الوظائف توجد وظائف أخرى تقوم بها البنوك التجارية ومن بينها ما يلي:

- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية؛
- تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعملية الاستيراد؛
- تمويل الإسكان الشخصي للعملاء من خلال منحهم قروضا لهذا الغرض؛
- دفع الحوالات والبرقية البريدية الواردة.

3. البنية التحتية للجهاز البنكي الجزائري

مع دخول بنك جديد حيز الخدمة، وهو البنك الوطني للإسكان الذي تم اعتماده بتاريخ 29 ديسمبر 2022، يتكون النظام البنكي الجزائري في نهاية ديسمبر 2022، من 28 بنكا تتوزع حسب طبيعة نشاطها على النحو التالي:

- سبعة بنوك عمومية.
  - اثني عشر بنكا خاصا براس مال أجنبي.
  - بنك خاص براس مال مختلط.
- ضمت شبكة البنوك في الجزائر في نهاية 2022، 1626 وكالة منها 1226 وكالة تابعة للبنوك العمومية، و400 وكالة تابعة للبنوك الخاصة.

والجدولين التاليين يوضحان البنية التحتية للبنوك التجارية في الجزائر:

الجدول رقم (8): عدد البنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر

2022	2021	2020	2019	2018	
20	19	20	20	20	البنوك
7	6	6	6	6	البنوك العمومية
13	13	14	14	14	البنوك الخاصة

المصدر: التقرير السنوي، التطور الاقتصادي والنقدي، بنك الجزائر، 2022

الجدول رقم (9): تطور القطاع البنكي الجزائري

2022	2021	2020	2019	2018	
1626	1604	1577	1567	1541	البنوك
69	58	53	49	44	منها: الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية
1226	1202	1188	1177	1160	أ) البنوك العمومية
10	2	1			منها: الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية
400	402	389	390	381	ب) البنوك الخاصة
59	56	52	49	44	منها: الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية

المصدر: التقرير السنوي، التطور الاقتصادي والنقدي، بنك الجزائر، 2022

من المعلومات الواردة في الجدولين السابقين يتضح بأنه يوجد ارتفاعا واضحا في عدد وكالات البنوك التجارية في الجزائر خلال الفترة (2018-2022)، وهذا ما يعكس درجة اهتمام البنوك التجارية في الجزائر بقنوات التوزيع كأداة للتنافس من اجل كسب أكبر قدر من العملاء.

كما يتضح هيمنة البنوك التجارية العمومية على النظام البنكي الجزائري، حيث ظلت تستحوذ على أكبر حصة من عدد الوكالات والتي تمثل قنوات توزيع الخدمات البنكية، وهذا خلال الفترة المعنية، حيث بلغت 1626 وكالة بنكية سنة 2022 وهذا بالرغم من التفوق العددي للبنوك الخاصة.

أما عدد وكالات البنوك الخاصة فقد بلغت 400 وكالة بنكية سنة 2022 بعدما كان عددها 381 سنة 2018، والسبب المباشر وراء هذا الارتفاع في قنوات التوزيع البنكية هو حدة المنافسة على مستوى تجميع الموارد وتوزيع الائتمانات أو عرض المنتجات البنكية.

• الموارد المجمعة من طرف البنوك التجارية الجزائرية:

شهد نشاط جمع الموارد من طرف البنوك الجزائرية نموا ملحوظا، بحيث ارتفع من 11679,5 مليار دينار نهاية عام 2021 الى 13,801.6 مليار دينار مع نهاية عام 2022.

من حيث طبيعة الموارد سجلت الودائع تحت الطلب لدى البنوك الجزائرية مع نهاية 2022 نمو بنسبة 19.2%، منتقلة بذلك من 5216.3 مليار دينار نهاية 2021 لتصل الى 6216.7 مليار دينار نهاية 2022، ويأتي هذا النمو نتيجة للزيادة الكبيرة في الودائع تحت الطلب لقطاع المحروقات.

فيما يخص تطور الودائع لأجل فقد سجلت حصتها في اجمالي الودائع انخفاضا طفيفا بحوالي 0.4 نقطة مئوية في 2022 (54.9% مقابل 55.3% في عام 2021) حيث انتقل حجم هذه الودائع من 6463.2 مليار دينار نهاية 2021 الى 7584.9 مليار دينار.

والجدول التالي يوضح تطور الموارد المجمعة لدى البنوك الجزائرية.

الجدول رقم (10): تطور الموارد المجمعة لدى البنوك الجزائرية

الوحدة: مليار دينار جزائري

2022	2021	2020	2019	2018	طبيعة الموارد
<b>6216.7</b>	<b>5216.3</b>	<b>4159.1</b>	<b>4313</b>	<b>4880.5</b>	<b>أ) الودائع تحت الطلب</b>
5104.8	4152.2	3270.4	3456.3	4054.7	البنوك العمومية
1111.9	1064.1	888.74	856.8	825.8	البنوك الخاصة
<b>7584.9</b>	<b>6463.2</b>	<b>5757.8</b>	<b>5531.4</b>	<b>5232.6</b>	<b>ب) الودائع لأجل</b>
6855.4	5775.3	5150.6	4986	4739.3	البنوك العمومية
917.5	800.7	707.8	576.5	544.1	الودائع بالعملة الصعبة
729.6	687.9	607.3	545.5	494.3	البنوك الخاصة
97.6	145.4	137.1	112.7	106	الودائع بالعملة الصعبة
<b>728.8</b>	<b>805.4</b>	<b>839.1</b>	<b>795.0</b>	<b>809.6</b>	<b>ج) الودائع كضمان</b>
609.4	635.5	690.6	635.2	626.7	البنوك العمومية
4.67	6.4	1.6	5.6	2.9	الودائع بالعملة الصعبة
119.4	170.0	148.5	159.9	182.9	البنوك الخاصة
2.0	4.6	9.6	14.5	6.2	الودائع بالعملة الصعبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي لعينة من البنوك التجارية بشرق الجزائر

14530.4	12484.9	10756	10639.5	10922.7	مجموع الودائع المجتمعة
%86.51	%84.61	%84.71	%85.32	%86.24	حصة البنوك العمومية
%13.49	%15.39	%15.29	%14.68	%13.76	حصة البنوك الخاصة

المصدر: التقرير السنوي، التطور الاقتصادي والنقدي، بنك الجزائر، 2022

من الجدول رقم (10) يتبين السيطرة الكلية التي ميزت البنوك العمومية عن البنوك الخاصة في سوق تجميع الموارد، حيث سجلت الأولى اعلى نسبة لها سنة 2022 والتي بلغت %86,51 بينما بلغت اعلى نسبة بالنسبة للبنوك الخاصة %15,39 والتي سجلتها سنة 2021.

وتعود اسباب هذا التميز الى عدة عوامل أهمها الثقة والأمان اللذان حظيا بهما المودعين، والتجربة والخبرة التي تكتسبها البنوك العمومية في هذا النوع من الصناعات وبالتحديد في السوق الجزائري. كما يتضح تراجع نسبة الإيداع سنتي 2019 و2020 بسبب الازمة الصحية العالمية التي اجتاحت العالم بأسره والمتمثلة في جائحة كورونا.

• حجم القروض الموزعة من قبل البنوك التجارية في الجزائر:

ساهمت البنوك العمومية بنسبة %89.1 في زيادة حجم القروض الموجهة للاقتصاد، في حين ساهمت البنوك الخاصة بنسبة %10.9، حيث بلغت القروض الممنوحة للقطاع العام وخاصة من طرف البنوك العمومية 99,4 في نهاية 2022، حيث بلغت 4323,4 مليار دينار جزائري مقابل 4124,8 مليار دينار سنة 2021، بزيادة قدرها %4.8.

وقد بلغت القروض الممنوحة من قبل البنوك الخاصة في نهاية سنة 2022، 27.3 مليار دينار جزائري مقابل 19.5% مليار دينار جزائري سنة 2021.

بينما بلغت القروض الموجهة الى القطاع الخاص 5761,6 مليار دينار جزائري نهاية سنة 2022 مقابل 5647,9 مليار نهاية سنة 2021، مسجلة زيادة قدرها %2.0.

حيث بلغت القروض المقدمة للقطاع الخاص من قبل البنوك العمومية 4330,4 مليار دينار نهاية سنة 2022 مقابل 4243,7 مليار دينار جزائري نهاية سنة 2021، بزيادة تقدر ب %2، ما يمثل %75.2 من اجمالي القروض الممنوحة للقطاع الخاص.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي لعينة من البنوك التجارية بشرق الجزائر

وبلغت القروض الممنوحة للقطاع الخاص من طرف البنوك الخاصة 1413.2 مليار دينار جزائري نهاية سنة 2022، مقابل 1404.2 مليار دينار جزائري سنة 2021، ما يمثل حصة 24.8% من إجمالي القروض الممنوحة للقطاع الخاص.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح تطور القروض الموزعة من قبل البنوك التجارية الجزائرية:

الجدول رقم (11): تطور القروض الموزعة من طرف البنوك الجزائرية

الوحدة: مليار دينار جزائري

2022	2021	2020	2019	2018	قروض المصارف/القطاعات
<b>4350.9</b>	<b>4144.2</b>	<b>5793.4</b>	<b>5636.6</b>	<b>4944.2</b>	<b>أ) القروض الموجهة للقطاع العمومي</b>
4323.6	4124.8	5778.6	5627.1	4934.7	المصارف العمومية
4175.6	3977.1	5630.9	5478.6	4786	القروض المباشرة
148	147.7	147.7	148.5	148.7	شراء السندات
27.3	19.4	14.8	9.5	9.5	البنوك الخاصة
0	0	0	0	0	القروض المباشرة
27.3	19.4	14.8	9.5	9.5	شراء السندات
<b>5761.6</b>	<b>5647.9</b>	<b>5386.9</b>	<b>5219.1</b>	<b>5029.9</b>	<b>ب) القروض الموجهة للقطاع الخاص</b>
4330.4	4243.7	4093.6	3918.7	3701.4	المصارف العمومية
4330.4	4243.7	4093.6	3918.7	3701.4	القروض المباشرة
0	0	0	0	0	شراء السندات
1431.2	1404.2	1293.3	1300.4	1328.5	البنوك الخاصة
1431.2	1404.2	1293.3	1300.4	1328.5	القروض المباشرة
0	0	0	0	0	شراء السندات
<b>10112.5</b>	<b>9792.1</b>	<b>11180.3</b>	<b>10855.7</b>	<b>9974.1</b>	<b>مجموع القروض المجتمعة</b>
<b>%85.58</b>	<b>%85.46</b>	<b>%88.30</b>	<b>%87.93</b>	<b>%86.59</b>	<b>حصة المصارف العمومية</b>
<b>%14.42</b>	<b>%14.54</b>	<b>%11.70</b>	<b>%12.07</b>	<b>%13.41</b>	<b>حصة المصارف الخاصة</b>

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي، سنة 2022

<sup>1</sup> التقرير السنوي لبنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي، سنة 2022.

يتضح من الجدول رقم (11) سيطرة البنوك العمومية على نشاط القروض الممنوحة، واستحوادها على أكبر حصة، حيث بلغت حصتها في هذا المجال 88,30% سنة 2020 ثم تراجعت سنة 2021 الى ان بلغت 85,58% سنة 2022.

بينما تصاعدت نسبة القروض الممنوحة للقطاع الخاص والعام والمقدمة من طرف البنوك الخاصة خلال الفترة المعنية، حيث بلغت 13,41% سنة 2018 ثم تراجعت خلال السنتين الموالتين وباشرت في الارتفاع في السنوات الموالية الى ان بلغت 14,42% سنة 2022.

يقتصر نشاط الإقراض بالنسبة للبنوك الخاصة على تمويل نشاط الاستيراد وفتح الاعتمادات المستندية مع تقديم بعض التسهيلات الائتمانية، وبذلك فان مساهمتها في تمويل الاقتصاد الوطني الجزائري تبقى محدودة مقارنة بالبنوك العمومية التي تعتبر الممول الأساسي للمشاريع الاستثمارية متوسطة وطويلة الاجل، الا ان التطور الملحوظ في هذا النشاط يشكل تهديدا واضحا على البنوك العمومية.

#### ● استنتاج:

تسيطر البنوك العمومية على جزء هام من النشاط على مستوى السوق البنكي، في حين أن البنوك الخاصة نشاطها محدود الى حد ما ولا تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

لهذه الاعتبارات سنعمد في دراستنا التطبيقية على العينة المشكلة من البنوك التجارية العمومية، وبنك خاص برأس مال أجنبي، وبنك خاص برأس مال مختلط، وهذه البنوك هي:

- البنك الوطني الجزائري **BNA**.
- البنك الخارجي الجزائري **BEA**.
- القرض الشعبي الجزائري **CPA**.
- بنك التنمية المحلية **BDL**.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**.
- بنك القرض الشعبي الجزائري **CNEP**.
- تراست بنك الجزائر **TBA**.
- بنك الخليج الجزائر **AGB**.

## المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سنستعرض تعريفات ومهام وخصائص البنوك التجارية محل الدراسة، كما سنستعرض اهم الهياكل التنظيمية، للكشف عن التنظيم الذي يقوم بالممارسات الاستراتيجية وخاصة التسويقية منها.

### 1. البنك الوطني الجزائري

يمارس البنك الوطني الجزائري كافة نشاطات البنك الشاملة من بينها تمويل القطاع الزراعي، وكبقية البنوك الاخرى يعتبر شخص معنوي يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد، عمليات القروض وايضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف العملاء.

تم رفع راس ماله في شهر جوان 2009 من 14.600 مليار دينار جزائري الى 41,600 مليار دينار جزائري، تصاعد نمو رأس ماله الى ان وصل في سنة 2018 الى 150.000 مليار دينار جزائري.

#### ● مهام البنك:

- المساهمة في إنعاش وتطوير الاقتصاد الوطني من خلال تعبئة المدخرات ووضع قيد الخدمة تمويلات تتناسب مع احتياجات العملاء.
- تحسين مستوى الخدمات البنكية الموجهة للعملاء من خلال توسيع وتحديد شبكة الاستغلال.
- تلبية تطلعات الزبائن من خلال وضع باقة متنوعة من الخدمات الحديثة التي يمكن اقتناءها بكل سهولة.

#### ● النظرة الاستراتيجية للبنك:

يسعى البنك الى تحقيق مكانة البنك المرجعي الاول في الجزائر وبالنسبة لكل الفاعلين الاقتصاديين.

#### ● قيم البنك الوطني الجزائري

- الجودة؛
- التقدم؛
- اخلاق المهنة؛
- الإقرار.

● الأهداف الاستراتيجية للبنك الوطني الجزائري:

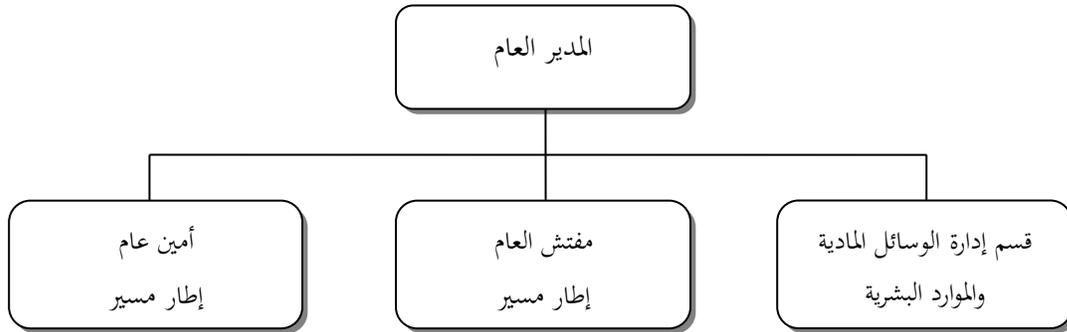
- التفاعل مع العملاء وتحديث وظائفه؛
- ابتكار باقة حديثة من المنتجات البنكية من بينها البطاقة المسبقة الدفع والبطاقات الدولية للبنك الوطني الجزائري؛
- وضع نظام معلوماتي؛
- توسيع نشاطه على المستوى الدولي من خلال افتتاح فرع له بدولة السينغال.<sup>1</sup>

● البنك الوطني الجزائري بالأرقام:

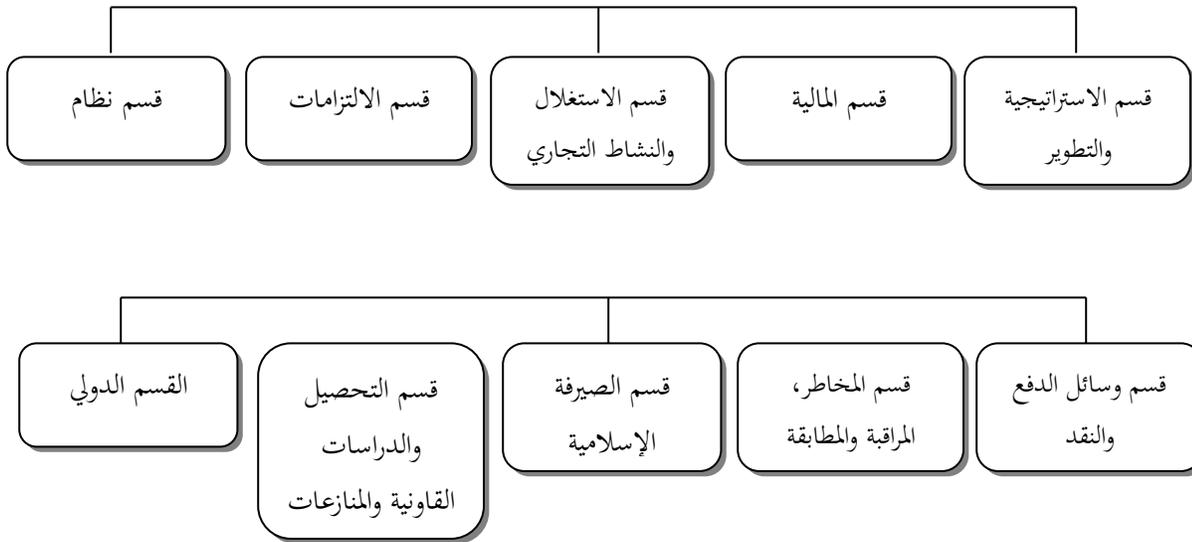
- 21 مديرية جهوية؛
- 235 وكالة تجارية؛
- 5851 موظف؛
- 100 شبك الي؛
- 180 موزع الي؛
- 8000 جهاز دفع اليكتروني؛
- 543772 بطاقة بنكية؛
- 2639319 حساب للزبائن

<sup>1</sup> التقرير السنوي، 2021، للبنك الوطني الجزائري.

الشكل رقم (35): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



### الأقسام



## 2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية ذات أسهم، يمارس كافة الاعمال البنكية التقليدية مثل قبول الودائع بعملات مختلفة وعلى شكل اوعية ادخارية متنوعة، تمويل المشاريع في مختلف القطاعات، تمويل العمليات التجارية الخارجية.

يتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن البنوك العاملة بالجزائر بتقديم خدمات خاصة لشريحة معينة من العملاء كحفظ الممتلكات والوثائق الهامة في خزائن خاصة، وقيامه بتعاملات سريعة في مجال التحولات النقدية نتيجة اشتراكه في شبكة سويفت الدولية.

### ● مهام البنك:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف؛
- جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي؛
- توفير القروض بأجال مختلفة؛
- توفير امتيازات للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل؛
- تطوير الموارد والتعاملات البنكية وكذا العمل على خلق خدمات بنكية جديدة؛
- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المساهمة في تجميع الادخارات.

### ● الأهداف الاستراتيجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمنظمة بنكية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- الظفر بأكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل البنكي بهدف تحقيق أقصى قدر من الربحية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن واضح هاشمي، القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أفريل 2009، ص 04.

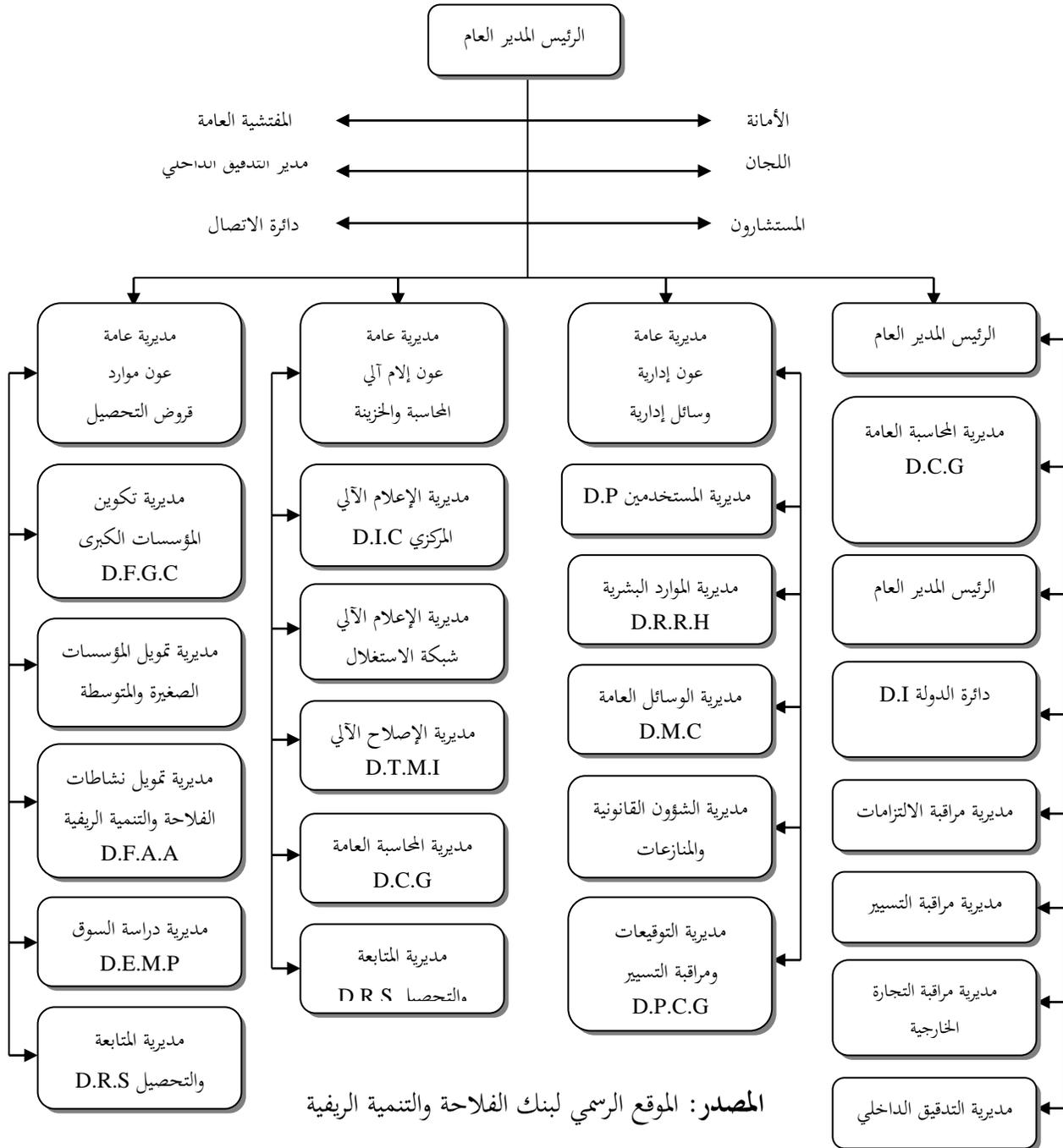
• بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأرقام:

– 39 مديرية جهوية؛

– عدد الوكالات: 340؛

– عدد الموظفين: 7800؛

الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



### 3. القرض الشعبي الجزائري

بعدما تم اصدار قانون استقلالية البنوك سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري منظمة ذات أسهم، تابعة للقطاع العمومي وذات طابع اقتصادي، يعد رأسماله الاجتماعي ملكية حصرية للدولة، حيث يقدر حاليا بـ 200 مليار دينار جزائري.

#### ● مهام القرض الشعبي الجزائري:

- ينوع القرض الشعبي الوطني عروضه البنكية على اختلاف عناصره الأساسية المتمثلة في:
  - القطاع الخاص؛
  - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - أصحاب المهن؛
- وتتمثل مهامه فيما يلي:
  - القيام بجميع العمليات البنكية التقليدية على غرار البنوك الأخرى؛
  - تمويل قطاع الخدمات الصحية؛
  - تمويل الفنادق والمنظمات السياحية والصيد والتعاونيات سواء كانت خاصة بالإنتاج او التوزيع او التجارة؛
  - توفير الائتمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واصحاب المهن الحرة والصناعات التقليدية؛
  - تقديم القروض الموجهة الى الترقية العقارية.

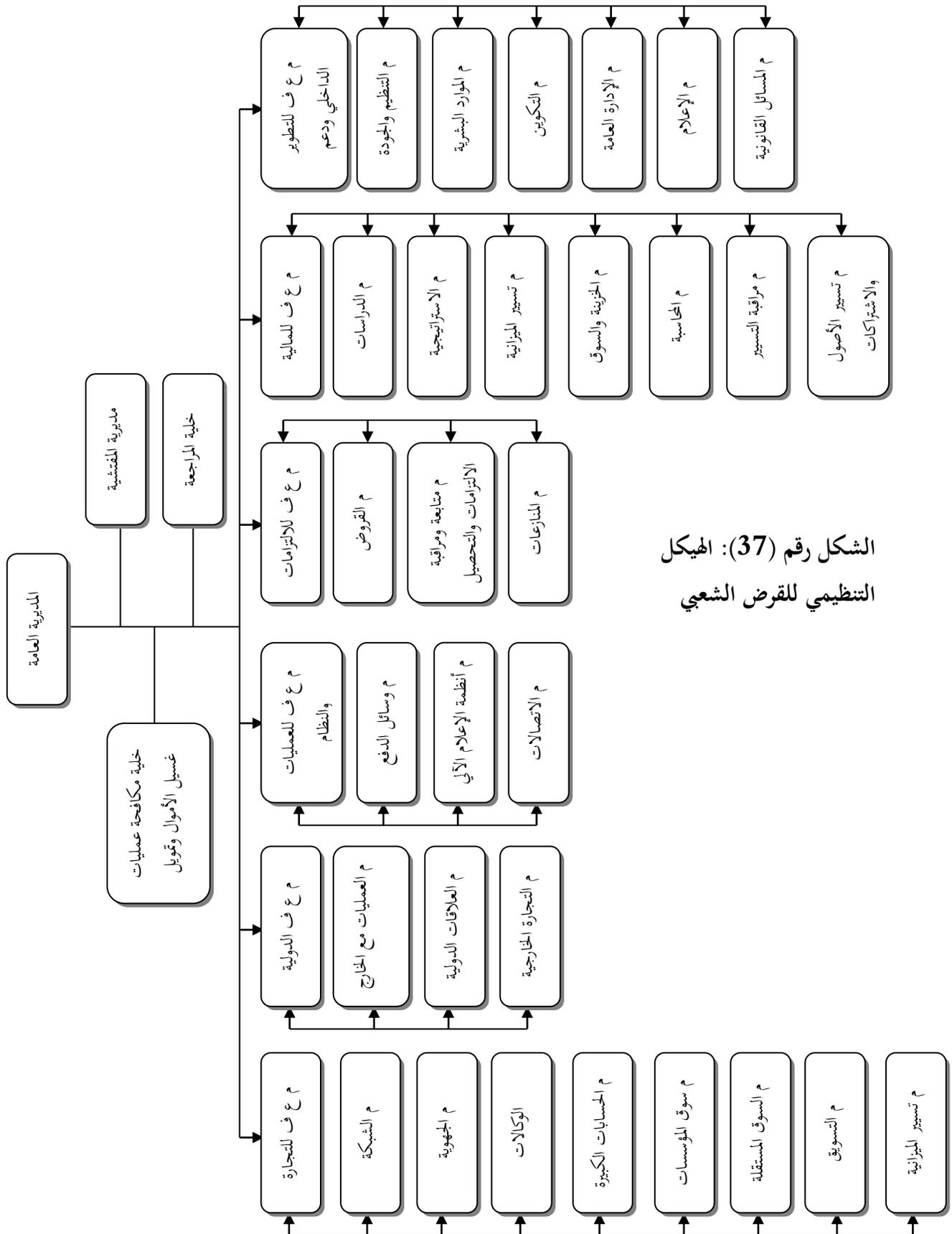
#### ● قيم بنك القرض الشعبي الجزائري:

- الحداثة؛
- الخبرة والمهارة؛
- الالتزامات؛
- الخدمة الجوارية؛

#### ● القرض الشعبي الوطني بالأرقام:

- عدد الوكالات: 161 وكالة تجارية؛
- عدد الفضاءات الرقمية: 20 فضاء؛
- عدد شبائيك الصيرفة الإسلامية: 102؛
- 15 مجموعة استغلال؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar>، تاريخ النصف، 2024/06/04، على الساعة 22: 35



الشكل رقم (37): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي

#### 4. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

يعتبر اول منظمة مالية مخصصة لتمويل السكن، عند تأسيسه اقتصر نشاطه على جمع المدخرات، بعدها تخصص في تمويل السكن للعملاء المدخرين، وسعى من بعدها الى تنوع منتجاته البنكية من خلال توفير قروض غير عقارية موجهة الى أصحاب المهن الحرة كالمقاولين والترقويين الخواص، الشركات والتعاونيات. في تاريخ 1997/07/07 تحولت المؤسسة الى بنك بموجب القانون رقم 01/97، فأصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يقوم بوظائف البنك التقليدية والحديثة، ومنذ ذلك الأمد وهو يواصل في تأكيد مكانته على المستوى المالي، ليس فقط كبنك لتمويل السكن، ولكن أيضاً كبنك شامل، عصري، في خدمة المواطن وأكثر قرباً من الجزائريين.

#### • مهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

يقوم البنك بعدة وظائف مهمة مخصصة لكافة الجزائريين من الأفراد والمهنيين والمؤسسات، المقيمين وغير المقيمين، سواء كانوا من المدخرين أو غير المدخرين، طوال حياتهم في تحقيق مشاريعهم.

#### • قيم بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

يسعى البنك الى تأسيس علاقة شراكة مع جميع عملائه وأصحاب المصلحة تستند إلى قيمه الأساسية المتمثلة

في:

— الثقة؛

— الفعالية؛

— المسؤولية؛

— التقدم.

ويعتبر البنك ان هذه القيم صاغت تاريخه، وتوجه حاضره، وترسم مسار مستقبله، وهي انعكاس في رؤيته،

واستراتيجيته، وسياساته، وإجراءاته.

#### • الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالأرقام:

— عدد الوكالات التجارية: 224؛

— عدد الموظفين: 4270؛

— عدد الشبائيك الالية: 30؛

– 156 موزع الي؛

– 1991 جهاز دفع الكتروني؛

– 1437005 بطاقة بنكية؛

– 9330997 حساب للزبائن<sup>1</sup>.

## 5. البنك الخارجي الجزائري

تم تأسيس بنك الجزائر الخارجي طبقا للمرسوم 67-204 كمؤسسة جزائرية مختصة في تمويل التجارة الخارجية، حيث كان دورها الأساسي هو الوساطة بين المؤسسات وخزينة الدولة.

بعد تحمله على الاعتماد أصبح يمارس كافة الوظائف الحيوية للبنوك الشاملة كجمع رؤوس الأموال القصيرة والمتوسطة وطويلة الاجل ومنح القروض وجذب عروض العملاء وخدمة طلباتهم، اما مهمته الأساسية تتمثل في دفع التنمية في إطار التخطيط الوطني وكذا العلاقات المالية والاقتصادية للجزائر مع بلدان أخرى.

بلغ رأس مال البنك الخارجي الجزائري نهاية سنة 2022، 230 مليار دينار جزائري.

### • مهام البنك الخارجي الجزائري:

- تقديم مختلف الخدمات البنكية والمالية الى جميع القطاعات، خاصة قطاع المحروقات، قطاع النقل؛
- توفير الائتمان الخاص بالاستثمار والاستغلال وكذا الاستهلاك؛
- التسهيلات البنكية، كمنح الحسابات الجارية وخصم السندات التجارية والاقراض لقاء وثائق الشحن.

### • الأهداف الاستراتيجية للبنك الخارجي الجزائري:

- تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والعالم الخارجي؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني؛
- تحسين المنتجات البنكية وتطويرها.

### • البنك الخارجي الجزائري بالأرقام:

– عدد الوكالات: 106؛

– عدد المديريات الجهوية: 11؛

– 150 موزع آلي؛

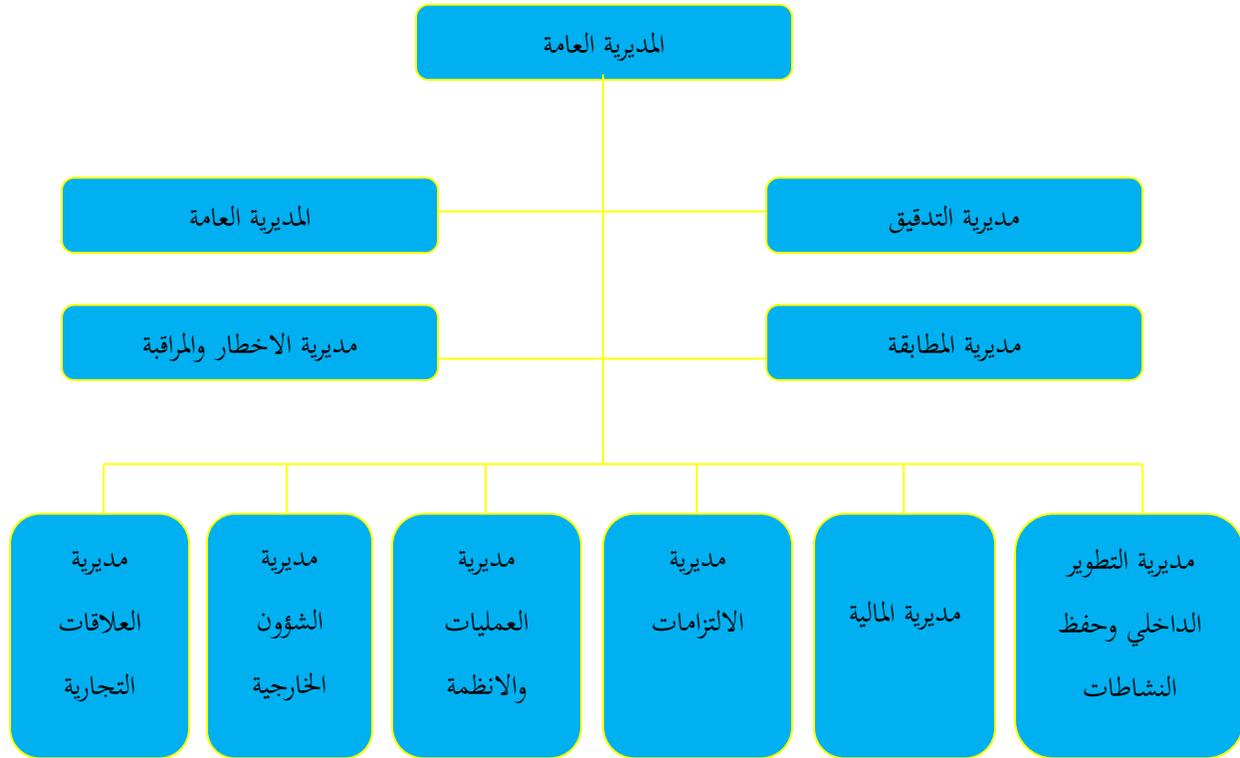
<sup>1</sup> <https://www.cnepanque.dz/web/ar>، تاريخ التصفح 2024/06/06، على الساعة 15: 18.

– 3539 جهاز دفع اليكتروني؛

– 1915104 حساب للزبائن؛

– 276536 بطاقة بنكية.

الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



6. بنك التنمية المحلية

بنك التنمية المحلية أحد البنوك العمومية برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري، وهو بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، وبنك المهنة الحرة والأفراد والعائلات، يتميز عن باقي البنوك الأخرى بمنح قروض على الرهن، ومواكبة تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة.

مثل (بطاقة السحب والدفع)، الدولية (فيزا إنترناشيونال) ونظام التعويض الإلكتروني وخدمة المونيغرام للتحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر.

● مهام بنك التنمية المحلية:

- تمويل المشاريع السكنية؛
- الادخار الشخصي؛
- توفير الائتمان وفق احتياجات العميل؛
- منتجات وخدمات بنكية؛
- منتجات التأمين.

● الاهداف الاستراتيجية لبنك التنمية المحلية:

- المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني؛
- تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تعزيز الاستثمار.<sup>1</sup>

7. ترست بنك الجزائر

تراست بنك الجزائر (TBA) هو بنك بموجب القانون الجزائري برأس مال خاص، تم إنشاؤه في 14 أبريل 2002، على شكل شركة مساهمة (SPA) برأسمال أولي قدره 750 مليون دينار وباشر نشاطه في أبريل 2003. زاد رأس ماله سنة 2012 حيث وصل الى 12 مليار دينار جزائري واستمر في النمو حتى وصل سنة 2021 الى عشرون مليار دينار جزائري.

تراست بنك الجزائر عضو في مجموعة نست اليونانية، والتي يملك أفراد عائلة "أبو نحل" أغلبية رأسمالها، يعتبر في الوقت الحالي من اهم المنظمات المالية الخاضعة للقانون الجزائري.

● مهام ترست بنك الجزائر:

- تقديم الخدمات البنكية التقليدية والحديثة الى مختلف شرائح المجتمع؛
- تمويل الافراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المهنيين لإنجاز مشاريعهم؛
- توفير بعض المنتجات البنكية الخاصة كالاستثمار والتوفير التشاركي والبيع بالتقسيط.

<sup>1</sup> 19. <https://bdl.projets.laticode.com/Algerie/arabe/> ، تاريخ التصفح 2024/06/04، على الساعة 01: 27.

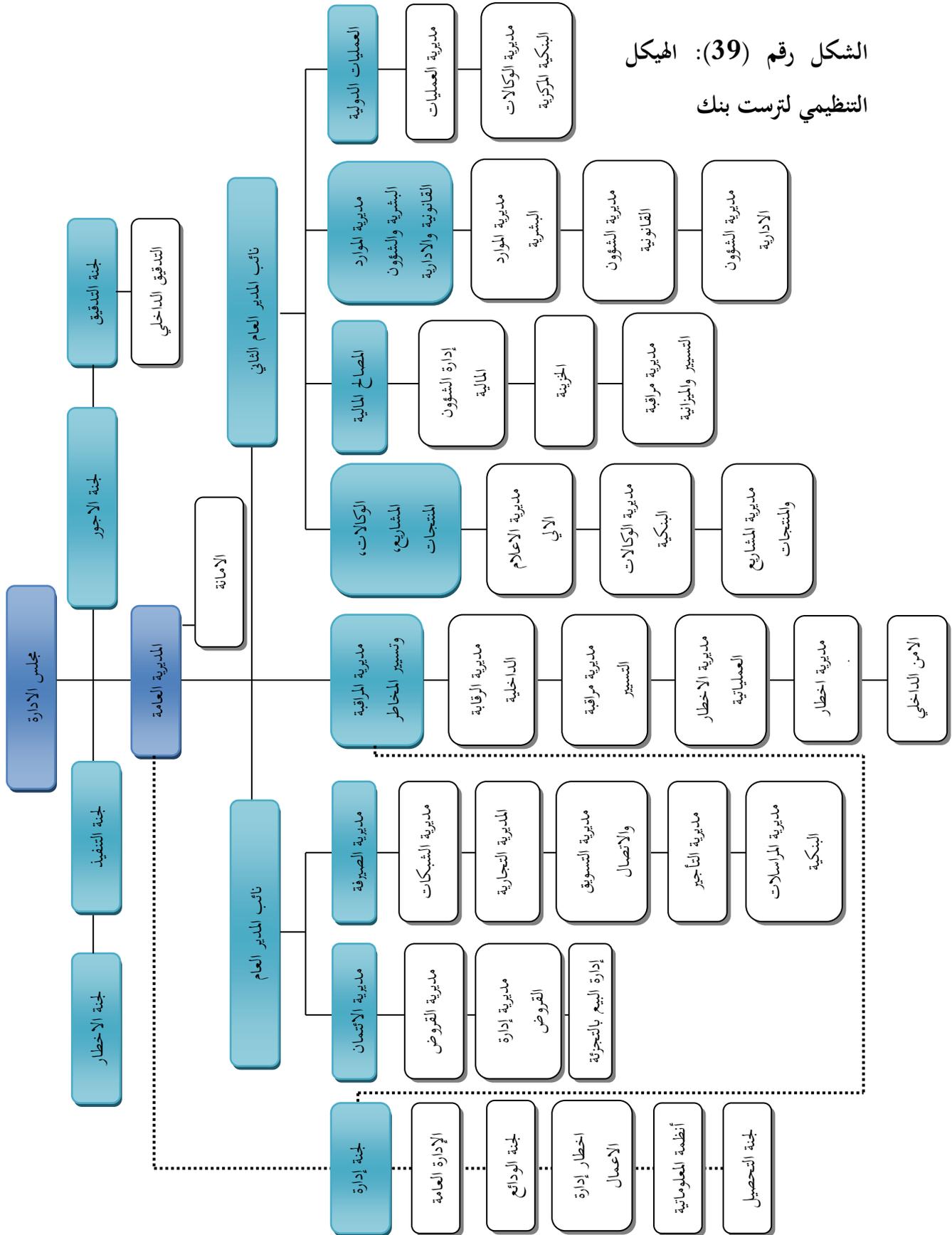
● الأهداف الاستراتيجية لترست بنك الجزائر:<sup>1</sup>

- تحديث الخدمات المقدمة من طرف البنك بهدف كسب رضا العميل؛
- ابتكار خدمات بنكية جديدة تدعم الميزات التنافسية للبنك مثل البطاقة البنكية مسبقة الدفع وفتح حساب بنكي عن بعد باستخدام الذكاء الاصطناعي؛
- رقمنة العمليات البنكية الخاصة بدفع وتحليل ملفات الائتمان بهدف توسيع أسواق البنك.

---

<sup>1</sup> <https://www.trustbank.dz/index.php>، تاريخ التصفح 2024/06/05، على الساعة 01:27.

الشكل رقم (39): الهيكل التنظيمي لترست بنك



## 8. بنك الخليج الجزائر (AGB)

بنك الخليج الجزائر (AGB) هو بنك يخضع للقانون الجزائري، ذو طابع عالمي، بدأ نشاطه في عام 2004، وهو من بين البنوك الخاصة المتميزة في الجزائر، ينتمي الى مجموعة بنك برقان الكويتي، وصل رأس ماله سنة 2019 عشرون مليار دينار جزائري وهو ملكية لثلاثة منظمات دولية رائدة في هذا المجال وهي: بنك الريان الكويتي، بنك تونس العالمي، البنك الأردني الكويتي.

يعتبر بنك الخليج الجزائر من بين البنوك الرائدة في استثمار تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وهو يقوم بخدمة جميع فئات الشركات (الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة) بالإضافة إلى الأفراد والمهنيين، ويقوم ببناء العمليات البنكية وفقاً لأفضل معايير السوق وتصميم حلول مصممة خصيصاً لدعم نجاح مشاريع العملاء.

### • رؤية بنك الخليج الجزائر:

يصغي بنك الخليج الجزائر إلى عملائه ويوفر لهم مجموعة من المنتجات والخدمات المالية الأكثر ابتكاراً، سواء التقليدية أو المتوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

من هذا المنطلق يستمد البنك رؤيته والتي تتمحور حول بلوغ مستوى البنك المرجعي في الجزائر.

### • قيم بنك الخليج الجزائر:

تتمثل قيم هذا البنك فيما يلي:

— التقدم؛

— الالتزام؛

— الثبات؛

— الاستماع؛

— الاعتراف.

### • الأهداف الاستراتيجية لبنك الخليج الجزائر

يطمح بنك الخليج الجزائر الى ترسيخ الثقة لدى عملائه من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى لاحتلال

الريادة في الجزائر، من خلال الاهداف الاستراتيجية التالية:

— التميز في تحقيق الخدمات البنكية؛

— تعزيز العلاقة مع العملاء؛

- أن يكون بنكا مساهما في ادخال التكنولوجيا الحديثة الخاصة بالصناعة البنكية؛
- توسيع تواجدنا والاقتراب من عملائنا الحاليين والمستقبليين.

● بنك الخليج الجزائر (AGB) بالأرقام:

- 08 مديريات جهوية؛

- 61 وكالة تجارية؛

- 1074 موظف؛

- 107 موزع آلي؛

- 103396 بطاقة بنكية؛

- 33168 بطاقة بنكية دولية؛

- 03 وكالات للعمليات البنكية الذاتية.<sup>1</sup>

استوفينا هذه المعلومات من المواقع الرسمية للبنوك التي تمثل عينة الدراسة، وكذا بعض المراجع التي عاجلت ما

يميز هذه البنوك، ومن خلال هذه المعلومات يمكن ان نستخلص ما يلي:

- تمتلك جل البنوك التجارية الناشطة في الجزائر قيم خاصة، ورؤية مستقبلية، وكذا اهداف استراتيجية؛
- عند معاينة الهياكل التنظيمية للبنوك التجارية العاملة بالجزائر، يتضح بانها تمتلك جزء خاص بتسيير العلاقات مع العملاء وكذا إدارة العمليات التجارية؛
- تمتلك اغلبية البنوك التجارية الناشطة بالجزائر في هياكلها التنظيمية قسم خاص بالتسويق؛
- معظم البنوك التجارية الجزائرية يحتوي هيكلها التنظيمي على قسم خاص بالتطوير والدراسات المستقبلية؛
- اغلبية البنوك التجارية العاملة بالجزائر واكبت ولو نسبيا التطورات التي شهدتها وتشهدها الصناعات البنكية في العالم؛

على ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول بان البنوك التجارية بالجزائر تمتلك ضمن هياكلها التنظيمية وحدات

خاصة بالأنشطة التسويقية، والتي تتناسب مع أهدافها التجارية ومدى تطلعاتها وأهدافها وغاياتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> <https://www.agb.dz/organisation/presentation.html>، تاريخ التصفح 2024/06/05، على الساعة 08: 05.

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة

خصصت هذه الدراسة من اجل استكشاف دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الاداء التسويقي البنكي من وجهة نظر موظفي واطارات البنوك التجارية الناشطة بالشرق الجزائري، وتحديد آرائهم ازاء تأثير ابعاد التسويق الاستراتيجي على الاداء التسويقي البنكي، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على اسلوب الاستقصاء باستخدام استبيان لجمع البيانات وفرزها وترتيبها، ومن ثم تحليلها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل اول مرحلة في اجراء الدراسة الميدانية في تحديد المجتمع الاحصائي وطريقة استنباط العينة الممثلة له.

#### 1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العمومية والخاصة الناشطة في الشرق الجزائري، وعددها عشرون بنكا، سبعة منها عمومية وثلاثة عشرة خاصة.

#### 2. عينة الدراسة

يضم الشرق الجزائري خمسة عشرة ولاية، وكلها تحتوي على قنوات للتوزيع الخاصة بالبنوك التجارية الخاصة والعمومية، وبسبب هذا الاتساع الذي يفوق مسحه قدرة الباحث، ارتأينا ان نعتد في هذه الدراسة على عينة معلومة من البنوك التجارية الناشطة ببعض ولايات الشرق الجزائري والمتمثلة في: ولاية قلمة، ولاية عنابة، ولاية الطارف، ولاية سوق اهراس، ولاية تبسة، ولاية ام البواقي، ولاية سكيكدة، ولاية قسنطينة، ولاية سطيف، ولاية برج بوعريج.

أما البنوك الممثلة لعينة الدراسة شملت كل البنوك العمومية ما عدا البنك الوطني للإسكان، كما شملت بنكين خاصين هما بنك الخليج الجزائر برأس مال مختلط وتراست بنك الجزائر برأس مال أجنبي.

حيث تم توزيع 500 استمارة عشوائيا واسترجاع 443 استمارة تم استبعاد 20 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبهذا أصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 423 استمارة.

الجدول رقم (12): عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والمستغلة

النسبة %	العدد	البيان
	500	الاستثمارات الموزعة
88.6%	443	الاستثمارات المسترجعة
11.4%	20	الاستثمارات المستبعدة
95,48%	423	الاستثمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الباحث

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من اجل الوصول الى أكبر قدر من البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الادوات المختلفة نذكرها فيما يلي:

#### 1. أدوات ومصادر جمع البيانات

تمثلت أدوات ومصادر جمع البيانات في نوعين وهما:

##### • المصادر الثانوية:

شملت الكتب، المجلات، الرسائل والاطروحات الجامعية، المقالات المصنفة والغير المصنفة، ومواقع الانترنت وكان الهدف من وراء توفير هذه المصادر هو معالجة وتحليل متغيرات الدراسة ووضعها ضمن اطارها النظري.

##### • المصادر الأولية:

تحقيقا لأهداف البحث فقد اعتمدنا الأداة التي يتوجب استغلالها عادة في مثل هذه الدراسات من اجل جمع المعلومات الأولية، والمتمثلة في استبيان شامل غرضه الحصول على اجوبة واضحة لإشكالية الدراسة، حيث تضمنت قائمة الاستبيان على عدة أسئلة صنفتم في ثلاثة محاور متكاملة ومتناسقة، سبقته بمقدمة قصيرة تعرف بالهدف الاساسي من الدراسة وتبين الجهة التي أعدته.

حتى يكون الاستبيان منظم في شكله العلمي فقد تم مراعاة ما يلي:

- صياغة العبارات المناسبة لأبعاد الدراسة؛
- استعمال لغة بسيطة واضحة ومفهومة؛

– استعمال الأسئلة المغلقة؛

– إعطاء كل عبارة من العبارات وزنا خماسي التدرج وفق سلم ليكرت.

## 2. تصميم الاستبيان

تضمن الاستبيان ثلاثة محاور متناسقة تم تصميمها على النحو التالي:

### • المحور الأول:

تضمن الأسئلة الشخصية المتعلقة بالمبحوث المتمثل في موظف وإطار البنك (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل)

### • المحور الثاني:

يتمثل في ابعاد التسويقي الاستراتيجي، ويتضمن (40) عبارة، الغرض منها دراسة ابعاد التسويق الاستراتيجي

من وجهة نظر موظفي واطارات البنوك التجارية الجزائرية، حيث تم تقسيم هذا المحور الى خمسة اقسام بعدد ابعاد

التسويق الاستراتيجي وهي كما يلي:

– تشير العبارات من 1 الى 12 الى بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك؛

– تشير العبارات من 14 الى 17 الى بعد تحديد الأهداف التسويقية؛

– تشير العبارات من 18 الى 33 الى بعد تحديد عناصر المزيج التسويقي؛

– تشير العبارات من 34 الى 36 الى بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية؛

– تشير العبارات من 37 الى 40 الى بعد التقييم والرقابة.

### • المحور الثالث:

شمل هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي البنكي، حيث تضمن (13) عبارة

خصصت لأبعاد الأداء التسويقي البنكي، وقد تم تقسيم هذا المحور الى اربعة اقسام بعدد ابعاد الأداء التسويقي البنكي

وهي كما يلي:

– تشير العبارات من 41 الى 43 الى بعد جودة الخدمة البنكية؛

– تشير العبارات من 44 الى 46 الى بعد رضا العميل؛

– تشير العبارات من 47 الى 50 الى بعد الحصة السوقية؛

– تشير العبارات من 51 الى 53 الى بعد تخفيض التكاليف.

تم تصميم إجابات هذه الفقرات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي "Likert"، والمتشكل من خمسة مستويات ادناها 1 واعلاها 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نموذج سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث

من اجل التعرف على اتجاه إجابات افراد عينة الدراسة من الضروري وضع حدود دنيا وأخرى عليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تقسيم المقياس الى خمس مجالات كما يلي:

– طول المدى = الفئة العليا - الفئة الدنيا =  $5 - 1 = 4$

– متوسط المدى = طول المدى / الفئة العليا =  $4 / 5 = 0,8$

– إضافة 1.33 بالتدرج من اقل قيمة في المقياس الى اعلى قيمة في المقياس

الجدول رقم (14): الفئات الرئيسية لسلم التقييم

المدى	الفئات
ضعيف جدا	[1.79 = 1]
ضعيف	[2.59 = 1.80]
متوسط	[3.39 = 2.60]
عالي	[4.19 = 3.40]
عالي جدا	[5 = 4.20]

المصدر: من اعداد الباحث

### 3. الأدوات الإحصائية المستغلة في تحليل الاستبيان

لغرض التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان اعتمدنا على بعض أدوات التحليل الاحصائي المناسبة من اجل تمثيل الدراسة، والتي تم الحصول على نتائجها بعد تفريغ بيانات الاستبيان باستخدام نظام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.25.

وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

- الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات من اجل عرض خصائص العينة والتعرف على مدى موافقة افراد العينة على عبارات الاستبيان؛
- مقياس النزعة المركزية، حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي من اجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختبار معين لدى افراد العينة؛
- مقياس التشتت، حيث تم الاعتماد على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى افراد العينة عن متوسطها الحسابي؛
- لغرض التأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الفا كرو مباح  $\alpha$  cronbach؛
- من اجل التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون  $Pearson$ ؛
- من اجل اختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج تم الاعتماد على اختبار كولموغروف سمرنوف؛
- من اجل قياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الغير معلمية تم الاعتماد على اختبار سبيرمان  $Spearman$ ؛
- لقياس الفروقات تم الاعتماد على اختبار مان ويتني  $Mann Whitney$ ؛
- للكشف عن معنوية الفروقات تم الاعتماد على اختبار كريسكال واليس  $Kruskal Wallis$ .

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع

باستخدام معامل الفا كرو نباخ، ومعامل بيرسون سنوضح مدى صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1. اختبار ثبات أداة الدراسة

يتجسد هذا الاختبار في قياس مدى الثبات في إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان وعدم تغيرها، إذا قمنا بتوزيعها من جديد نلاحظ ان ردود المبحوثين تحافظ على استقرارها ولا تتغير، وللقيام بهذا الاختبار تم حساب معامل الفا كرونباخ  $\alpha$  Cronbach، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): قياس ثبات محاور الدراسة باستعمال اختبار الفا كرونباخ

معايير الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.949	40	التسويق الاستراتيجي
0.930	13	الأداء التسويقي البنكي
0.964	53	جميع محاور الاستبيان

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

يتضح من الجدول رقم (15) ان قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان بأكمله مرتفعة حيث وصلت الى 96.4%.

وهي قيمة أكبر من 60%، وهذا يدل على درجة ثبات الاستبيان العالية، وبالتالي يمكننا اعتماده في الدراسة الميدانية.

## 2. صدق أداة الدراسة

يمكننا التأكد من صدق الاستبيان من خلال التأكد من صدقه الظاهري وكذا التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من الأساتذة في علوم التسيير والاقتصاد من اجل التأكد من صدقه الظاهري، حيث تم الاخذ بالنصائح والارشادات، وتدوين والنظر بعين الاعتبار الى ملاحظاتهم الى ان أصبح على صورته النهائية.
- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:**

حتى يتسنى لنا معرفة مدى ارتباط عبارات الاستبيان والابعاد المعبر عنها من الضروري حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

## 3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "التسويق الاستراتيجي"

يتكون المحور الأول للاستبيان من خمسة ابعاد، يعبر كل منها عن مصدر معين مرتقب للتسويق الاستراتيجي، وقد تم حساب معامل بيرسون لعبارات كل بعد على حدة بغرض اختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور، وكانت النتائج كما يلي:

– اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول " التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول المتمثل في "التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك"

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون لبعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يهتم البنك بالمتغيرات السياسية والقانونية	0.621	0.00
2	يهتم البنك بمعرفة أحوال المنافسين	0.415	0.00
3	يسعى البنك الى توطيد علاقاته مع مورديه	0.376	0.00
4	يولي البنك أهمية خاصة لزيائنه	0.383	0.00
5	يهتم البنك بالفرص الموجودة في بيئة اعماله	0.375	0.00
6	يحرص البنك على معرفة التهديدات البيئية	0.733	0.00
7	يحدد البنك هيكله التنظيمي كلما استدعت الضرورة	0.450	0.00
8	يدرک البنك الموارد التي يحوزها	0.397	0.00
9	يقارن البنك أدائه الحالي مع أدائه السابق	0.306	0.00
10	يقارن البنك امكانياته الحالية مع امكانياته في الماضي	0,307	0.00
11	يقارن البنك امكانياته مع إمكانيات البنوك المنافسة	0.283	0.00
12	يهتم البنك باستغلال نقاط قوته	0.248	0.00
13	يدرک البنك نقاط ضعفه	0.609	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات بعد "التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك".

– اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "تحديد الأهداف التسويقية":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني المتمثل في "تحديد الأهداف التسويقية"

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون لبعده تحديد الأهداف التسويقية بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتميز الأهداف التسويقية للبنك بالوضوح	0.532	0.00
2	يسعى البنك الى توسيع اسواقه	0.566	0.00
3	يطور البنك ميزاته التنافسية	0.404	0.00
4	لدى البنك رغبة في اختراق أسواق جديدة	0.778	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "تحديد

الأهداف التسويقية" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع

بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات بعد "تحديد الأهداف التسويقية".

– اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "تحديد عناصر المزيج التسويقي":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث المتمثل في "تحديد عناصر المزيج التسويقي"

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون لبعده تحديد عناصر المزيج التسويقي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يوفر البنك خدمات ملائمة لاحتياجات الزبائن	0.552	0.00
2	يسعى البنك إلى توفير خدمات بنكية بالدقة والإتقان	0.581	0.00
3	يستغل البنك التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته البنكية	0.471	0.00
4	يهتم موظفو البنك بحل مشكلات العملاء والرد على استفساراتهم	0.501	0.00
5	يهتم البنك بإعطاء تسمية جذابة لخدماته	0.789	0.00

0.00	0.567	يسعى البنك إلى تخفيض تكلفة العمليات البنكية المقدمة للزبائن	6
0.00	0.500	يعتمد البنك على تخفيض أسعار الفوائد على القروض كميزة تنافسية	7
0.00	0.826	يهتم البنك بالقدرة الشرائية للزبون في تحديد أسعار الخدمات	8
0.00	0.554	يهتم البنك بتحفيز الزبائن في المناسبات الخاصة والعامة	9
0.00	0.522	يعتمد البنك على التقنيات الحديثة للترويج عن خدماته	10
0.00	0.374	يعتمد البنك على مهارات التواصل المستمر بينه وبين زبائنه	11
0.00	0.408	يهتم البنك بتقديم المعلومات الضرورية عن كافة الخدمات المقدمة للزبائن	12
0.00	0.730	يعتمد البنك على الترويج الالكتروني عبر منصات التواصل الاجتماعي	13
0.00	0.486	تغطي فروع البنك أهم المناطق الجغرافية	14
0.00	0.572	يهتم البنك بالمظهر الداخلي والخارجي لمقراته المركزية والفرعية	15
0.00	0.819	يهتم البنك بالتموقع من خلال فروع له تكون مناسبة ويسهل الوصول إليها	16

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "تحديد عناصر المزيج التسويقي" موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات بعد "تحديد عناصر المزيج التسويقي".

– اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتمثل في "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية"

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون لبعث تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يحوز البنك على إطارات ذات كفاءة تؤهلهم لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية	0.723	0.00
2	يحوز البنك على أنظمة إدارية تدعم عمليات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	0.525	0.00
3	يعتمد البنك على سياسات واضحة لمن سيتكفل بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية	0.868	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات بعد "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية".

– اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعث الخامس "التقييم والرقابة":

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعث الخامس المتمثل في "التقييم والرقابة"

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون لبعث التقييم والرقابة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يهتم البنك بالتطبيق الفعلي للإجراءات التصحيحية	0.675	0.00
2	يسعى البنك الى تحقيق التوافق بين الاستراتيجية التسويقية ونظام رقابتها	0.626	0.00
3	يساعد نظام الرقابة الاستراتيجية التسويقية على تزويد المسؤولين في البنك بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب	0.543	0.00
4	يركز نظام الرقابة الاستراتيجية التسويقية على جوانب الأداء قصيرة وبعيدة المدى	0.836	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "التقييم والرقابة" موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات بعد "التقييم والرقابة".

#### 4. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء التسويقي البنكي"

يتكون المحور الثاني من ثلاث عشرة عبارة، واختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معامل بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، فكانت النتائج كما يلي:

##### – اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "جودة الخدمة البنكية"

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول المتمثل في "جودة الخدمة البنكية"

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون لبعد جودة الخدمة البنكية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يهتم البنك بقياس جودة خدماته	0.710	0.00
2	يسعى البنك الى تحسين جودة خدماته باستمرار	0.588	0.00
3	يعتمد البنك على موظفيه لرفع مستوى جودة خدماته	0.876	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "جودة الخدمة البنكية" موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات "بعد جودة الخدمة البنكية"

##### – اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "رضا العميل"

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتمثل في "رضا العميل"

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بيرسون لبعد رضا العميل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يهتم البنك بانطباعات زبائنه	0.721	0.00
2	يعالج البنك الشكاوى المسجلة لديه باهتمام	0.686	0.00
3	يهتم البنك بإدارة علاقات زبائنه	0.901	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "رضا العميل" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات "بعد رضا العميل".

– اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الحصة السوقية"

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث المتمثل في "الحصة السوقية"

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بيرسون لبعد "الحصة السوقية"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يحرص البنك على التدقيق في التحولات الطارئة في حصته السوقية	0.681	0.00
2	يهتم البنك باستغلال الفرص من اجل زيادة حصته السوقية	0.676	0.00
3	يركز البنك على التنسيق بين أنشطته الحيوية لغرض رفع حصته السوقية	0.574	0.00
4	يهتم البنك بتنويع خدماته من اجل الرفع من حصته السوقية	0.845	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "الحصة السوقية" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الحصة السوقية".

#### – اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "تخفيض التكاليف"

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع المتمثل في "تخفيض التكاليف"

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بيرسون لبعد تخفيض التكاليف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يركز البنك على تحليل الأنشطة والعمليات التي تُمكن من تحديد نقاط تخفيض التكلفة	0.596	0.00
2	يركز البنك على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة	0.520	0.00
3	تخفيض تكلفة الخدمات أولوية بالنسبة للبنك	0.810	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول رقم (24) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد "تخفيض التكاليف" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بالصدق والتجانس، وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات بعد "تخفيض التكاليف".

#### 5. اختبار اعتدالية التوزيع

يسمح اختبار كولموغروف-سمرنوف الى معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا، وهو يحدد نوع الاختبارات التي تستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يلجأ الباحث الى الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع الخاص ببيانات الدراسة طبيعي، بينما يستغل الاختبارات اللامعلمية في حالة ثبوت ان توزيع البيانات غير طبيعي.

ولاختبار اعتدالية التوزيع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

**H0**: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

**H1**: متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

حيث يتم رفض الفرضية الصفرية عندما يكون مستوى الدلالة sig اقل من 0.05 وتقبل الفرضية البديلة، اما إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 ففي هذه الحالة يتم قبول الفرضية الصفرية وترفض بذلك الفرضية البديلة.

وكانت النتائج المتحصل عليها من هذا الاختبار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع (SK)

مستوى الدلالة sig	اختبار كولوغروف _ سمرنوف	الابعاد	المحاور
0.00	0.064	البعد الأول	المحور الأول
0.00	0.134	البعد الثاني	
0.03	0.046	البعد الثالث	
0.00	0.146	البعد الرابع	
0.00	0.140	البعد الخامس	
0.00	0.175	البعد الأول	المحور الثاني
0.00	0.161	البعد الثاني	
0.00	0.120	البعد الثالث	
0.00	0.146	البعد الرابع	
0.040	0.045	مستوى الدلالة الخاصة بالمحور الاول	
0.009	0.052	مستوى الدلالة الخاصة بالمحور الثاني	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (25) قيمة مستوى الدلالة الخاص بالمحور الاول sig والمقدر ب 0.045، وقيمة مستوى الدلالة الخاص بالمحور الثاني sig والمقدر ب 0.009، وهي قيم تقل عن الدرجة المعنوية المفترضة في الدراسة (5%)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها ان متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع

الطبيعي، وبالتالي لا يمكن اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية، لهذا الاعتبار سنستغل الاختبارات اللامعلمية لإنجاز هذه المرحلة من الدراسة.

### المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنستعرض نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي تم استرجاعه من المبحوثين باستغلال أدوات التحليل الاحصائي الخاصة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS V.25، حيث سنقوم بـ:

– وصف خصائص عينة الدراسة؛

– تحليل إجابات افراد عينة الدراسة؛

– اختبار صحة الفرضيات؛

– الفروق الجوهرية.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

حسب البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل) سنقوم بدراسة التوزيع الذي يميزها بحساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير. والجدول الموالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

الجدول رقم (26): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية %	التكرارات		
53.2%	225	ذكر	الجنس
46.8%	198	أنثى	
100%	423	المجموع	
16.1%	68	أقل من 30 سنة	العمر
49.6%	210	من 31 إلى 40 سنة	
23.4%	99	من 41 إلى 50 سنة	
10.9%	46	أكثر من 50 سنة	
100%	423	المجموع	
13.7%	58	ثانوي	المستوى التعليمي
57.9%	245	جامعي	

21.7%	92	دراسات عليا	
6.6%	28	مهني	
100%	423	المجموع	
6.1%	26	مدير	الوظيفة الحالية
22%	93	رئيس مصلحة	
14.4%	61	رئيس قسم	
57.2%	242	موظف	
100%	423	المجموع	
19.9%	84	من 1 الى 5 سنوات	الخبرة في العمل (بالسنوات)
28.4%	120	من 6 الى 10 سنوات	
21%	89	من 11 الى 15 سنة	
12.3%	52	من 15 الى 20 سنة	
18.4%	78	أكثر من 20 سنة	
100%	423	المجموع	

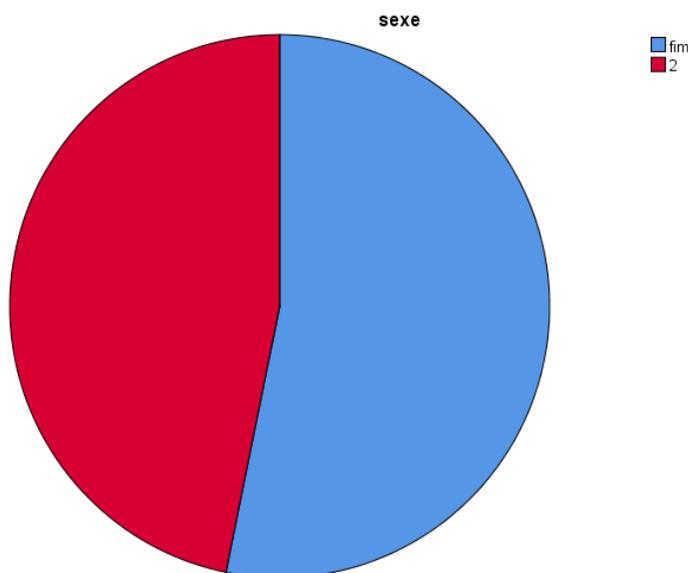
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

• توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من الجدول رقم (26) ان الجنس الغالب في عينة الدراسة هم الذكور، حيث بلغت نسبتهم 53.2% ما يعادل 225 فردا من عينة الدراسة، بينما مثلت الاناث نسبة 46.8% بعدد قدره 198 فردا من عينة الدراسة. ترجع سيطرة الجنس الذكري على مجال الصناعات البنكية الى اعتبارات منطقية متفرقة، لعل أهمها القيم والمبادئ الدينية التي تحد من نشاطات المرأة، وكذا نظرة المجتمع الجزائري تجاه البنوك بصفة عامة على ان التعامل معها ينافي تعاليم الدين الإسلامي.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الشكل رقم (40): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

• توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن:

نلاحظ ان الفئة العمرية الغالبة على افراد عينة الدراسة هي الفئة الثانية المحصورة بين 31 و 40 سنة، حيث بلغت نسبتها 49.6% ما يعادل 210 فردا من عينة الدراسة.

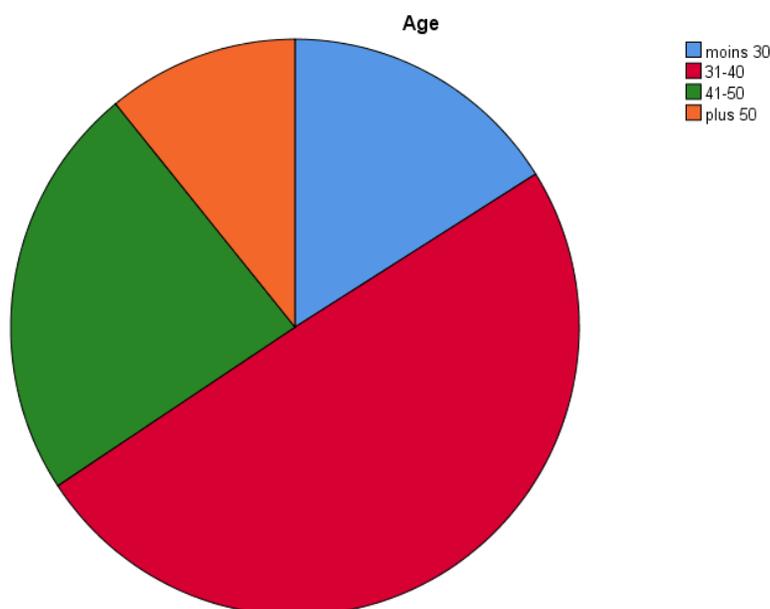
عادة ما يتميز افراد هذه الفئة العمرية بالرشد والنشاط والقوة، ما يؤهلها الى الظفر بمناصب الشغل في مختلف القطاعات، لهذا الاعتبار يعتبر ارتفاع النسبة المئوية لهذه الفئة العمرية امر منتظر.

كما تركزت الفئة العمرية المحصورة بين 41 و 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 23.4% بتعداد 99 فرد من عينة الدراسة، ثم الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة بنسبة 16.1% ما يمثل 68 فرد من عينة الدراسة، وتليها الفئة العمرية الأكبر التي تفوق 50 سنة بنسبة مئوية تقدر ب 10.9% ما يمثل 46 فردا من عينة الدراسة.

73% من مؤطري البنوك محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 و 50 سنة، و 16.1% هم موظفون تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهو امر منطقي بالنظر الى ان سن التوظيف في الجزائر يكون في الغالب بعد الانتهاء من الدراسات الجامعية، إضافة الى ذلك تبين هذه المعطيات ان الجهاز البنكي الجزائري يعتمد على عنصر الشباب الذي بإمكانه ان يرفع التحدي في عصرنة هذا القطاع.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الشكل رقم (41): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

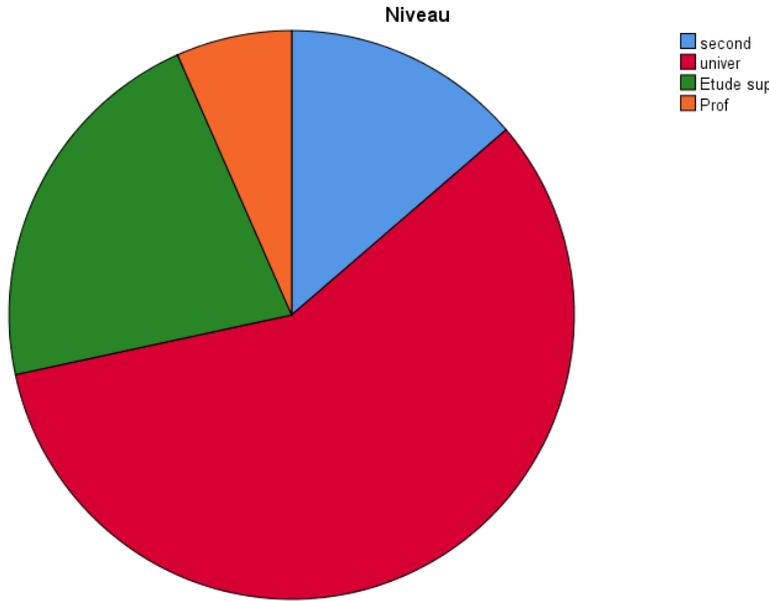
• توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (26) بان المؤهل العلمي الغالب على افراد عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة مئوية تقدر ب 57.9% ما يمثل 245 فردا من العدد الإجمالي للعينة، إضافة الى الذين زاولوا دراساتهم العليا بالجامعات والمعاهد والمدارس العليا، والمقدرة نسبتهم ب 21.7% من عينة الدراسة بتعداد قدره 92 فرد. تعتبر هذه المعطيات من بين نقاط القوة التي يجوزها النظام البنكي الجزائري، لان اهم عنصر في المنظمة هو المورد البشري، فاذا ما أحسن استغلاله بإمكان الإدارة الاستراتيجية ان تتبنى أي برنامج وعلى الامدين المتوسط والطويل، وان توفق في التنفيذ بالارتكاز على هذه الكفاءات والموارد ذات المستويات الجامعية. وقد بلغت المستويات التي تحوز على مستوى الثانوي او لهم تكوين في المراكز المهنية نسبة 13.7% و6.6% على التوالي بتعداد قدره 58 فردا من عينة الدراسة الذين لهم مستوى ثانوي فأقل و28 فردا من الذين لهم شهادات مهنية.

وهو رقم مقبول قد يغطي المناصب الدنيا، التي تستدعي هذا المستوى او هذا النوع من التكوين.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم (42): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

• توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية:

الفئة الغالبة لأفراد العينة هم الموظفون باعتبارهم الأكثر عددا في قنوات التوزيع البنكية والمتمثلة في المقرات المركزية كالتجمعات والمديريات الجهوية، او المقرات الفرعية والمتمثلة في الوكالات البنكية.

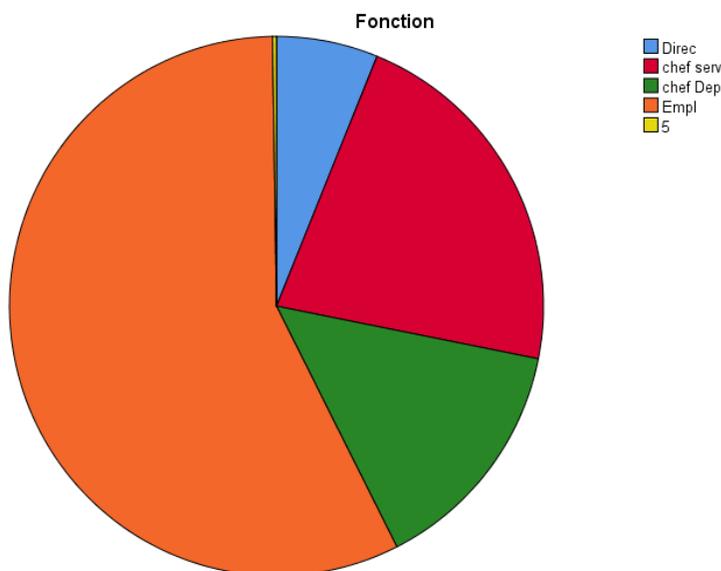
وقد بلغت نسبة الإطارات العاملة في البنوك التجارية الجزائرية 42.4% من عينة الدراسة تمثل 180 مؤطر

في منصبه من العدد الكلي لعينة الدراسة، وهي موزعة كما يلي:

- 26 مدير ما يمثل 6.1% من حجم العينة.
- 93 رئيس مصلحة ما يمثل 22% من حجم العينة.
- 61 رئيس قسم ما يمثل 14.4% من حجم العينة.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية:

الشكل رقم (43): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

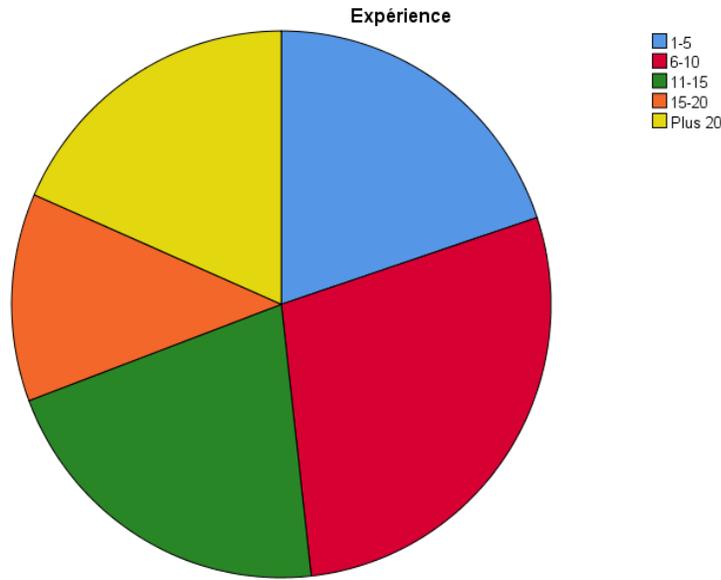
• توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل:

نلاحظ وجود تقارب بين الفئات الخاصة بالخبرة في العمل، حيث سجلت الفئة المحصورة بين 1 الى 5 سنوات 19.9% ما يوافق 84 فردا من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وبلغت نسبة المجال المحصور بين 6 و 10 سنوات 28.4% ما يمثل 120 عنصرا من عينة الدراسة، اما الفئة المحصورة بين 11 و 15 سنة بلغت نسبتها 21% ما يعادل 89 فردا من عينة الدراسة، في حين تراوحت نسبة الفئة المتواجدة في المجال المحصور بين 15 و 20 سنة 12.3% بتعداد 52 فردا من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وختاما بلغت الفئة التي تمثل الموظفين الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 20 سنة 18.4% ما يمثل 78 موظفا بمختلف مستوياتهم.

يتضح من هذه المعطيات ان المبتدئين في ممارسة العمل البنكي بلغت نسبتهم 19.9%، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة في هذا المجال 80.1%، وهو تمثيل يفي بتأطير وتكوين النشطاء الجدد في العمل البنكي.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة في العمل:

الشكل رقم (44): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

سنعالج في هذا المطلب أسئلة محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التسويق الاستراتيجي كمتغير ثابت والأداء التسويقي البنكي كمتغير تابع، وذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V.25.

#### 1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور التسويق الاستراتيجي

يقتضي التعرف على مدى تبني البنوك التجارية بالشرق الجزائري أسلوب التسويق الاستراتيجي كمدخل حديث لتسيير العلاقات والأنشطة التسويقية، الى الإجابة على عبارات المحور الأول للاستبيان الموجه للموظفين والاطارات الناشطة بهذه المنظمات المالية.

#### • عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعده التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك:

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق ببعده

"التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك"

الجدول رقم (27): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
6	عالي	0.938	4.06	160	158	84	12	09	ت	01
				37.8	37.4	19.9	2.8	2.1	%	
8	عالي	0.867	4.03	139	180	89	09	06	ت	02
				32.9	42.6	21.0	2.1	1.4	%	
2	عالي جدا	0.743	4.24	173	184	60	06	00	ت	03
				40.9	43.5	14.2	1.4	00	%	
1	عالي جدا	0.813	4.28	194	169	46	11	03	ت	04
				45.9	40.0	10.9	2.6	0.7	%	
7	عالي	0.831	4.04	134	192	80	15	02	ت	05
				31.7	45.4	18.9	3.5	0.5	%	
11	عالي	0.969	3.72	95	169	114	37	08	ت	06
				22.5	40.0	27.0	8.7	1.9	%	
8	عالي	0.801	4.03	128	193	90	11	01	ت	07
				30.3	45.6	21.3	2.6	0.2	%	
5	عالي	0.757	4.16	147	206	60	09	01	ت	08
				34.8	48.7	14.2	2.1	0.2	%	
3	عالي جدا	0.792	4.22	175	177	63	05	03	ت	09
				41.4	41.8	14.9	1.2	0.7	%	
5	عالي	0.735	4.16	141	216	59	05	02	ت	10
				33.3	51.1	13.9	1.2	0.5	%	
9	عالي	0.817	4.02	124	201	83	12	03	ت	11
				29.3	47.5	19.6	2.8	0.7	%	

4	عالي	0.767	4.21	164	197	50	11	01	ت	12
	جدا			38.8	46.6	11.8	2.6	0.2	%	
10	عالي	0.880	4.01	134	185	86	11	07	ت	13
				31.7	43.7	20.3	2.6	1.7	%	
عالي		0.938	4.06	المستوى الكلي لبعء التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد "التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك" (4.06)، بانحراف معياري قدر ب 0.938، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولى أهمية للتحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية.

ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

✚ جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يولي البنك أهمية خاصة لزيائنه" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (4.28)، وانحراف معياري قدره (0.813)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي جدا"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي" و "عالي جدا"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لعملائه.

✚ جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يسعى البنك الى توطيد علاقاته مع مورديه" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.24)، وانحراف معياري قدره (0.743)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي جدا"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي وعالي جدا"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لمورديه.

✚ جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "يقارن البنك أدائه الحالي مع أدائه السابق" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.792)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي جدا"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي وعالي جدا"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بمقارنة أدائه الحالي مع أدائه السابق.

✚ جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على "يهتم البنك باستغلال نقاط قوته" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وانحراف معياري قدره (0.767)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي جدا"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة باستغلال نقاط قوته.

✚ جاءت العبارة رقم (8)، والعبارة رقم (10) واللذان تنصان على "يدرك البنك الموارد التي يجوزها" و "يقارن البنك امكانياته الحالية مع امكانياته في الماضي" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.757) و (0.735) على التوالي، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هتين العبارتين جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للموارد التي يمتلكها، كما يسعى الى تطويرها.

✚ جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يهتم البنك بالمتغيرات السياسية والقانونية للبلاد" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري قدره (0.938)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للمتغيرات السياسية والقانونية.

✚ جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "يهتم البنك بالفرص الموجودة في بيئة اعماله" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي قدره (4.04)، وانحراف معياري قدره (0.831)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن

هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغالبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للفرص الموجودة في بيئة اعماله.

جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "يحدد البنك هيكله التنظيمي كلما استدعت الضرورة" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري قدره (0.801)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغالبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بتجديد هيكله التنظيمي كلما استدعت الضرورة لذلك.

جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "يقارن البنك امكانياته مع إمكانيات البنوك المنافسة" في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وانحراف معياري قدره (0.817)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغالبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للمنافسة.

جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "يدرك البنك نقاط ضعفه" في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وانحراف معياري قدره (0.880)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغالبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لنقاط ضعفه.

جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "يحرص البنك على معرفة التهديدات البيئية" في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (3.72)، وانحراف معياري قدره (0.969)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغالبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لمعرفة التهديدات البيئية.

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعده تحديد الأهداف التسويقية

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق ببعده

تحديد الأهداف التسويقية "

الجدول رقم (28): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية ببعده تحديد الأهداف التسويقية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
2	عالي	0.766	4.09	134	204	76	08	01	ت	14
				31.7	48.2	18.0	1.9	0.2	%	
1	عالي	0.700	4.15	132	228	56	07	00	ت	15
				31.2	53.9	13.2	1.7	00	%	
3	عالي	0.768	3.99	105	222	85	08	03	ت	16
				24.8	52.5	20.1	1.9	0.7	%	
4	عالي	0.804	3.97	112	205	91	13	02	ت	17
				26.5	48.5	21.5	3.1	0.5	%	
عالي		0.609	4.05	المستوى الكلي لبعده تحديد الأهداف التسويقية						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات ببعده " تحديد الأهداف التسويقية " (4.05)، بانحراف معياري قدر ب 0.609، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولى أهمية لتحديد الأهداف التسويقية، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية.

ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعده حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

➡ جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على " يسعى البنك الى توسيع اسواقه "في الترتيب الاول بمتوسط

حسابي قدره (4.15)، وانحراف معياري قدره (0.700)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه

العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتوسيع اسواقه.

جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على " تتميز الأهداف التسويقية للبنك بالوضوح " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (0.766)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتوضيح أهدافه التسويقية.

جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على " يطور البنك ميزاته التنافسية " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وانحراف معياري قدره (0.768)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتطوير ميزاته التنافسية.

جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على " لدى البنك رغبة في اختراق أسواق جديدة " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.804)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لاختراق أسواق جديدة.

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعث تحديد عناصر المزيج التسويقي:

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق ببعث

"تحديد عناصر المزيج التسويقي"

الجدول رقم (29): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية ببعث تحديد عناصر المزيج التسويقي

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
1	عالي	0.778	4.12	143	197	73	09	01	ت	18
				33.8	46.6	17.3	2.1	0.2	%	
2	عالي	0.778	4.10	139	200	75	07	02	ت	19
				32.9	47.3	17.7	1.7	0.5	%	
3	عالي	0.832	4.05	137	187	85	11	03	ت	20
				32.4	44.2	20.1	2.6	0.7	%	
2	عالي	0.821	4.10	145	195	66	15	02	ت	21
				34.3	46.1	15.6	3.5	0.5	%	
4	عالي	0.785	4.02	123	196	93	11	00	ت	22
				29.1	46.3	22.0	2.9	00	%	
10	عالي	0.975	3.73	105	150	122	42	04	ت	23
				24.8	35.5	28.8	9.9	0.9	%	
11	عالي	0.943	3.57	66	171	136	40	10	ت	24
				15.6	40.4	32.2	9.5	2.4	%	
12	عالي	0.986	3.56	73	161	131	47	11	ت	25
				17.3	38.1	31.0	11.1	2.6	%	
13	عالي	1	3.50	74	143	134	64	08	ت	26
				17.5	33.8	31.7	15.1	1.9	%	
8	عالي	0.873	3.77	76	206	110	29	02	ت	27

				18.0	48.7	26.0	6.9	0.5	%	
7	عالي	0.797	3.91	92	170	134	25	02	ت	28
				21.7	40.2	31.7	5.9	0.5	%	
9	عالي	0.949	3.75	94	214	99	13	03	ت	29
				22.2	50.6	23.4	3.1	0.7	%	
4	عالي	0.877	4.02	94	174	126	15	14	ت	30
				22.2	41.1	29.8	3.5	3.3	%	
5	عالي	0.851	3.97	137	183	83	15	05	ت	31
				32.4	43.3	19.6	3.5	1.2	%	
5	عالي	0.851	3.97	120	194	90	15	04	ت	32
				28.4	45.9	21.3	3.5	0.9	%	
6	عالي	0.867	3.95	120	185	103	08	07	ت	33
				28.4	43.7	24.3	1.9	1.7	%	
	عالي	0.559	3.86	المستوى الكلي لبعء تحديد عناصر المزيج التسويقي						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد "تحديد عناصر المزيج

التسويقي"

(3.86)، بانحراف معياري قدر ب 0.559، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة

ترى ان البنوك محل الدراسة تولي أهمية لتحديد عناصر المزيج التسويقي، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية.

ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

✚ جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على "يوفر البنك خدمات ملائمة لاحتياجات الزبائن" في الترتيب

الاول بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وانحراف معياري قدره (0.778)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة

عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط

الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتوفير خدمات تلائم العملاء.

جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على "يسعى البنك الى توفير خدمات بنكية بالدقة والاتقان"، والعبارة رقم (21) والتي تنص على "يهتم موظفو البنك بحل مشكلات العملاء والرد على استفساراتهم" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وانحراف معياري قدره (0.778) و (0.821) على التوالي، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هتين العبارتين جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بتوفير خدمات بنكية متقنة ومساعدة العملاء في بلوغ حاجاتهم.

جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "يستغل البنك التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته البنكية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وانحراف معياري قدره (0.832)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لاستغلال التكنولوجيا الحديثة في توفير خدماته.

جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على "يهتم البنك بإعطاء تسمية جذابة لخدماته"، والعبارة رقم (30) والتي تنص على "يعتمد البنك على الترويج الاليكتروني عبر منصات التواصل الاجتماعي" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وانحراف معياري قدره (0.785) و (0.877) على التوالي، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هتين العبارتين جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بتسمية خدماته ويعتمد في الترويج لخدماته على منصات التواصل الاجتماعي.

جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "تغطي فروع البنك اهم المناطق الجغرافية"، والعبارة رقم (32) والتي تنص على "يهتم البنك بالمظهر الداخلي والخارجي لمقراته المركزية والفرعية" في الترتيب الخامس

بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدره 0.851، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هاتين العبارتين جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينهما وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بتغطية فروع البنك لاهم المناطق الجغرافية، وبالمظهر الداخلي والخارجي لمقراته الداخلية والخارجية.

جاءت العبارة رقم (33) والتي تنص على "يهتم البنك بالتموقع من خلال فروع له تكون مناسبة ويسهل الوصول إليها" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وانحراف معياري قدره (0.867)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للتموقع من خلال فروع يسهل الوصول إليها.

جاءت العبارة رقم (28) والتي تنص على "يعتمد البنك على مهارات التواصل المستمر بينه وبين زبائنه" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وانحراف معياري قدره (0.797)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بتحسين التواصل مع عملائه.

جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على "يعتمد البنك على التقنيات الحديثة للترويج عن خدماته" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.873)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتقنيات الترويج الحديثة.

جاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على "يهتم البنك بتقديم المعلومات الضرورية عن كافة الخدمات المقدمة للزبائن" في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وانحراف معياري قدره (0.949)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما

بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بتقديم المعلومات الضرورية عن كافة الخدمات المقدمة للزبائن.

جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على "يسعى البنك الى تخفيض تكلفة العمليات البنكية المقدمة للزبائن" في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وانحراف معياري قدره (0.975)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.

جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على "يعتمد البنك على تخفيض أسعار الفوائد على القروض كميزة تنافسية" في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (3.57)، وانحراف معياري قدره (0.943)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتخفيض أسعار الفوائد على القروض بغرض تنمية الميزات التنافسية.

جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على "يهتم البنك بالقدرة الشرائية للزبون في تحديد أسعار الخدمات" في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وانحراف معياري قدره (0.986)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بالقدرة الشرائية للعميل في تحديد أسعار الخدمات.

جاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على "يهتم البنك بتحفيز الزبائن في المناسبات الخاصة والعامة" في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي قدره (3.50)، وانحراف معياري قدره (1.03)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتحفيز العملاء في المناسبات الخاصة.

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعث تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق ببعث "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية".

الجدول رقم (30): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية ببعث تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
1	عالي	0.851	3.92	111	190	107	09	06	ت	34
				26.2	44.9	25.3	2.1	1.4	%	
2	عالي	0.792	3.80	70	219	118	10	06	ت	35
				16.5	51.8	27.9	2.4	1.4	%	
3	عالي	0.857	3.67	64	192	137	23	07	ت	36
				15.1	45.4	32.4	5.4	1.7	%	
عالي		0.718	3.79	المستوى الكلي لبعث تنفيذ الاستراتيجية التسويقية						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات ببعث "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية" (3.79)، بانحراف معياري قدر ب 0.718، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولى أهمية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية.

ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

✚ جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على "يحوز البنك على إطار ذات كفاءة تؤهلهم لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري قدره (0.851)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز

بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك لديه كفاءات تؤهله لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية بكفاءة وفعالية.

جاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على "يحوز البنك على أنظمة إدارية تدعم عمليات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وانحراف معياري قدره (0.807)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يحوز على أنظمة إدارية تدعم عمليات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

جاءت العبارة رقم (36) والتي تنص على "يعتمد البنك على سياسات واضحة لمن سيتكفل بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وانحراف معياري قدره (0.857)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يتبنى سياسات واضحة عند تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

#### • عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء التقييم والرقابة:

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق ببعء

#### "التقييم والرقابة"

الجدول رقم (31): تقييم التسويق الاستراتيجي من ناحية بعد التقييم والرقابة

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
1	عالي	0.793	3.85	88	199	124	09	03	ت	37
				20.8	47.0	29.3	2.1	0.7	%	
2	عالي	0.765	3.79	69	217	119	17	01	ت	38
				16.3	51.3	28.1	4.0	0.2	%	
1	عالي	0.807	3.85	87	203	118	11	04	ت	39

				20.6	48.0	27.9	2.6	0.9	%	
3	عالي	0.821	3.74	71	196	132	21	03	ت	40
				16.8	46.3	31.2	5.0	0.7	%	
عالي		0.676	3.80	المستوى الكلي لبعء التقييم والرقابة						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد "التقييم والرقابة" (4.06)، بانحراف معياري قدر ب 0.938، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولي أهمية للتقييم والرقابة، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية. ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

✚ جاءت العبارة رقم (37) والتي تنص على "يهتم البنك بالتطبيق الفعلي للإجراءات التصحيحية" والعبارة رقم (39) والتي تنص على "يساعد نظام الرقابة الاستراتيجية التسويقية على تزويد المسؤولين في البنك بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري قدره 0.793 و 0.807 على التوالي، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هاتين العبارتين جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينهما وتمركزهما حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للتطبيق الفعلي للإجراءات التصحيحية، ويستعين بنظام مراقبته في الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

✚ جاءت العبارة رقم (38) والتي تنص على "يسعى البنك الى تحقيق التوافق بين الاستراتيجية التسويقية ونظام رقابتها" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وانحراف معياري قدره (0.765)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتحقيق التوافق بين الاستراتيجية التسويقية ونظام رقابتها.

جاءت العبارة رقم (40) والتي تنص على "يركز نظام الرقابة الاستراتيجية التسويقية على جوانب الأداء قصيرة وبعيدة المدى" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.821)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتقييم أدائه على المديين القصير والبعيد.

● ملخص للنتائج الخاصة بمحور التسويق الاستراتيجي:

سنستعرض في الجدول الموالي بالتفصيل نتائج تحليل بيانات ابعاد التسويق الاستراتيجي

الجدول رقم (32): ملخص لنتائج المحور الأول من الاستبيان (التسويق الاستراتيجي)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
1	عالي	0.938	4.06	التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك
2	عالي	0.609	4.05	تحديد الأهداف التسويقية
3	عالي	0.559	3.86	تحديد عناصر المزيج التسويقي
5	عالي	0.718	3.79	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
4	عالي	0.676	3.80	التقييم والرقابة
	عالي	0.70	3.91	محور التسويق الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

توضح نتائج الجدول رقم (32) بان المتوسط الحسابي الجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول الخاص بالتسويق الاستراتيجي بلغ (3.91)، وهو يقع ضمن مجال "عالي"، في حين بلغ الانحراف المعياري للإجابات (0.700)، وهو دليل على تجانس اراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعء "التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية"، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية".

## 2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الأداء التسويقي البنكي

باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم تحليل البيانات المتعلقة بكل عبارات محور الأداء التسويقي البنكي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

### • عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعده تحديد الأهداف التسويقية

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق ببعده "جودة الخدمة البنكية"

الجدول رقم (33): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد جودة الخدمة البنكية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
1	عالي	0.749	4.00	106	225	79	13	00	ت	41
				25.1	53.2	18.7	3.1	00	%	
3	عالي	0.713	3.96	89	241	82	11	00	ت	42
				21.0	57.0	19.4	2.6	00	%	
2	عالي	0.834	3.97	114	201	94	08	16	ت	43
				27.0	27.0	22.2	1.9	1.4	%	
				المستوى الكلي لبعده جودة الخدمة البنكية						
عالي		0.664	3.97							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد "جودة الخدمة البنكية" (3.97)، وانحراف معياري قدر ب 0.664، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولى أهمية لجودة الخدمة البنكية، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية. ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

➡ جاءت العبارة رقم (41) والتي تنص على "يهتم البنك بقياس جودة خدماته" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.749)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه

العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغلبة الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لقياس جودة خدماته.

جاءت العبارة رقم (43) والتي تنص على "يعتمد البنك على موظفيه لرفع مستوى جودة خدماته" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.834)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغلبة الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يعتمد على موظفيه لرفع مستوى جودة خدماته.

جاءت العبارة رقم (42) والتي تنص على "يسعى البنك الى تحسين جودة خدماته باستمرار" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وانحراف معياري قدره (0.713)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه الغلبة الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتحسين جودة خدماته.

#### • عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعده رضا العميل

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق ببعده "رضا العميل"

الجدول رقم (34): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد رضا العميل

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
2	عالي	0.903	3.93	123	176	101	17	06	ت	44
				29.1	41.6	23.9	4.0	1.4	%	
1	عالي	0.818	3.96	106	219	75	21	02	ت	45
				25.1	51.8	17.7	5.0	0.5	%	

3	عالي	0.817	3.90	110	183	110	16	04	ت	46
				26.0	43.3	26.0	3.8	0.9	%	
عالي		0.771	3.92	المستوى الكلي لبعده رضا العميل						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد "رضا العميل" (3.92)، بانحراف معياري قدر ب 0.771، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولي أهمية لرضا عملائها، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية.

ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

➤ جاءت العبارة رقم (45) والتي تنص على " يعالج البنك الشكاوى المسجلة لديه باهتمام" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وانحراف معياري قدره (0.818)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لمعالجة الشكاوى المسجلة لديه.

➤ جاءت العبارة رقم (44) والتي تنص على "يهتم البنك بانطباعات زبائنه" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وانحراف معياري قدره (0.903)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لانطباعات زبائنه.

➤ جاءت العبارة رقم (46) والتي تنص على "يهتم البنك بإدارة علاقات زبائنه" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وانحراف معياري قدره (0.865)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لإدارة علاقات عملائه.

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعده الحصة السوقية

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق ببعده "الحصة السوقية"

الجدول رقم (35): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد الحصة السوقية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
2	عالي	0.817	3.86	94	179	135	14	01	ت	47
				22.2	42.3	31.9	3.3	0.2	%	
2	عالي	0.761	3.86	79	218	115	08	03	ت	48
				18.7	51.5	27.2	1.9	0.7	%	
3	عالي	0.850	3.79	86	191	124	17	05	ت	49
				20.3	45.2	29.3	4.0	1.2	%	
1	عالي	0.822	3.87	94	202	110	13	04	ت	50
				22.2	47.8	26.0	3.1	0.9	%	
عالي				المستوى الكلي لبعده الحصة السوقية						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد " الحصة السوقية " (3.83)، بانحراف معياري قدر ب 0.704، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولى أهمية لحصصها السوقية، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية. ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جاءت العبارة رقم (50) والتي تنص على "يهتم البنك بتنويع خدماته من اجل الرفع من حصته السوقية" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.822)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها

حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتنويع خدماته لرفع حصته السوقية.

• جاءت العبارة رقم (47) والتي تنص على "يحرص البنك على التدقيق في التحولات الطارئة في حصته السوقية"، والعبارة رقم (48) والتي تنص على "يهتم البنك باستغلال الفرص من اجل زيادة حصته السوقية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدر ب (3.86)، وانحراف معياري قدر ب (0.817) و (0.761) على التوالي، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هتين العبارتين جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تميزتا بضعف التشتت فيما بينهما وتمركزهما حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة بالتدقيق في التحولات الطارئة في حصته السوقية، وباستغلال الفرص بهدف رفع حصته في السوق.

• جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "يركز البنك على التنسيق بين انشطته الحيوية لغرض رفع حصته السوقية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وانحراف معياري قدره (0.850)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة للتنسيق بين وظائفه الحيوية من اجل رفع حصته السوقية.

#### • عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعث تخفيض التكاليف

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق ببعث

"تخفيض التكاليف"

الجدول رقم (36): تقييم الأداء التسويقي البنكي من ناحية بعد تخفيض التكاليف

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات سلم ليكرت					الرقم	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
1	عالي	0.873	3.75	86	178	128	29	02	ت	51
				20.3	42.1	30.3	6.9	0.5	%	
2	عالي	0.915	3.58	61	177	143	31	11	ت	52
				14.4	41.8	33.8	7.3	2.6	%	
3	عالي	1.03	3.57	79	160	123	44	17	ت	53
				18.7	37.8	29.1	10.4	4.0	%	
				المستوى الكلي لبعده جودة الخدمة البنكية						
عالي		0.804	3.63							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات بعد "جودة الخدمة البنكية" (3.97)، بانحراف معياري قدر ب 0.664، وهي قيمة تقع ضمن مجال "عالي"، مما يدل على ان مفردات العينة ترى ان البنوك محل الدراسة تولى أهمية لجودة الخدمة البنكية، مما من شأنه ان ينعكس إيجابا على نشاطاتها البنكية. ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لاتجاهات إجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

✚ جاءت العبارة رقم (51) والتي تنص على "يركز البنك على تحليل الأنشطة والعمليات التي تمكن من تحديد نقاط تخفيض التكلفة" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وانحراف معياري قدره (0.873)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجال "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتحليل انشطته وعملياته التي لها صلة بتخفيض التكلفة.

✚ جاءت العبارة رقم (52) والتي تنص على "يركز البنك على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.58)، وانحراف معياري قدره (0.915)، مما يعني ان

إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لإضافة قيمة لخدماته.

جاءت العبارة رقم (53) والتي تنص على "تخفيض تكلفة الخدمات أولوية بالنسبة للبنك" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.57)، وانحراف معياري قدره (1.03)، مما يعني ان إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة جاءت ضمن مجال "عالي"، وأنها تتميز بضعف التشتت فيما بينها وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه اغلبية الإجابات ضمن مجالي "عالي"، وهذا تأكيد على ان البنك يولي أهمية خاصة لتخفيض تكاليف خدماته.

• ملخص للنتائج الخاصة بمحور الأداء التسويقي البنكي:

سنستعرض في الجدول الموالي بالتفصيل نتائج تحليل بيانات ابعاد الأداء التسويقي البنكي

الجدول رقم (37): ملخص لنتائج المحور الثاني من الاستبيان (الأداء التسويقي البنكي)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
1	عالي	0.664	3.97	جودة الخدمة البنكية
2	عالي	0.771	3.92	رضا العميل
3	عالي	0.704	3.83	الحصة السوقية
4	عالي	0.804	3.63	تخفيض التكاليف
	عالي	0.624	3.84	المستوى الكلي لمحور الأداء التسويقي البنكي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

توضح نتائج الجدول رقم (37) بان المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني الخاص بالأداء التسويقي البنكي بلغ (3.84)، وهو يقع ضمن مجال "عالي"، في حين بلغ الانحراف المعياري للإجابات (0.624)، وهو دليل على تجانس اراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعده "جودة الخدمة البنكية"، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد "تخفيض التكاليف".

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد ان تم التطرق الى نتائج التحليل الاحصائي وكذا الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة، سنقوم باختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 1. اختبار الفرضيات الفرعية

كون بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما تمت الإشارة اليه سابقا في اختبار اعتدالية التوزيع، وعليه، من اجل اختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، وسيتم الاعتماد على اختبار (Spearman) لغرض قياس درجة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يعتمد هذا الاختبار على معنوية إحصائية يرمز لها ب (r) ويتم قراءة معامل الارتباط سبيرمان وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (38): مجالات معامل الارتباط (Pearson)

1	[0.99-0.90]	[0.89-0.7]	[0.69-0.50]	[0.49-0.30]	[0.29-0]	0	(r)
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	منعدم	دلالة القيمة

المصدر: من اعداد الباحث

- تأخذ العلاقة بين متغيرات الدراسة ثلاثة أنواع، ويتعلق ذلك بإشارة معامل الارتباط (r) كما يلي:
- إذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة ( $0 > r$ )، توجد علاقة عكسية بين المتغيرين، بمعنى ان زيادة أحد المتغيرين يرافقه انخفاض في المتغير الثاني، والعكس صحيح.
  - إذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة ( $0 < r$ )، هذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى ان زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني والعكس صحيح.
  - إذا كان معامل الارتباط ذو قيمة معدومة ( $r=0$ )، فهذا يدل على انعدام العلاقة بين المتغير الثابت والمتغير المستقل.

يعتمد اختبار سبيرمان على الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي  $r=0$ .

الفرضية البديلة **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي  $r \neq 1$

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

– **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (38) قيمة معامل (Spearman) الخاصة ببعده التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية

للبنك

الجدول رقم (39): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الأولى

معاملي سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة المفترض	حجم العينة	اتخاذ القرار
0.527	0.00	0.05	423	دال

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (38) نسجل ما يلي:

– **الملاحظة:** بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.527، بمستوى دلالة معنوية (Sig) قدر ب 0.00، وهو اقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض في الدراسة (0.005)؛

– **القرار:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛

– **النتيجة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك، في البنوك محل الدراسة، وادائها التسويقي البنكي عند مستوى معنوية (0.005)؛

– **التفسير:** تدل الإشارة (+) لمعامل سبيرمان وقيمتها التي بلغت (0.527) والتي تقع ضمن المجال [0.69\_0.50] عن وجود علاقة طردية متوسطة بين البعد الأول للمتغير المستقل المتمثل في التحليل

الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي البنكي، وهذا يعني أنه كلما زاد

الاهتمام والاعتماد على التحليل الإستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك من قبل البنوك محل الدراسة، بدرجة واحدة ارتفع مستوى أدائها التسويقي البنكي ب (0.527) درجة.

● **الفرضية الفرعية الثانية:**

— **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف التسويقية والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

— **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف التسويقية والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (39) قيمة معامل (Spearman) الخاصة بعد تحديد الاهداف التسويقية:

**الجدول رقم (40): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثانية**

معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة المفترض	حجم العينة	اتخاذ القرار
0.466	00.0	0.05	423	دال

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (39) نسجل ما يلي:

— **الملاحظة:** بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.466، بمستوى دلالة معنوية (Sig) قدر ب 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض في الدراسة (0.05)؛

— **القرار:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛

— **النتيجة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف التسويقية، في البنوك محل الدراسة، وأدائها التسويقي البنكي عند مستوى معنوية (0.05)؛

— **التفسير:** تدل الإشارة (+) لمعامل سبيرمان وقيمتها التي بلغت (0.466) والتي تقع ضمن المجال [0.30\_0.49] عن وجود علاقة **طردية ضعيفة** بين البعد الثاني للمتغير المستقل المتمثل في تحديد الاهداف التسويقية للبنك والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي البنكي، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام

والاعتماد على تحديد الأهداف التسويقية من قبل البنوك محل الدراسة، بدرجة واحدة ارتفع مستوى أدائها التسويقي البنكي بـ (0.466) درجة.

● **الفرضية الفرعية الثالثة:**

— **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد عناصر المزيج التسويقي والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

— **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد عناصر المزيج التسويقي والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (40) قيمة معامل (Spearman) الخاصة ببعث تحديد عناصر المزيج التسويقي:

**الجدول رقم (41): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثالثة**

معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة المفترض	حجم العينة	اتخاذ القرار
0.770	00.0	0.05	423	دال

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (40) نسجل ما يلي:

— **الملاحظة:** بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.770، بمستوى دلالة معنوية (Sig) قدر بـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض في الدراسة (0.05)؛

— **القرار:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛

— **النتيجة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد عناصر المزيج التسويقي، في البنوك محل الدراسة، وأدائها التسويقي البنكي عند مستوى معنوية (0.05)؛

— **التفسير:** تدل الإشارة (+) لمعامل سبيرمان وقيمتها التي بلغت (0.770) والتي تقع ضمن المجال [0.70\_0.80] عن وجود علاقة **طردية قوية** بين البعد الثالث للمتغير المستقل المتمثل في تحديد المزيج

التسويقي والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي البنكي، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام والاعتماد على

تحديد عناصر المزيج التسويقي، من قبل البنوك محل الدراسة، بدرجة واحدة ارتفع مستوى أدائها التسويقي البنكي بـ (0.770) درجة.

● **الفرضية الفرعية الرابعة:**

— **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

— **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (41) قيمة معامل (Spearman) الخاصة بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

**الجدول رقم (42): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الرابعة**

معاملي سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة المفترض	حجم العينة	اتخاذ القرار
0.665	00,0	0.05	423	دال

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (41) نسجل ما يلي:

— **الملاحظة:** بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.665، بمستوى دلالة معنوية (Sig) قدر بـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض في الدراسة (0.05)؛

— **القرار:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛

— **النتيجة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، في البنوك محل الدراسة، وأدائها التسويقي البنكي عند مستوى معنوية (0.05)؛

— **التفسير:** تدل الإشارة (+) لمعامل سبيرمان وقيمتها التي بلغت (0.665) والتي تقع ضمن المجال [0.69\_0.50] عن وجود علاقة **طرديّة متوسطة** بين البعد الرابع للمتغير المستقل المتمثل في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي البنكي، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام

والاعتماد على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، من قبل البنوك محل الدراسة، بدرجة واحدة ارتفع مستوى أدائها التسويقي البنكي بـ (0.665) درجة.

● **الفرضية الفرعية الخامسة:**

– **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والتقييم لدى البنوك التجارية بشرق الجزائر، والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

– **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة، والأداء التسويقي البنكي عند مستوى الدلالة (0.05) في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (42) قيمة معامل (Spearman) الخاصة بعد التقييم والرقابة:

**الجدول رقم (43): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الخامسة**

معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة المفترض	حجم العينة	اتخاذ القرار
0.695	00.0	0.05	423	دال

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (42) نسجل ما يلي:

– **الملاحظة:** بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.695، بمستوى دلالة معنوية (Sig) قدر بـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض في الدراسة (0.05)؛

– **القرار:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛

– **النتيجة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة، في البنوك محل الدراسة، وأدائها التسويقي البنكي عند مستوى معنوية (0.05)؛

– **التفسير:** تدل الإشارة (+) لمعامل سبيرمان وقيمتها التي بلغت (0.695) والتي تقع ضمن المجال [0.69\_0.50] عن وجود علاقة **طردية متوسطة** بين البعد الخامس للمتغير المستقل المتمثل في التقييم

والرقابة والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي البنكي، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام والاعتماد على

التقييم والرقابة، من قبل البنوك محل الدراسة، بدرجة واحدة ارتفع مستوى أدائها التسويقي البنكي بـ (0.695) درجة.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية

– **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك محل الدراسة.

– **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في البنوك محل الدراسة.

### الجدول رقم (44): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الرئيسية

معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	حجم العينة	اتخاذ القرار
0.765	0.00	0.05	423	دال

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (43) نسجل ما يلي:

– **الملاحظة:** بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.765، بمستوى دلالة معنوية (Sig) قدر بـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض في الدراسة (0.05)؛

– **القرار:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛

– **النتيجة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الاستراتيجي، في البنوك محل الدراسة، وأدائها التسويقي البنكي عند مستوى معنوية (0.05)؛

– **التفسير:** تدل الإشارة (+) لمعامل سبيرمان وقيمتها التي بلغت (0.765) والتي تقع ضمن المجال [0.70\_0.89] عن وجود علاقة **طردية قوية** بين ابعاد المتغير المستقل المتمثل في التسويق الاستراتيجي

والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي البنكي، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام والاعتماد على التسويق

الاستراتيجي، من قبل البنوك محل الدراسة، بدرجة واحدة ارتفع مستوى أدائها التسويقي البنكي بـ (0.765) درجة.

3. اختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى الى (الجنس، السن،

المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل)

سنقوم في هذا الجزء بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى الى المتغيرات

الشخصية وذلك بالاعتماد على اختبار (Mann-Whitney) واختبار (Kruskal-Wallis)

• اختبار وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمُتغير الجنس:

تم الاعتماد على اختبار (Mann-Whitney) لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة

الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الجنس.

– **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة

الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الجنس.

– **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة

عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الجنس.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس

المتغير	Sig
الجنس	0.533

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال نتائج الجدول رقم (44) يتضح ان مستوى الدلالة Sig يقدر ب (0.533)، وهي قيمة أكبر

من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يدل

على انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات الاستبيان تعزى متغير الجنس.

• اختبار وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمُتغير السن:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal-Wallis) لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة

عن محاور الاستبيان تعزى الى متغير الجنس.

– **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير السن.

– **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير السن.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير السن:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير السن

المتغير	Sig
السن	0.374

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال نتائج الجدول رقم (45) يتضح ان مستوى الدلالة Sig يقدر ب (0.374)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يدل على انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان تعزى متغير السن.

• اختبار وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal-Wallis) لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة عن محاور الاستبيان تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

– **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

– **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي

المتغير	Sig
الجنس	0.079

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال نتائج الجدول رقم (46) يتضح ان مستوى الدلالة Sig يقدر ب (0.079)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يدل على انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان تعزى متغير المؤهل العلمي.

• اختبار وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal-Wallis) لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة عن محاور الاستبيان تعزى الى متغير الوظيفة الحالية.

– **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الوظيفة الحالية.

– **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الوظيفة الحالية.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية

المتغير	Sig
الجنس	0.240

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال نتائج الجدول رقم (47) يتضح ان مستوى الدلالة Sig يقدر ب (0.240)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يدل

على انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان تعزى متغير الوظيفة الحالية.

• اختبار وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في العمل:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal-Wallis) لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات عينة الدراسة عن محاور الاستبيان تعزى الى متغير الخبرة في العمل.

– **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الخبرة في العمل.

– **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبيان تعزى الى متغير الخبرة في العمل.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الخبرة في العمل:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الخبرة في العمل

المتغير	Sig
الجنس	0.700

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.25

من خلال نتائج الجدول رقم (48) يتضح ان مستوى الدلالة Sig يقدر ب (0.700)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يدل على انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان تعزى متغير الخبرة في العمل.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل التطبيقي تمت دراسة مدى ارتباط ابعاد التسويق الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة التسويقية للبنك، تحديد الأهداف التسويقية، تحديد عناصر المزيج التسويقي، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، التقييم والرقابة) بالأداء التسويقي في عينة من البنوك التجارية العاملة بشرق الجزائر، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية خلصنا الى وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين التسويق الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية ممثلة في ابعادها المذكورة انفا، والأداء التسويقي البنكي. ووفقا للنتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يتضح أن كل أبعاد المتغير المستقل "التسويق الاستراتيجي" تميزت بارتباطها الطردي مع المتغير التابع "الأداء التسويقي البنكي"، في البنوك محل الدراسة، حيث كان أكثر بعدا تميز بارتباطه القوي بالأداء التسويقي البنكي هو بعد "تحديد عناصر المزيج التسويقي" بقيمة قوية مقدرة ب (0.770)، يليه بعد "التقييم والرقابة" بقيمة قوية قدرها (0.695)، ثم بعد "تنفيذ الاستراتيجية التسويقية" بقيمة متوسطة قدرت ب (0.665)، ليأتي بعده بعد "التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية" بقيمة متوسطة قدرت ب (0.527)، أما اقل بعد ارتباطا بالأداء التسويقي البنكي فهو بعد "تحديد الأهداف التسويقية" بقيمة متوسطة قدرها (0.466).

توصلت الدراسة، في هذا الفصل كذلك، إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن محاور الاستبيان تعزى الى متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل).

خاتمة

عامّة

## خاتمة الموضوع

يصنف النظام النقدي الجزائري ضمن الأنظمة المتأخرة على الصعيد العالمي والإقليمي، إذا ما تمعنا الى التخلف والبطء الذي يميز العمليات المالية، ونقص ذرائع الحماية الخاصة بالمبادلات المالية، وكذا المحافظة على ثروات العملاء من الخواص والمنظمات، في وقت تشهد المعمورة ثورات على أكثر من صعيد، لا سيما ثورة التواصل المبنية على التطورات الكبيرة في تكنولوجيات الاعلام والاتصال.

وقد أكد العديد من المختصين في النشاط البنكي ان النظام البنكي الجزائري من بين أكثر الأنظمة تخلفا، من حيث ثقل العمليات المالية التي عجزت عن ضمان حماية للبنوك للاختراقات التي أدت الى ضياع أموال العملاء. هذا الوضع يستدعي إجراءات تصحيحية عاجلة من اجل بعث القطاع الذي تحتكره بنوك عمومية تعتمد في تسييرها على أساليب تقليدية تجاوزها الزمن، الى درجة ان العميل يقضي اوقاتا طويلة لسحب أمواله، حتى صار يفضل اكتناز أمواله في منزله بدلا من تشغيل حسابات بنكية.

أبرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة، وتعتبر عولمة النشاط البنكي وتحرير الخدمات المالية والبنكية من اهم هذه الافرازات، حيث القت بتحدياتها على عاتق الإدارة البنكية للعمل على التكيف مع مستجداتها ومواجهة أثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، فأصبح بذلك تطوير الخدمات البنكية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة البنكية والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

لذلك فالمنظمات المالية بحاجة إلى مدخل للتكيف مع بيئة الاعمال ومعرفة كل طارئ أو جديد، وتحليله والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات الممكنة، وكذلك القيام بالتحليل الاستراتيجي لمواردها وكفاءتها من اجل تحديد نقاط القوة التي تمكنها من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات، ونقاط الضعف التي يجب أن تعالجها وتخفيها عن منافسيها.

كما يتوجب عليها تحديد الأهداف التسويقية المراد تحقيقها، بالارتكاز على عناصر مزيج تسويقي مناسبة، والحرص على التنفيذ الصحيح لخطوات الاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على الكفاءات المختصة والموارد المتاحة. ولتدارك الاختلالات والاطعاء التي قد تطرأ في احدى المراحل، وللحرص على تحسين الأداء البنكي بصفة عامة والأداء التسويقي خصوصا، يتسنى على الإدارة تقييم الإنجازات ومراقبة سير الخطوات، للوقوف على الأخطاء وتصحيحها.

ان وعي المسيرين بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في معظم البنوك الحديثة يقودهم إلى تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق.

ان جوهر هذه الدراسة جاءت لبحث الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول ما إذا كان هناك دور للتسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي، حيث تم اختيار عينة من البنوك التجارية الناشطة بشرق الجزائر من اجل تطبيق الدراسة.

لقد بينت اغلب الدراسات أهمية وحدائة أسلوب التسويق الاستراتيجي، حيث يعتبر الحل للمشاكل التي تواجه منظمات الاعمال باعتماد التفكير الاستراتيجي الذي يتم من خلاله دراسة السوق وتحديد الأسواق المستهدفة، واجراء البحوث التسويقية من اجل تجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لتحليل الموقف الحالي، وتحديد الاتجاهات في البيئة التسويقية، وتقييم التأثيرات التي قد تنجم عن هذه الاتجاهات مما يساعد في إيجاد البدائل الاستراتيجية الأكثر فعالية. هدفت الدراسة التطبيقية الى اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع، بالاعتماد على المقابلات والملاحظات والاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي واطارات البنوك التجارية بشرق الجزائر، وقد سمحت أداة الدراسة من خلال المحور الأول بحصر البيانات الشخصية الخاصة بموظفي واطارات البنوك محل الدراسة، بينما تضمن المحور الثاني المتغير المستقل متمثلا في التسويق الاستراتيجي اما المحور الثالث فقد تم تخصيصه الى المتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي البنكي.

وبناء على تحليل وتفسير البيانات التي تم تجميعها، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة.

## 1. نتائج الدراسة

افضت الدراسة الى عدة نتائج نلخصها فيما يلي:

- نتائج متعلقة بالإحصاءات الوصفية للتسويق الاستراتيجي:
  - تترجم قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الاستراتيجي والمقدرة ب (3.91) اهتمام البنوك التجارية العاملة بالشرق الجزائري بهذا المفهوم من خلال ابعاده الخمسة وهذا بمستوى عالي.
  - جاء بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك في الترتيب الأول بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي، حيث قدرت ب (4.06)، اما القيمة الدنيا فقد جاء فيها بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بقيمة قدرت ب (3.79).

- تولى البنوك التجارية الجزائرية اهتماما ببعده التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية، وتعتبره من الأسس التي تمكنها من تبني أسلوب التسويق الاستراتيجي، حيث تهتم بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، لما لها من تأثير مباشر او غير مباشر على نشاطاتها الحيوية وبالأخص النشاط التسويقي، تجدر الإشارة الى ان هذا الشطر من تحليل البيئة التسويقية استراتيجيا تمليه وتحمته بيئة الاعمال لاعتبارات كثيرة أهمها استحالة التحكم في متغيرات البيئة الخارجية. اما التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والمتضمن موارد البنك وأساليب تسييره ونقاط قوته ونقاط ضعفه، فقد تكون إجراءات روتينية تملئها الإدارة العليا للبنوك.
- تقوم البنوك التجارية بالجزائر بتحديد أهدافها التسويقية، وتحاول تجسيدها بالاعتماد على مواردها البشرية والمادية وأساليب التسيير، والغاية من تحديد هذا البعد المهم من ابعاد التسويق الاستراتيجي هو الاستجابة لتعليمات الإدارة المركزية وقراراتها، لان نمط تسيير البنوك التجارية في الجزائر يخضع للمركزية المطلقة.
- يعتمد البنك على بعض الأدوات الأساسية لتثبيت صورة الخدمة البنكية في اذهان العملاء، وهي أدوات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لشدة ترابطها بالمنتج البنكي، وتتمثل في: الخدمة البنكية، السعر، المكان، الترويج.
- فيما يخص الخدمة، فللبنوك التجارية بالجزائر خدمات تختلف من بنك لآخر وهذا حسب تخصص كل بنك، وهي في مجملها خدمات يتراوح مستوى جودتها بين المتوسط والريء مقارنة بالخدمات البنكية الخاصة بالبنوك الرائدة.
  - ويترجم السعر قيمة الخدمة البنكية ماديا في زمان ومكان محددين، حيث يتم تحديده في البنوك التجارية الجزائرية وفقا الى معدلات الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والعمولات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها العميل مقابل تقديم الخدمة.
  - فيما يخص قنوات التوزيع في البنوك التجارية الجزائرية فبعضها تقليدي يتمثل في الفروع البنكية كالوكالات التجارية والمديريات الولائية، وهي لا توفر تغطية كافية، وخير دليل على ذلك الاكتظاظ الدائم في هذه البنوك، اما القنوات الحديثة فتتمثل في الموزعات الآلية للأوراق، الشبايك الأوتوماتيكية للأوراق، الخدمات البنكية عبر الهاتف النقال، وتعتبر البنوك التجارية الجزائرية من البنوك التي تمتلك تجربة فنية في هذا النوع من التوزيع.

- فيما يخص الانشطة الترويجية التي تقوم بها البنوك التجارية الجزائرية بغرض تزويد العملاء بالمعلومات اللازمة عن إيجابيات الخدمة البنكية من اجل اثاره اهتمامهم واقناعهم بان هذه الخدمة قادرة على اشباع حاجاتهم مقارنة بغيرها من خدمات المنافسين، يعتبر هذا الجانب شبه ضامر لدى البنوك التجارية الجزائرية، حيث يقتصر على بعض الإعلانات البسيطة، لان الحصة السوقية للبنوك التجارية في الجزائر تتحكم فيها السلطات المركزية، بتخصيص البنوك لمختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد.
- يعتبر تنفيذ الاستراتيجية التسويقية من العناصر الأساسية التي يركز عليها التسويق الاستراتيجي، وهو يتطلب توفر بعض المتطلبات أبرزها ميزانية التسويق، المزيج التسويقي، والهيكل التنظيمي.
- تنجح البنوك حينما تتعلم، عندما تجمع التقنية الراجعة من السوق وتقوم بمراجعة وتقييم النتائج من اجل اصلاح الاختلالات، والهدف وراء هذه الإجراءات المتسلسلة هو تحسين الأداء، يعتبر عنصر الرقابة والتقييم في البنوك التجارية في الجزائر عمل روتيني يهدف الى تقييم الأداء وتصحيح الاختلالات التي من شأنها ان تضع البنك في ازمة.
- نتائج متعلقة بالإحصاءات الوصفية للأداء التسويقي:
  - بينت قيمة المتوسط الحسابي للأداء التسويقي والتي بلغت (3.84)، امتلاك افراد عينة الدراسة لتصور واضح حول الأداء التسويقي البنكي بأبعاده المعتمدة، وهذا بدرجة عالي؛
  - تصدر بعد جودة الخدمة البنكية المرتبة الأولى مقارنة بباقي ابعاد الأداء التسويقي البنكي الأخرى، حيث قدرت قيمة متوسطه الحسابي (3.97)، في حين جاء بعد تخفيض التكاليف في مؤخرة الترتيب حيث قدر متوسطه الحسابي ب (3.63)؛
  - تنظر البنوك التجارية الجزائرية للحصة السوقية على انها مؤشر ذو دلالة قوية للحكم على أدائها التسويقي، ولهذا الاعتبار فهي تسعى دائما لزيادتها من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئة الاعمال، واعتماد مزيج تسويقي بنكي تنافسي.
  - يتمحور مؤشر رضا العميل حول مجال منظور العملاء من جهة، وفي بؤرة التركيز عليهم من جهة أخرى، باعتبار ان السوق الجزائرية المحلية المجزئة مركزيا وفقا لمخططات ذات طابع اقتصادي واجتماعي، فان المنافسة المحلية تكاد تكون منعدمة، لهذا السبب فان البنوك التجارية الجزائرية لا تولي اهتمام لرضا عملائها عمليا.

- تقترن جودة الخدمة البنكية بعدة متطلبات أبرزها تبني فلسفة اتجاه العملاء، تبني توجه استراتيجي واضح والاهتمام بالكفاءات التشغيلية القادرة على توفير خدمات ذات جودة.
- تقدم البنوك التجارية بشرق الجزائر لعملائها خدمات بنكية تتميز في مجملها بالبטיء والرداءة، ففي غياب المنافسة المحلية وخضوع البنوك العمومية المسيطرة على السوق الداخلية تخلت البنوك التجارية بالجزائر عن تبني مصطلح الجودة الذي قد يكلفها دراسات وتكاليف باهظة.
- يساعد هذا المؤشر المهم البنوك على معرفة الكفاءة التسويقية من خلال تقدير ومقارنة التكاليف التسويقية بالتكاليف الإنتاجية وتقدير الأرباح التي تنتج من مختلف الخدمات التسويقية.
- لا تكثر البنوك التجارية بشرق الجزائر بتكلفة الخدمة البنكية، في غياب منافسة داخلية ومحدودية ثقافة الشراء لدى العملاء من جهة أخرى.

#### ● نتائج متعلقة بفرضيات الدراسة:

- تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي، حيث تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي في البنوك التجارية بشرق الجزائر، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وان أكثر بعد له ارتباط بالأداء التسويقي البنكي هو بعد تحديد المزيج التسويقي بمعامل ارتباط قيمته (0.770) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين هذا البعد والأداء التسويقي البنكي، ثم تلاه بعد التقييم والرقابة بمعامل ارتباط قيمته (0.695) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذا البعد والأداء التسويقي البنكي، بينما حل بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قيمته (0.665)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذا البعد والأداء التسويقي البنكي، اما بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك فقد حل في الرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قيمته (0.527)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين هذا البعد والأداء التسويقي البنكي، وفي الأخير جاء بعد تحديد الأهداف التسويقية بمعامل ارتباط قيمته (0.466)، وهي قيمة تدل على وجود ارتباط ضعيف بين هذا البعد والأداء التسويقي البنكي.

- وللكشف على ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات أداة الدراسة تعزى الى المتغيرات الشخصية، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حتى لا نهمل دور المتغيرات الشخصية في صياغة إجابات مفردات العينة، حيث بينت النتائج المتحصل عليها عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل)

## 2. التوصيات والمقترحات

على ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للبحث، وما توصلت اليه نتائج الدراسة في الجانب الميداني، فيمكننا عرض بعض الاقتراحات والتوصيات والتي من شأنها ان تساهم في منح الإدارة الخاصة بالبنوك محل الدراسة افادة في تسيير منظماتها بطريقة محترفة، تؤهلها من خلالها الى التحكم في زمام امورها والتكيف مع متغيرات بيئة الاعمال، وهي كما يلي:

- لا بد على إدارة البنوك منح أهمية كبرى لوظيفة التسويق بمنظور استراتيجي، من اجل التأقلم في بيئة الاعمال التي تحدد ابعادها ظاهرة العولمة، وتتسع لتشمل كامل بقاع المعمورة.
- على الرغم من وجود علاقة طردية بين ابعاد التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي، الا انها ليست بالقوة التي تسمح لإدارة البنوك محل الدراسة من الاستفادة من مدخل التسويق الاستراتيجي، لهذا يجب على إدارة البنوك التجارية الناشطة بالجزائر إعطاء أهمية خاصة لأبعاد التسويق الاستراتيجي؛
- انشاء خلية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، تهتم بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للبنك؛ واعتبارها وظيفة أساسية، تجمع من خلالها البيانات الضرورية التي تكفل التكيف مع متغيرات بيئة الاعمال؛
- إعطاء أهمية أكبر لنظام التقييم والرقابة الخاص بالبنوك التجارية بالجزائر، لأنه أساس كشف الاختلالات والانحرافات، والمشرف على تقويم الانحرافات؛
- إزاحة الفكر المركزي للحد من اثاره السلبية التي تعرقل طموحات البنوك الجزائرية وتحدد من مجال انشطتها وتعاملاتها، وتبني هياكل تنظيمية تواكب العصر، تتضمن الوظائف المبنية على فكر استشاري، يحدد وبوضوح صورة البنك الحالية، كما يمكنه رسم معالم الوضعية المستقبلية التي يأمل في بلوغها؛
- التركيز على العنصر البشري من خلال الانتقاء الجيد والتكوين المستمر والتدريب الدائم، باعتباره اهم مكون في البنك؛

- التخلي عن الفكر الاحتكاري، فهو اكبال كل المبادرات الرامية الى التغيير، والسد المانع للمنافسة بشتى صورها.
- القيام بالمزيد من الدراسات الخاصة بالفكر الاستراتيجي واسقاطها على منظمات الاعمال الجزائرية بشكل عام، وإدارة البنوك على وجه الخصوص.

### 3. آفاق الدراسة

- من اجل اتاحة فرص أكبر لدراسات لاحقة، بهدف تنويع المراجع التي تهتم بموضوع التسويق الاستراتيجي وكذا الأداء التسويقي في المنظمات، يمكن اقتراح عدة مواضيع قد يتسنى اجراؤها مستقبلا:
- التحليل الاستراتيجي ودوره في دعم تبني نظام الجودة الشاملة؛
  - إدارة علاقات العملاء كمدخل تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية؛
  - دور نظام التقييم والرقابة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للبنوك التجارية؛
  - أثر تبني التسويق الاستراتيجي على جودة الخدمات البنكية؛
  - دور تحديد عناصر المزيج التسويقي البنكي في تحسين جودة الخدمة البنكية؛
  - أثر ابعاد التسويق الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الابتكار التسويقي في البنكي.

# قائمة المراجع

## 1.الكتب :

1. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، الجزائر، 2001.
2. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
3. أيمن بن عبد الرحمن، تطور النظام المصرفي الجزائري، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2005.
4. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
5. محسن أحمد الخضير، الاستخبارات التسويقية، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
6. أحمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
8. الأخضر تامر البكري، التسويق، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2003.
9. انس عبد الباسط، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
10. إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الرياض، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
11. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر، 1997.

12. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
14. ديفيد هاريسون، تعريب علاء الدين ناظوريه، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهدان، عمان الأردن، 2013.
15. رعد الصرن، مجد صقور، استراتيجيات وسياسات التسويق، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2020.
16. زكريا أحمد غرام، عبد الباسط حوكر، مصطفى سعيد الشبح، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
17. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
18. سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
19. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر العربية، 2008.
20. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2009.
22. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

23. كاترين فيو، ترجمة وراية راشد، التسويق، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
24. كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بوبكر، ط (02)، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، 2002.
25. مجيد الكرنبي، الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
26. محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
27. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
28. محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، التسويق الاجتماعي، إدارة رأس المال الاجتماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
29. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
30. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
32. محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001.
33. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

34. هالة محمد لبيب عنبه، هبة فؤاد علي، نيرمين السعداني، ميرفت رشوان، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.

35. يحي عيسى العلاوي، عمر بلحمير براهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2000.

36. محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2000.

## 2. الاطروحات الجامعية :

1. صليحة عماري، النظام المصرفي الجزائري، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 945 قلمة 2002.

2. آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، حالة البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعه 8 ماي 945 قلمة، 2011

3. بن حليلة هوارية، واقع وآفاق المؤسسة المصرفية الجزائرية، مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعه ابن خلدون تيارت، 2007.

4. عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005.

5. ابتسام السيد شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية- دراسة اختبارية على البنوك التجارية الاردنية للفترة من 200-204 ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2006.

6. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،

جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، 2013.

7. بوضبع سهام، أثر ادارة معرفة الزبون في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة -دراسة حاله المديرية الجهوية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس عنابة-أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة  
2020.
8. خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا  
المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم  
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.
9. سيما غالب مقاطف، دور التسويق في تنمية الاقتصاد الأردني وتطور المؤسسة، حالة شركة بتر للصناعات  
الهندسية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
10. طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية  
قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
11. قدايفية أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقي (حالة منظمة حمود بوعلام  
وشركائه)، رسالة ماجستير جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.
12. كيلاي صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة  
مقارنة بين الجزائر والأردن، جامعة باتنة، 2006.
13. محمد ايت محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك  
الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
14. جمال محمد يونس الزعبي، أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسين ربحية البنوك التجارية المدرجة  
في برج عمان (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في المحاسبة جامعة الزرقاء الأردن، 2009.

15. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2002.

### 3. البحوث والمقالات :

1. أحلام بوعبدلي، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة، دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008.

2. تاسفاست خديجة، تشخيص واقع القطاع المصرفي في الجزائري واليات تفعيل دوره في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 02، 2022.

3. أبو سفيان محمد البشير، صادق محمود عبد الله الجماعي، علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية، مجلة الناصر جامعة الجزيرة السودان، العدد 04، 2004.

4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعه الجزائر، مجله الباحث، المجلد 07، عدد 07، 2009.

5. احمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سييسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 01، العدد 03، الجلفة، الجزائر، 2017.

6. باني فتحي، محمود أحمد، تجانية حمزة، التموقع التسويقي كخيار استراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جازي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد، 01، 2020.

7. ثامر البكري، احمد هادي، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2004

8. عبد الرحمن شامي، الياس سليمان، التوجه السوقي والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية بالبنوك العمومية بولاية بشار)، مجلة التنظيم والعمل المجلد 06، العدد 02، 2017.
9. عبد الرحمن علي عطاء الله صلاح، أثر الحصة السوقية للوداع المقرضة على ربحية البنوك المدرجة في سوق عمان المالي من 2006 إلى 2020، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد 46، 2022.
10. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.
11. خالد قشي، عثمان ليلي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، خالد قاشي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية المجلد 04، العدد 01، 2010.
12. فيروز مصلح الضمور، مقراش فوزية، أثر نظم المعلومات التسويقية على الفعالية التسويقية للشركة الافريقية للزجاج، جامعة الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية، جامعة جيجل المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 08، 2007.
13. لعروسي قرين زهرة، شريط صلاح الدين، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة البليدة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية العدد 02، المجلد 08، 2004.
14. نجلة يونس محمد آل مراد، إمكانية تعزيز الكفاءة التسويقية في ضوء التحالفات التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الأهلي العراقي، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، العدد 48، 2008.

15. خالد محمد المدهون، اثار استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، عدد 18، 2021.

16. صدام الزعبي محمود العفيف، أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ربحية البنوك التجارية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة مجلد 43، عدد 03، 2023.

17. محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الاداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة الدفاتر المخبر المجلد 7 العدد واحد 2023.

18. خليفة عزي زكريا مسعودي رياض زلاسي، واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2021.

19. محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحيا محمد الجحاني، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مجلد 06، عدد 12، 2019.

#### 4. ملتقيات، تقارير ومطبوعات :

1. بن واضح هاشمي، القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل 2009.

2. مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والتحديات، 2010.

3. التقرير السنوي 2022 للبنك الوطني الجزائري.

4. التقرير السنوي لبنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي، سنة 2022.

5. حكيم بن جروة، خليفة دهوم، التسويق الاستراتيجي، دروس ومحاضرات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،  
2017.

6. زلماط مريم، محاضرات في مقياس التسويق الاستراتيجي، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2021.

### 5. مواقع الانترنت :

1. <https://www.agb.dz/organisation/presentation.html> 05/06/2024 08 :00.
2. <https://www.cnepbanque.dz/web/ar/06/06/2024> ,5 :8.
3. <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar/> 04/06/2024 ,22 :35
4. <https://www.trustbank.dz/index.php/> 05/06/2024 ,06 :50
5. <http://www.spu.edu.sy> 25 ,28/02/2023,23 :46
6. <https://bdl.projets.laticode.com/Algerie/arabe/>, 9 /06/2024 ,00 :27.
7. [www.mostakbal.com](http://www.mostakbal.com), 28/07/2023
8. <http://www.promediaz.com/>.
9. 2022 ,<https://yamen-yba.com>, 20/02/2024 ,00 :23

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاسئلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق بنكي



## استبيان موجه لإطارات وموظفي البنوك التجارية في الشرق الجزائري

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تدرج هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (ل. م. د) حول موضوع

"دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي البنكي في الجزائر

– دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية على مستوى الشرق الجزائري –"

ولهذا الغرض نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، آمليين تعاونكم في إجابة

فقراته من واقع معارفكم وخبراتكم القيمة في العمل البنكي، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم الفعالة في إثراء هذا البحث، متمنين لكم التوفيق والسداد

ولمنظمتكم مزيدا من التآلق والنجاحات.

المشرف: الأستاذ الدكتور ناصر بوعزيز

الطالب: سهيل عمايرية

البريد الالكتروني: amaisou@yahoo.fr      البريد الالكتروني: nacerbouaziz20@gmail.com

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) امام الإجابة المناسبة

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 40  من 41 سنة إلى 50   
أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  مهني

4- الوظيفة الحالية:

مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم  موظف

5- الخبرة في العمل (بالسنوات):

من 1 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة   
من 15 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أبعاد التسويق الاستراتيجي

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات

الرقم	العبارات	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
<b>أولا. التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنك</b>						
<b>تحليل البيئة الخارجية للبنك</b>						
01	يهتم البنك بالمتغيرات السياسية والقانونية للبلاد					
02	يهتم البنك بمعرفة أحوال المنافسين					
03	يسعى البنك إلى توطيد علاقاته مع مورديه					
04	يولي البنك أهمية خاصة لزيائنه					
05	يهتم البنك بالفرص الموجودة في بيئة أعماله					
06	يحرص البنك على معرفة التهديدات البيئية					
<b>تحليل البيئة الداخلية للبنك</b>						
07	يحدد البنك هيكله التنظيمي كلما استدعت الضرورة					
08	يدرك البنك الموارد التي يجوزها					
09	يقارن البنك أدائه الحالي مع أدائه السابق					
10	يقارن البنك إمكانياته الحالية مع إمكانياته في الماضي					
11	يقارن البنك إمكانياته مع إمكانيات البنوك المنافسة					
12	يهتم البنك باستغلال نقاط قوته					
13	يدرك البنك نقاط ضعفه					
<b>ثانيا. تحديد الأهداف التسويقية</b>						
14	تتميز الأهداف التسويقية للبنك بالوضوح					
15	يسعى البنك إلى توسيع أسواقه					
16	يطور البنك ميزاته التنافسية					
17	لدى البنك رغبة في اختراق أسواق جديدة					
<b>ثالثا. تحديد عناصر المزيج التسويقي</b>						

الخدمة					
					18 يوفر البنك خدمات ملائمة لاحتياجات الزبائن
					19 يسعى البنك إلى توفير خدمات بنكية بالدقة والإنقان
					20 يستغل البنك التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته البنكية
					21 يهتم موظفو البنك بحل مشكلات العملاء والرد على استفساراتهم
					22 يهتم البنك بإعطاء تسمية جذابة لخدماته
التسعير					
					23 يسعى البنك إلى تخفيض تكلفة العمليات البنكية المقدمة للزبائن
					24 يعتمد البنك على تخفيض أسعار الفوائد على القروض كميزة تنافسية
					25 يهتم البنك بالقدرة الشرائية للزبون في تحديد أسعار الخدمات
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا	العبارة
الترويج					
					26 يهتم البنك بتحفيز الزبائن في المناسبات الخاصة والعامة
					27 يعتمد البنك على التقنيات الحديثة للترويج عن خدماته
					28 يعتمد البنك على مهارات التواصل المستمر بينه وبين زبائنه
					29 يهتم البنك بتقديم المعلومات الضرورية عن كافة الخدمات المقدمة للزبائن
					30 يعتمد البنك على الترويج الإلكتروني عبر منصات التواصل الاجتماعي
المكان					
					31 تغطي فروع البنك أهم المناطق الجغرافية
					32 يهتم البنك بالمظهر الداخلي والخارجي لمقراته المركزية والفرعية
					33 يهتم البنك بالتموقع من خلال فروع له تكون مناسبة

					ويسهل الوصول إليها
<b>رابعاً. تنفيذ الاستراتيجية التسويقية</b>					
					<b>34</b> يجوز البنك على إطارات ذات كفاءة تؤهلهم لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
					<b>35</b> يجوز البنك على أنظمة إدارية تدعم عمليات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
					<b>36</b> يعتمد البنك على سياسات واضحة لمن سيتكفل بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
<b>خامساً. التقييم والرقابة</b>					
					<b>37</b> يهتم البنك بالتطبيق الفعلي للإجراءات التصحيحية
					<b>38</b> يسعى البنك الى تحقيق التوافق بين الاستراتيجية التسويقية ونظام رقابتها
					<b>39</b> يساعد نظام الرقابة الاستراتيجية التسويقية على تزويد المسؤولين في البنك بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب
					<b>40</b> يركز نظام الرقابة الاستراتيجية التسويقية على جوانب الأداء قصيرة وبعيدة المدى

المحور الثالث: أبعاد الأداء التسويقي البنكي  
الرجاء وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
<b>أولا. جودة الخدمة البنكية</b>						
41	يهتم البنك بقياس جودة خدماته					
42	يسعى البنك الى تحسين جودة خدماته باستمرار					
43	يعتمد البنك على موظفيه لرفع مستوى جودة خدماته					
<b>ثانيا. رضا العميل</b>						
44	يهتم البنك بانطباعات زبائنه					
45	يعالج البنك الشكاوى المسجلة لديه باهتمام					
46	يهتم البنك بإدارة علاقات زبائنه					
<b>ثالثا. الحصة السوقية</b>						
47	يحرص البنك على التدقيق في التحولات الطارئة في حصته السوقية					
48	يهتم البنك باستغلال الفرص من اجل زيادة حصته السوقية					
49	يركز البنك على التنسيق بين أنشطته الحيوية لغرض رفع حصته السوقية					
50	يهتم البنك بتنوع خدماته من اجل الرفع من حصته السوقية					
<b>رابعا. تخفيض التكاليف</b>						
51	يركز البنك على تحليل الأنشطة والعمليات التي تُمكن من تحديد نقاط تخفيض التكلفة					
52	يركز البنك على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة					
53	تخفيض تكلفة الخدمات أولوية بالنسبة للبنك					

الملحق رقم (2): قائمة محكمي استبيان الدراسة

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية
رفيق زراولة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قلمة
محمد بوناب	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قلمة
عادل عقون	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قلمة

الملحق رقم (3): نتائج اختبار الفا كرونباخ

- نتائج اختبار الفا كرونباخ لمحور التسويق الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	40

- نتائج اختبار الفا كرونباخ لمحور الأداء التسويقي البنكي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	13

- نتائج اختبار الفا كرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	53

الملحق رقم (4): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع (SK)

- نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لمحور التسويق الاستراتيجي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X1	,064	423	,000	,977	423	,000
X2	,134	423	,000	,956	423	,000
X3	,046	423	,030	,989	423	,003
X4	,146	423	,000	,943	423	,000
X5	,140	423	,000	,960	423	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

- نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لمحور الأداء التسويقي البنكي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
QUALIT	,175	423	,000	,937	423	,000
SATISFACCL EN	,161	423	,000	,934	423	,000
parmarché	,120	423	,000	,959	423	,000
mincout	,146	423	,000	,962	423	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

- اختبار اعتدالية التوزيع (KS) الخاصة بالمحور الأول والمحور الثاني

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon			
		Marketingstr ategique	performanceb ancaire
N		423	423
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,9474	3,8438
	Ecart type	,48605	,62433
Différences les plus extrêmes	Absolue	,045	,052
	Positif	,026	,049
	Négatif	-,045	-,052
Statistiques de test		,045	,052
Sig. asymptotique (bilatérale)		,040 <sup>c</sup>	,009 <sup>c</sup>
a. La distribution du test est Normale.			
b. Calculée à partir des données.			
c. Correction de signification de Lilliefors.			

الملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي

- نتائج صدق المحتوى لعبارات بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية

Corrélations		Analyse Env Ex
Analyse Env Ex	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Analyse Env Ex	Corrélation de Pearson	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Ex	Corrélation de Pearson	,415**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Ex	Corrélation de Pearson	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Ex	Corrélation de Pearson	,383**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Ex	Corrélation de Pearson	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,288**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,241**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,254**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,262**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,224**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,246**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Analyse Env Int	Corrélation de Pearson	,349**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
dimension1	Corrélation de Pearson	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية

Corrélations		Objectifs
Objectifs	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Ojec march	Corrélation de Pearson	,532**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Objec concurrence	Corrélation de Pearson	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Objectnv marché	Corrélation de Pearson	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
dimension02	Corrélation de Pearson	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد تحديد عناصر المزيج التسويقي

Corrélations		7P Serv
7P Serv	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
7PServ	Corrélation de Pearson	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7PServ	Corrélation de Pearson	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7PServ	Corrélation de Pearson	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7PServ	Corrélation de Pearson	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Pprix	Corrélation de Pearson	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Pprix	Corrélation de Pearson	,329**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Pprix	Corrélation de Pearson	,320**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Ppub	Corrélation de Pearson	,279**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Ppub	Corrélation de Pearson	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Ppub	Corrélation de Pearson	,382**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Ppub	Corrélation de Pearson	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Ppub	Corrélation de Pearson	,408**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Pplace	Corrélation de Pearson	,278**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Pplace	Corrélation de Pearson	,270**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
7Pplace	Corrélation de Pearson	,272**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
demension03	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

Corrélations		Exicution
Exicution	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Exicution	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Exicution	Corrélation de Pearson	,525**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
dimension04	Corrélation de Pearson	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد التقييم والرقابة

Corrélations		Exicution
Exicution	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Exicution	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Exicution	Corrélation de Pearson	,525**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
dimension04	Corrélation de Pearson	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات جودة الخدمة البنكية

Corrélations		Qualité
Qualité	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Qualité	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Qualité	Corrélation de Pearson	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
QUALIT	Corrélation de Pearson	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد رضا العميل

Corrélations		Satisfacclien
Satisfacclien	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Satisfacclien	Corrélation de Pearson	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Satisfacclien	Corrélation de Pearson	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
SATISFACCLIEN	Corrélation de Pearson	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد الحصة السوقية

Corrélations		Parmarch
Parmarch	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Parmarch	Corrélation de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Parmarch	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Parmarch	Corrélation de Pearson	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
parmarché	Corrélation de Pearson	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

- نتائج اختبار صدق المحتوى لعبارات بعد تخفيض التكاليف

Corrélations		Mincout
Mincout	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	423
Mincout	Corrélation de Pearson	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
Mincout	Corrélation de Pearson	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
mincout	Corrélation de Pearson	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	423
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

الملحق رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتسويق الاستراتيجي

	التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية	تحديد الأهداف التسويقية	تحديد عناصر المزيج التسويقي	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	التقييم والرقابة
N Valide	423	423	423	423	423
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8067	3,7967	3,8688	4,0502	4,0906
Ecart type	,67673	,71886	,55983	60994,	,53749

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بالأداء التسويقي البنكي

	جودة الخدمة البنكية	رضا العميل	الحصة السوقية	تخفيض التكاليف
N Valide	423	423	423	423
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,9779	3,9283	3,8381	3,6328
Ecart type	,66432	,77130	,70464	,80491

الملحق رقم (7): معامل الارتباط سبيرمان لأبعاد التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي البنكي  
 - نتائج اختبار سبيرمان لابعاد التسويق الاستراتيجي

Corrélations								
			Y	X1	X2	X3	X4	X5
Rho de Spearman	Y	Coefficient de corrélation	1,000	,527**	,466**	,770**	,645**	,695**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	423	423	423	423	423	423
	X1	Coefficient de corrélation	,527**	1,000	,575**	,634**	,370**	,431**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	423	423	423	423	423	423
	X2	Coefficient de corrélation	,466**	,575**	1,000	,607**	,318**	,429**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	423	423	423	423	423	423
	X3	Coefficient de corrélation	,770**	,634**	,607**	1,000	,625**	,682**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	423	423	423	423	423	423
	X4	Coefficient de corrélation	,645**	,370**	,318**	,625**	1,000	,688**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	423	423	423	423	423	423
	X5	Coefficient de corrélation	,695**	,431**	,429**	,682**	,688**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	423	423	423	423	423	423

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- نتائج اختبار سبيرمان لحدود التسويق الاستراتيجي

Corrélations				
			MS	PB
Rho de Spearman	MS	Coefficient de corrélation	1,000	,765**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	423	423
	PB	Coefficient de corrélation	,765**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	423	423

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفروق

– نتائج اختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس

Tests statistiques <sup>a</sup>	
	Y
U de Mann-Whitney	21494,000
W de Wilcoxon	41195,000
Z	-,623
Sig. asymptotique (bilatérale)	,533
a. Variable de regroupement : sexe	

– نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Y
H de Kruskal-Wallis	6,778
ddl	3
Sig. asymptotique	,079
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : Niveau	

– نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير السن

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Y
H de Kruskal-Wallis	3,113
ddl	3
Sig. asymptotique	,374
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : Age	

– نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الخبرة في العمل

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Y
H de Kruskal-Wallis	2,193
ddl	4
Sig. asymptotique	,700
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : Expérience	

– نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Y
H de Kruskal-Wallis	4,207
ddl	3
Sig. asymptotique	,240
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : Fonction	