الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجيلالي اليابس * سيدي بلعباس*
كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

# البيئة التسويقية و دورها في رسم استراتيجيات التسويق المصرفي

## *دراسة حالة *

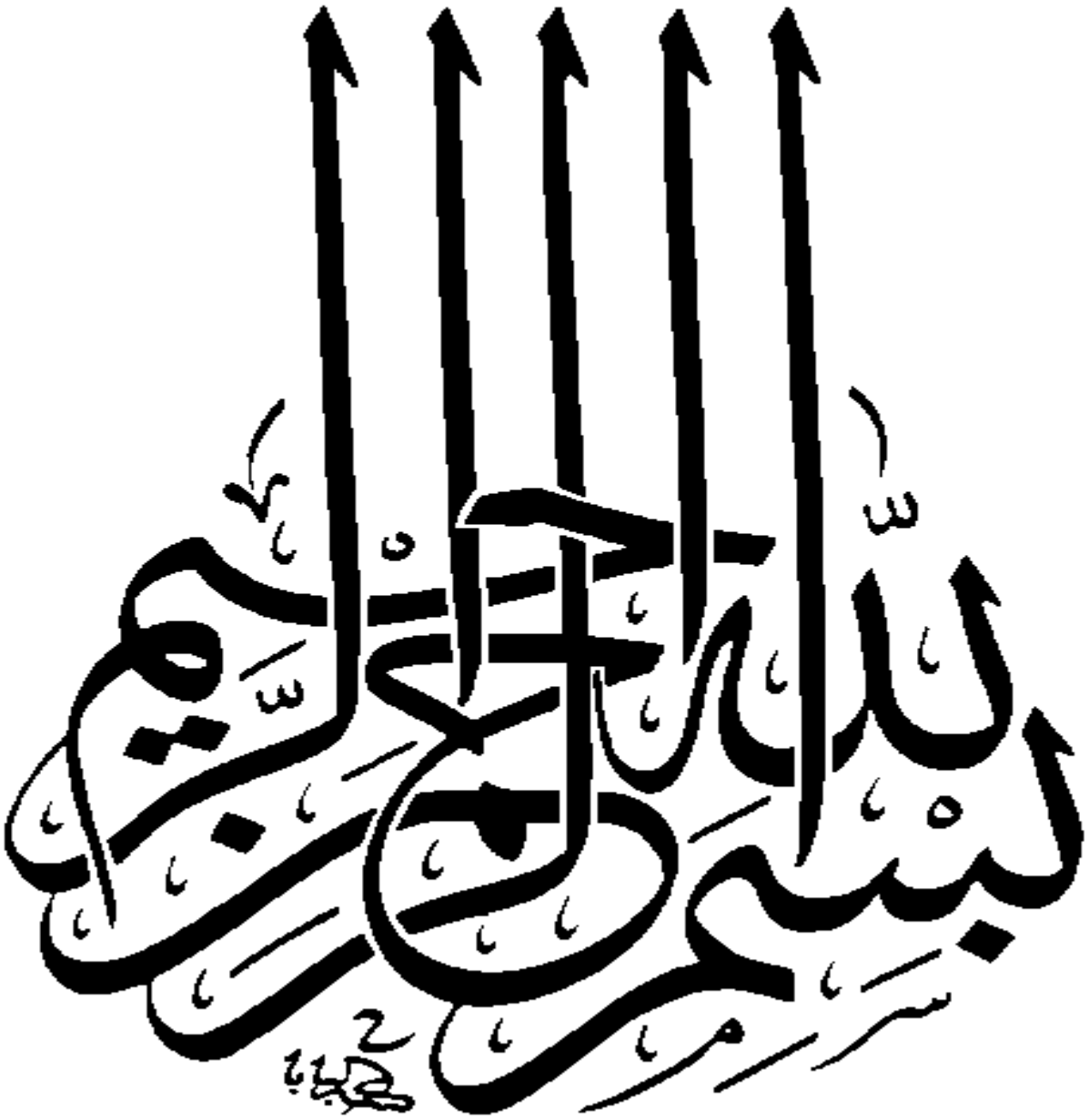
إعداد الطالب :
حاجي الشيخ

إشراف الأستاذ الدكتور :
يحياوي سليمان

## أعضاء لجنة المناقشة

| الرقم | الإسم و اللقب | الدرجة | مؤسسة الإنتماء | الصفة |
|---|---|---|---|---|
| 01 | صحراوي بن شيحة | أستاذ التعليم العالي | جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس | **رئيسا** |
| 02 | يحياوي سليمان | أستاذ التعليم العالي | جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس | **مقررا** |
| 03 | كاملي محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس | **ممتحنا** |
| 04 | بن سماعين لامية | أستاذ محاضر قسم "أ" | جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان | **ممتحنا** |
| 05 | زقاي دياب | أستاذ التعليم العالي | جامعة مولاي الطاهر سعيدة | **ممتحنا** |
| 06 | سنوسي قويدر | أستاذ التعليم العالي | جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان | **ممتحنا** |

السنة الجامعية : 2022-2023



﴿ وَأَنْ لَيْسَ لِلإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الأَوْفَى ﴾

[النجم:38-41]

# إهداء

إلى روح الوالدين الكريمين.....

رحمهما الله .....

و جعل هذا العمل خالصا في ميزان حسناتهما

إلى كل الأهل والأحبة والزملاء والزميلات

إلى كل طالب علم يبتغي به وجه الله الكريم

# كلمة شكر

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين " **سورة النمل، الآية: 19**

يقول النبي صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

الحمد الله عز وجل الذي هدانا و وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي و أمدنا بالعزيمة و الصبر، فالحمد له حمدا كثيرا أولا و أخيرا ،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور صحراوي بن شيحة رئيس شعبة التكوين في الدكتوراه الذي كان له الفضل في فتح تخصص الإدارة المالية و حرصه و توجيهاته طيلة سنوات التكوين.

كما أوجه شكري و تقديري للأستاذ الدكتور صحراوي بن شيحة رئيس مخبر إدارة الإبتكار و التسويق الذي بفضله تم توطين تخصصنا في المخبر و قبول تكويننا و إستفادتنا من لوجيستيك المخبر طيلة سنوات التكوين فلا أجد الكلمات التي تعبر عن مقامه الكبير .

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر عبارات الشكر و التقدير لجميع أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه على كل ما قدموه لنا خلال سنوات التكوين .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور المشرف **يحياوي سليمان** على سعة الصدر و كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه وصفته أن تحملوا عناء دراسة و مناقشة هذه الاطروحة .

ولا أنسى تقديم الشكل الجزيل لكل من كان له الفضل في دعمنا و الوقوف إلى جانبنا

*** نقول لكم شكرا جزيلا على كل شيء***

# فهرس المحتويات

**الإهداء**..... **ب**

**كلمة شكر**..... **ج**

**فهرس المحتويات**..... **د–ح**

**قائمة الجداول**..... **ط–ك**

**قائمة الأشكال**..... **ل–ن**

**مقدمة عامة** ..... **1 – 19**

**الجانب النظري**

**الفصل الأوّل:الخدمة المصرفية**

**المبحث الأول : ماهية الخدمة**..... **20**

1. مفهوم الخدمة:..... 20
2. أهمية الخدمات: ..... 22
3. تصنيف الخدمات: ..... 25
4. خصائص الخدمات:..... 26

**المبحث الثاني : مفهوم الخدمة المصرفية**..... **28**

1. طبيعة الخدمة المصرفية:..... 28
2. المهام الأساسية التي تواجه تقديم الخدمات المصرفية:..... 29
3. نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المقدمة:..... 31

**الفصل الثاني: تسويق الخدمات المصرفية**

**المبحث الأول: مدخل إلى طبيعة التسويق**..... **40**

1. ماذا نعني بالتسويق: ..... 40
2. مفاهيم أساسية متعلقة بالتسويق:..... 46

3. مراحل تطور مفهوم التسويق:..... 49

**المبحث الثاني : تسويق الخدمة المصرفية ..... 57**

1. مفهوم التسويق المصرفي:..... 57

2. تطور التسويق المصرفي:..... 60

3. أهمية التسويق المصرفي: ..... 64

4. الدور التسويقي المزدوج للبنوك: ..... 66

**المبحث الثالث : أبعاد التسويق في المصارف..... 68**

1. منهج تسويق الخدمات المصرفية: ..... 68

2. وظائف التسويق المصرفي:..... 69

3. المزيج التسويقي المصرفي: ..... 71

1.3. مفهوم المزيج التسويقي المصرفي:..... 71

2.3. عناصر المزيج التسويقي المصرفي: ..... 73

3.3. عناصر المزيج التسويقي المصرفي الموسعة: ..... 111

4. نظام إدارة التسويق في البنوك:..... 115

## الفصل الثالث: البيئة التسويقية المصرفية

**المبحث الأول : مدخل إلى ماهية البيئة..... 121**

1. مفهوم البيئة:..... 121

2. مداخل دراسة البيئة:..... 122

**المبحث الثاني :البيئة التسويقية المصرفية..... 124**

1. مفهوم البيئة التسويقية:..... 124

2. البيئة التسويقية للمنظمات المصرفية:..... 125

3. الاستجابة للبيئة التسويقية:..... 150

4. المسح البيئي والتحليل البيئي:..... 150

## الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي

**المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي ..... 158**

1. مفهوم التخطيط:..... 158
2. التخطيط الاستراتيجي: ..... 159
3. التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي: ..... 160
4. الخصائص الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي: ..... 160

**المبحث الثاني : طبيعة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المصارف..... 161**

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي: ..... 161
2. متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي: ..... 163
3. مراحل ومخرجات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي: ..... 164
4. أهداف التخطيط الاستراتيجي المصرفي:..... 166

**المبحث الثالث :عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المصارف..... 168**

1. السمات العامة للتخطيط التسويقي الاستراتيجي:..... 168
2. مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:..... 170
3. أنواع الخطط الاستراتيجية للتسويق المصرفي: ..... 172
4. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:..... 173
5. العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:..... 230

## الفصل الخامس: التسويق الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق المصرفي

**المبحث الأول :ماهية التسويق الاستراتيجي المصرفي..... 236**

1. التسويق الاستراتيجي: ..... 236
2. طبيعة التسويق الاستراتيجي:..... 237
3. أهمية التسويق الاستراتيجي:..... 238

**المبحث الثاني : عملية التسويق الاستراتيجي المصرفي ..... 239**
1. حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف: ..... 239
2. عناصر التسويق الاستراتيجي: ..... 239
3. مسار التسويق الاستراتيجي: ..... 240
**المبحث الثالث : الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية ..... 241**
1. مفهوم الخيار الاستراتيجي: ..... 241
2. مضامين الخيار الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية: ..... 242
3. خطوات الخيار الاستراتيجي: ..... 243
4. العوامل المؤثرة على اختيار البديل الاستراتيجي: ..... 244
5. الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية: ..... 247
**المبحث الرابع : استراتيجيات التسويق المصرفي ..... 252**
1. ما هي استراتيجية التسويق المصرفي: ..... 252
2. أهداف الاستراتيجية التسويقية المصرفية: ..... 255
3. تصميم الاستراتيجية التسويقية المصرفية: ..... 256
4. أنواع استراتيجيات التسويق المصرفي: ..... 257
5. تقييم الاستراتيجيات التسويقية المصرفية: ..... 274

## الجانب التطبيقي

## الفصل السادس: دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري

**المبحث الأول: نظرة عامة حول المنظومة المصرفية الجزائرية ..... 280**
1. مراحل تطور المنظومة المصرفية الجزائرية: ..... 280
2. هيكل المنظومة المصرفية الجزائرية: ..... 288
**المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية ..... 291**
1. منهج الدراسة ..... 291

2. مجتمع و عينة الدراسة:..... 292
3. حدود الدراسة ..... 293
4. أداة الدراسة ..... 293
5. الدراسة الاستطلاعية..... 296
**المبحث الثالث : دراسة الخصائص السيكومترية لأداة البحث..... 297**
1. صدق أداة الدراسة ..... 297
2. ثبات أداة الدراسة..... 305
3. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات..... 306
**المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية..... 307**
1. وصف و تحليل الاستبيان..... 308
2. تحليل و تفسير محاور الدراسة ..... 313
3. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة..... 330
**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ..... 341**
1. الفرضية الرئيسية الأولى..... 341
2. الفرضية الرئيسية الثانية..... 342
3. الفرضية الرئيسية الثالثة : ..... 343
4. اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة..... 347
**خاتمةعامة ..... 366**
**قائمة المصادر والمراجع..... 373**
**الملاحق..... 391**
**الملخص..... 418**

# قائمة الجداول:


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | جدول يوضح ناتج قطاع الخدمات لأكبر عشر دول عالميا. | 22 |
| 02 | جدول يبين ناتج قطاع الخدمات إلى الناتج الاجمالي الخام لدول العالم | 24 |
| 03 | مراحل تطور المفهوم التسويقي. | 56 |
| 04 | مراحل تطور التسويق المصرفي. | 64 |
| 05 | جدول خصائص دورة حياة المنتج. | 79 |
| 06 | مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي. | 172 |
| 07 | تأثير بعض العوامل البيئية الخارجية على الاستراتيجية العامة للمؤسسة المصرفية. | 185 |
| 08 | نموذج تحليل عوامل التدقيق الداخلي. | 188 |
| 09 | مكونات وتحليل Swot. | 200 |
| 10 | جدول توضيحي لإطار تحليل Swot. | 203 |
| 11 | المعايير الأهم المستخدمة لتحليل البيئة الكلية وفقاً لنموذج PESTEL | 205 |
| 12 | أنواع الرقابة التسويقية. | 229 |
| 13 | معايير وأسس اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق. | 272 |
| 14 | معايير وأسس اعتماد استراتيجية المحيط الأحمر. | 273 |
| 15 | جدول يبين درجات مقياس ليكارت السباعي | 296 |
| 16 | جدول يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور بيئة التسويق الخارجية | 298 |
| 17 | جدول يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور بيئة التسويق الداخلية. | 301 |
| 18 | جدول يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور إستراتيجية التسويق المصرفي. | 304 |
| 19 | جدول يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان. | 305 |
| 20 | جدول يوضح نتائج إختبار Kolmogrov-Smirnova وإختبار Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي. | 306 |
| 21 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 308 |
| 22 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. | 309 |

| | | |
|---|---|---|
| 23 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة. | 310 |
| 24 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية للمستجوبين. | 311 |
| 25 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة البنك | 312 |
| 26 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول ( العوامل السياسية). | 313 |
| 27 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني ( العوامل الإقتصادية). | 315 |
| 28 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث ( العوامل الإجتماعية). | 316 |
| 29 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع ( العوامل التكنولوجية). | 317 |
| 30 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس ( العوامل البيئية) | 318 |
| 31 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس ( العوامل القانونية) | 319 |
| 32 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول ( الأفراد) | 321 |
| 33 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني ( الموارد) | 322 |
| 34 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث ( الإبتكار) | 323 |
| 35 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع ( التسويق) | 324 |
| 36 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس ( العمليات) | 325 |
| 37 | يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس ( المالية) | 326 |
| 38 | جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات الإستراتيجية التسويقية | 328 |
| 39 | جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات البيئة التسويقية | 330 |
| 40 | جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستراتيجية التسويقية | 338 |
| 41 | جدول يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرات بيئة التسويق الخارجية و إستراتيجية التسويق المصرفي | 339 |
| 42 | جدول يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرات بيئة التسويق الداخلية و إستراتيجية التسويق المصرفي | 340 |
| 43 | جدول يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين محوري البيئة التسويقية المصرفية وإستراتيجية التسويق المصرفي | 341 |
| 44 | جدول يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن البيئة | 342 |

| | | |
|---|---|---|
| | التسويقية المصرفية | |
| 45 | جدول يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الإستراتيجية التسويقية المصرفية | 343 |
| 46 | جدول يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين البيئة التسويقية المصرفية والإستراتيجية التسويقية المصرفية | 344 |
| 47 | نموذج تحليل التباين ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و الإستراتيجية التسويقية المصرفية | 344 |
| 48 | جدول يبين نتائج المعاملات المعيارية و غير المعيارية بين متغيري البيئة التسويقية المصرفية الداخلية و الخارجية | 345 |
| 49 | إختبار T-Test للعينات المستقلة بين البيئة التسويقية المصرفية و الجنس | 347 |
| 50 | إختبار T-Test للعينات المستقلة بين البيئة التسويقية المصرفية و المؤهل العلمي | 348 |
| 51 | نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و الوظيفة | 349 |
| 52 | نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و الخبرة المهنية | 350 |
| 53 | نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و طبيعة البنك | 351 |
| 54 | جدول يوضح إحصائيات الإجابات بين البيئة التسويقية المصرفية و طبيعة البنك | 352 |
| 55 | إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إستراتيجية التسويق المصرفي و الجنس | 353 |
| 56 | إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إستراتيجية التسويق المصرفي و المؤهل العلمي | 354 |
| 57 | نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إستراتيجية التسويق المصرفي والوظيفة | 355 |
| 58 | نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إستراتيجية التسويق المصرفي والخبرة المهنية | 356 |
| 59 | نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إستراتيجية التسويق المصرفي وطبيعة البنك | 357 |
| 60 | يوضح إحصائيات الإجابات بين إستراتيجية التسويق المصرفي و طبيعة البنك | 358 |

# قائمة الأشكال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج الفجوات النوعية للخدمة المقدمة. | 33 |
| 02 | هرم تدرج الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو | 47 |
| 03 | مقارنة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي. | 54 |
| 04 | محاور التسويق الإجتماعي | 55 |
| 05 | الدور التسويقي المزدوج للبنوك. | 67 |
| 06 | التوجه التسويقي للخدمات المصرفية. | 69 |
| 07 | المزيج التسويقي للخدمات المصرفية. | 72 |
| 08 | أبعاد المنتج الثلاثة | 76 |
| 09 | المزيج الخدمي لمصرف تجاري. | 77 |
| 10 | مراحل دورة حياة المنتج المصرفي. | 79 |
| 11 | العوامل المؤثرة على قرارات التسعير. | 86 |
| 12 | خطوات عملية التسعير. | 90 |
| 13 | خطوات تصميم واختيار القنوات التوزيعية. | 95 |
| 14 | الهرم الترويجي. | 98 |
| 15 | نموذج نظام إدارة التسويق في المصارف. | 116 |
| 16 | عوامل البيئة التسويقية الخارجية الكلية. | 126 |
| 17 | البيئة الجزئية للتسويق. | 143 |
| 18 | الخطة الاستراتيجية ومخرجتها. | 165 |
| 19 | السمات العامة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي. | 169 |
| 20 | الخطط الاستراتيجية للتسويق. | 173 |
| 21 | خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق. | 174 |
| 22 | تخطيط وحدات النشاط الاستراتيجي. | 176 |
| 23 | الأهداف النوعية للمؤسسة. | 183 |

| | | |
|---|---|---|
| 24 | مصفوفة ربحية القطاع DNP. | 191 |
| 25 | مصفوفة الحصة / النمو المكانة التنافسية للمؤسسة المصرفية. | 193 |
| 26 | مصفوفة إستراتيجية النمو. | 199 |
| 27 | مصفوفة Swot. | 202 |
| 28 | خطوات اختيار السوق المستهدف. | 215 |
| 29 | العوامل الرئيسية لتحديد الموقع أو المكانة الذهنية. | 219 |
| 30 | المثلث الذهبي للتموقع. | 222 |
| 31 | مثلث التسويق الاستراتيجي . | 240 |
| 32 | مسار التسويق الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية. | 241 |
| 33 | العوامل المؤثرة على تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية. | 246 |
| 34 | مراحل صياغة استراتيجية التسويق المصرفي | 256 |
| 35 | الاستراتيجيات الهجومية التسويقية المصرفية. | 260 |
| 36 | الاستراتيجية الدفاعية للتسويق المصرفي. | 263 |
| 37 | أنواع استراتيجيات الإبداع. | 266 |
| 38 | أشكال الاستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق. | 268 |
| 39 | استراتيجية تجزئة السوق المصرفي. | 270 |
| 40 | استراتيجية السوق المستهدف. | 270 |
| 41 | استراتيجية التسويق المتمركز على الزبون | 271 |
| 42 | النظام المصرفي للفترة 1962- 1966. | 284 |
| 43 | هيكل المنظومة المصرفية الجزائرية. | 290 |
| 44 | يبين عينة الدراسة حسب توزيع الجنس المستجوب. | 308 |
| 45 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمستجوبين. | 309 |
| 46 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة للمستجوبين. | 310 |
| 47 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية للمستجوبين. | 311 |
| 48 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة البنك. | 312 |
| 49 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل السياسية– | 314 |

| | | |
|---|---|---|
| 50 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل الإقتصادية–. | 315 |
| 51 | :أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل الإجتماعية–. | 316 |
| 52 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل التكنولوجية–. | 317 |
| 53 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل البيئية – | 318 |
| 54 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل القانونية– | 319 |
| 55 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – الأفراد – | 321 |
| 56 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني – الموارد – | 322 |
| 57 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث – الإبتكار – | 323 |
| 58 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع – التسويق – | 324 |
| 59 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس – العمليات – | 325 |
| 60 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور السادس – المالية – | 326 |
| 61 | أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن الإستراتيجية التسويقية | 329 |
| 62 | يبين توزيع بواقي الإجابات الخاصة بشروط صحة تحليل الإنحدار | 346 |
| 63 | يبين تجمع البيانات الخاصة بشروط صحة تحليل الإنحدار | 346 |

# المـقـدّمـة العامة

عرف الاقتصاد العالمي، وبالأخص خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي تحولات عميقة على بنيته الهيكلية بفعل عوامل عدّة لعب فيها التحرير المالي للأسواق والعولمة والإندماجات الاقتصادية والثورة المعلوماتية دوراً بارزاً، ليتحول العالم إلى ما يشبه قرية صغيرة على حد تعبير عالم الاجتماع، الفيلسوف الكندي Marshall Macluhan.

ولعل أهم ما ميز بنية الاقتصاد العالمي الحديث هو التوجه نحو الاقتصاد المالي مقارنة بالاقتصاد الحقيقي أو ما يطلق عليه اصطلاحا مولة الاقتصاد، فلنا أن نتصور أنه مع نهاية العام 2007 وقبيل الأزمة المالية العالمية 2008 قدرت قيمة القيم المالية المنقولة المتداولة في البورصة العالمية ما مجموعه 160000 مليار دولار بينما لم يتجاوز إجمالي الناتج العالمي في العام 2003 حوالي 31000 مليار دولار، كما أن مقدار عمليات الصرف المتداولة يومياً بلغ 4000 مليار دولار عند نهاية 2009 بينما تقدر الاحتياجات التجارية العالمية لنفس الفترة بحوالي 22 مليار دولار يومياً.

وكون البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية تعتبر القلب النابض والعصب الحيوي للاقتصاد الحديث فقد كان لها الدور الأبرز في هذه التحولات وبالخصوص بعد ظهور ما يسمى بالبنوك الشاملة ذات القوة المالية والاقتصادية الضخمة وكذا التحول نحو عولمة جارفة خاصة بعد اتفاقية الغات GATTS سنة 1994 وتحرير الخدمات ومنها الخدمات المصرفية إضافة إلى التحول الكبير نحو الرقمنة والتسويق الالكتروني.

كما إن تزايد دور البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية في الاقتصاد العالمي بمفهومها الحديث جعلها تصطدم بمنافسه شرسة فيما بينها من أجل البقاء والسيطرة على الأسواق وحجز مكانة أساسية فيها، وهذا ما أدّى بها إلى ضرورة تبني استراتيجيات تسويقية فعالة تلائم الأوضاع التنافسية المحلية والدولية المستجدة من أجل استغلال أمثل للفرص التسويقية وتلافي التهديدات القائمة قدر الامكان.

طبعاً هذه الاستراتيجيات التسويقية للبنوك لا يجب أن تبنى بمنأى عن البيئة التسويقية التي تعمل فيها هذه المؤسسات المصرفية، بل يجب أن تصاغ وفق المعلومات الصادرة عن الدراسة الموضوعية للبيئة المتغيرة المحيطة سواءً الداخلية أو الخارجية حتى تكون ذات جدوى.

والبنوك الجزائرية كغيرها من المصارف الأخرى كان لزاما عليها مواكبة هذه التطورات ومسايرتها للبقاء خاصة بعد التوجه نحو اقتصاد السوق والاصلاحات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري ودخول القطاع المصرفي الخاص المنافس للبنوك العمومية مما يجعل المنافسة أكثر شراسة وهذا ما يستوجب وضع استراتيجيات تسويقية مصرفية كفيلة بضمان مكانتها في السوق وامتلاك حصة منه وهذا بالاستفادة من مميزات السوق الجزائري والخبرة الكبيرة بمتغيرات استراتيجية التسويقية.

**إشكالية البحث:**

إن النظام المصرفي الجزائري كغيره وفي إطار مواكبته للتغيرات العالمية كان لزاماً عليه إجراء إصلاحات هيكلية وكان أهمها ما يمس الجانبين التشريعي والتنظيمي في إصدار القانون 12/86 المتعلق بنظام البنوك وشروط الاقتراض والقانون 06/88 المتمم والمعدل له، ثم القانون (10/90) للنقد والقرض وهي كلها إجراءات تصب في اتجاه التحول نحو اقتصاد السوق والانفتاح على المنافسة وتطوير المنظومة المصرفية وهو ما يتجلى في دخول عديد من البنوك الأجنبية إلى السوق المصرفية الجزائرية بعدما كانت حكراً على البنوك العمومية وهو ما يجعل المنافسة على حصة في السوق أكثر ضراوة من ذي قبل، حيث يصبح لزاماً على البنوك الجزائرية تبني استراتيجيات تسويقية مصرفية أكثر ملائمة تضمن بها مكانتها في السوق الجزائري وهذا باستفادتها من موقعها في السوق الجزائري وخبراتها الكبيرة بمتغيرات بيئتها تسويقية.

من هذا المنطلق كان لابدّ من طرح الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى تساهم البيئة التسويقية في تحديد معالم الاستراتيجية التسويقية للبنوك ؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية كان لابدّ من التطرق لبعض التساؤلات:

- ما المقصود بالبيئة التسويقية المصرفية وما هي مكوناتها؟
- ما هي الاستراتيجية التسويقية للبنوك وكيف يتم صياغتها؟
- هل تتبنى البنوك في الجزائر استراتيجيات تسويقية واضحة ومدروسة؟
- وإذا ما تحققت الدراسة الكافية والموضوعية للبيئة التسويقية للبنك، هل سيساهم ذلك في رسم الاستراتيجية التسويقية له ؟

**فرضيات البحث:**

يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

- لدى البنوك معرفة وإلمام و دراسة للبيئة التسويقية المصرفية الجزائرية التي تعمل بها.
- البنوك العاملة في البيئة الجزائرية تتبنى استراتيجيات مصرفية واضحة وفعالة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدراسة الوافية للبيئة التسويقية المصرفية وبناء الاستراتيجية التسويقية للمصرف.

**أهداف البحث:**

- الهدف الرئيسي هو معرفة مدى مساهمة التشخيص والدراسة التحليلية للبيئة التسويقية المصرفية في تحديد معالم الاستراتيجية التسويقية للبنوك وبالأخص تلك العاملة في السوق الجزائري و هذا من حيث:
  - ✓ التعرف على معالم ومكونات البيئة التسويقية الجزائرية.
  - ✓ التعرف على الاستراتيجيات التسويقية المصرفية المعتمدة من قبل البنوك وكيفيه بنائها واعتمادها.
  - ✓ تقديم رؤية عن مدى اعتماد المصارف العاملة في الجزائر على الدراسة التحليلية والموضوعية لبيئتها التسويقية.

- ✓ تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للبنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري والمساهمة في تطوير القطاع من خلال نتائج هذا البحث.
- ✓ تقديم مقترحات ونتائج قد تبنى عليها دراسات مستقبلية في المجال.

**الدراسات السابقة:**

- بسام محمد بسام، بعنوان **تأثير البيئة التسويقية الخارجية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في القطاع المصرفي** دراسة ميدانية على المصرف التجاري السوري في الساحل السوري كلية الاقتصاد جامعه تشرين 2017- 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار البيئة التسويقية الخارجية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في القطاع المصرفي.

حيث تمثلت المتغيرات المستقلة (البيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية والبيئة التشريعية والبيئة التكنولوجية والبيئة الاجتماعية والثقافية والديموغرافية) ، في حين تمثل المتغير التابع بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي من خلال ( الرسالة التسويقية والأهداف التسويقية والاستراتيجية التسويقية، والموارد).

و شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستويات العاملة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي التسويقي في فروع المصرف التجاري السوري في منطقة الساحل السوري حيث قام الباحث بإجراء مسح شامل على كامل أفراد مجتمع الدراسة ممثلة في 122 استمارة موزعة على المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للبيئة الخارجية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في القطاع المصرفي.

- سناء حسن حلو، ، **أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق**، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الجلدية ،مجله الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.

تناول البحث أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال التعرف على التأثير البيئي في التخطيط الاستراتيجي، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 20 فرداً ( تمثل المجتمع الكلي للدراسة) من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للمتغيرات البيئية بشكل واسع في التخطيط الاستراتيجي للشركة.

محمود محمد عقل أبو دلبوح، محمد موسى ، **أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية** ، دراسة استطلاعية على عينة من مديري مؤسسات الذهب الأردنية أطروحة دكتوراه ، الأردن ،2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطع المصوغات الذهبية في الأردن من وجهة نظر مديري المؤسسات، لتساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى تأثير ذلك على الأداء التسويقي للمؤسسات.

بينت الدراسة وجود أثر بين كل المتغيرات المستقلة في البيئة التسويقية الخارجية المتمثلة في (العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية والثقافية وعوامل المنافسة، وعوامل التكنولوجيا) وبين النشاطات التسويقية لمؤسسات قطاع المسوغات الذهبية في الأردن.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات قطاع المصوغات الذهبية في الأردن وعددها 530 مؤسسة، وتم الاعتماد على عينة من أصحاب المؤسسات كانت نسبتها 20%.

وخلصت الدراسة، أن العوامل الاقتصادية من وجهة نظر المديرين احتلت المرتبة الأولى من حيث التأثير بين مجموعة العوامل الخارجية على النشاطات التسويقية للمؤسسات.

- علوة أحمد، علي مكاوي، **البيئة التسويقية وأثرها على أداء المصارف التجارية في السودان**، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني (السودان) في الفترة من 2005- 2009م. ، سبتمبر 2010

تناول البحث عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء المصارف التجارية السودانية بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي السوداني وكانت أهم النتائج:

هناك علاقة طردية بين الاهتمام بعوامل البيئة التسويقية وأداء المصارف.

جمع وتحليل البيانات عن النتائج الفعلية لإيرادات الخدمات المصرفية وأداء الفروع للفترات السابقة يؤدي إلى زياده أرباح المصرف.

دراسة وتحليل المنافسين للمصرف إلى جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات يعزز من موقفه التنافسي ويزيد نصيبه في السوق المصرفي.

وكانت أهم التوصيات:

إنشاء إدارة التسويق المصرفي في بنك فيصل الاسلامي السوداني حيث أن واقع الحال يقول أنه لا توجد إدارة التسويق المصرفي وإنما وحدة تسويق مصرفي.

على المصاريف التجارية السودانية تفعيل وإنشاء إدارة التسويق.

- B. Ngwenya و E. Masamba ، تمت الدراسة سنة 2006 و كانت تحت عنوان :

Impact of micro and macro environmental analysis in the banking sector of Zambia: Strategic planning perspective

تمثلت مشكلة الدراسة التي تمت معالجتها في أن شركات الخدمات تفقد فرص الإيرادات وتتعرض للخسائر بسبب عدم القدرة على التعرف على الاتجاهات المستقبلية والمخاطر التشغيلية المحتملة ، الناتجة عن عدم كفاية استراتيجيات المسح البيئي التي تؤدي إلى الخطأ في تحديد نقاط القوة والضعف ،الفرص

والتهديدات (SWOT) و تحليل بيئة الأعمال ،كانت الإشكالية المحددة التي تم صياغتها في هذه الدراسة هي:

**إلى أي مدى تنفذ البنوك في منطقة مونزي في زامبيا تقنيات تحليل SWOT عند إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي ؟** وقد هدفت الدراسة إلى :

1- تقييم مدى قيام البنوك في مونزي في زامبيا بتنفيذ تقنيات تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في تخطيطها الاستراتيجي.

2- تعزيز المعرفة بأن التخطيط الاستراتيجي الرسمي داخل القطاع المصرفي في زامبيا يتيح للإدارة فرصة استراتيجية لمطابقة البنوك لقدراتها مع الفرص والتهديدات الرئيسية داخل بيئتها.

3- لتعزيز المعرفة بأن التخطيط الاستراتيجي الرسمي أمر بالغ الأهمية لبقاء البنك من خلال حصته في السوق المستدامة ، ولاء العملاء ، والربحية ، والميزة التنافسية.

كان حجم العينة المدروسة 40 مستجيبًا من ثلاثة بنوك في منطقة مونزي في زامبيا. اعتمد الباحثون تقنية أخذ العينات الهادفة.

خلصت الدراسة إلى أن التحليل البيئي الداخلي والخارجي مهم للغاية لأنه يتيح لإدارة البنك فرصة استراتيجية تطابق قدرات البنك ضد الفرص والتهديدات الرئيسية في بيئته. التحليل البيئي الداخلي والخارجي هو أيضا أمر بالغ الأهمية لبقاء البنك ، من خلال الحصة السوقية المستدامة ، ولاء العملاء ، والربحية ، وارتفاع معدل الاستبقاء ، والميزة التنافسية

- Mustapha Yusuf Ismaila، Abdulsalam Dauda ، تمت الدراسة سنة 2013 و كانت تحت عنوان : Influence of Technological Environmental Factors on the Strategic Choice of Quoted Manufacturing Firms in Nigeria’s

Industry Food and Beverage ، تستكشف هذه الدراسة **كيفية تأثير العوامل البيئية التكنولوجية على الاختيار الاستراتيجي لأعمال المنظمات ؟**. حيث قام الباحثان بدراسة العلاقة بين العوامل التكنولوجية والاختيار التنظيمي لاستراتيجيات تسويق المنتجات المتعددة لشركات التصنيع العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات في نيجيريا ، و قد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير البيئة التكنولوجية على الإختيارات الإستراتيجية وبالأخص إستراتيجيات تسويق المنتجات المتعددة لشركات التصنيع العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات في نيجيريا.

تم استخدام تصميم البحوث المسحية لجمع البيانات الأولية المطلوبة لهذا العمل وحجم العينة المناسب تم استخدام صيغ تقرير للوصول إلى ست شركات من مجموع 17 شركة و 159 من موظفي الإدارة للتحقيق.

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان متعدد الخيارات ونطاق المقياس الذي تم إدارته على طاقم إدارة الشركات الست المدروسة. استخدمت الدراسة تقنية الانحدار البسيطة لتحليل البيانات.

وقد كانت النتائج تشير إلى أن العوامل البيئية التكنولوجية دفعت شركات تصنيع الغذاء و صناعة المشروبات لاعتماد استراتيجيات تسويق المنتجات المتعددة. وتوصي المديرين المسؤولين في صناعة المواد الغذائية والمشروبات النيجيرية التي ترغب في النجاح في بيئة التشغيل الخاصة بهم ينبغي أن تدفع بشكل خاص الانتباه إلى ديناميكية العامل التكنولوجي مثل الاختراع التكنولوجي والتقدم التكنولوجي ،توافر أحدث التقنيات ، وطبيعة التغييرات التكنولوجية وتنوع التكنولوجيا في بيئة تشغيل شركات التصنيع

- Turkes (Vînt) Mirela Catalina ، تمت الدراسة سنة 2010 و كانت تحت عنوان :

The Factors That Influence The Romanian Banking Market During Post-Accession Period

توضح الدراسة التغييرات التي حدثت في السوق المصرفية الرومانية خلال الفترة 2010-2007 نتيجة العوامل البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أثرت على السوق المصرفية بعد اندماج رومانيا في الاتحاد الأوروبي. بناءً على تحليل تأثير هذه العوامل ، هدفت الدراسة إلى :

- معرفة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في التسويق المصرفي لرومانيا
- طريقة تطوير السوق المصرفية الرومانية بعد انضمامه إلى الاتحاد الأوروبي
- أيضا المشاكل التي تواجهها السوق المصرفية الرومانية في سياق الأزمة العالمية الحالية.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى :

من بين التغييرات التي حدثت في السوق المصرفية الرومانية بعد الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي :

- واصلت البنوك تحسين التكنولوجيا لمجموعة كبيرة من المنتجات ،
- جددوا قاعدة بيانات العملاء واستخدموا استراتيجيات أكثر عدوانية للعملاء
- تجزئة وترويج منتجاتها المصرفية الخاصة
- تقلصت ثقة السكان في البنوك والعملة الوطنية ، وهذا ينعكس في انخفاض الاستعلام عن المنتجات المصرفية يشهد
- السوق المصرفي في رومانيا في حركة مستمرة لأن البيئة تتغير واحتياجات العملاء والمنافسة تتغير.

إن تحقيق النجاح في السوق الداخلية التي تغير باستمرار أبعادها وهيكلها الداخلي ، يوجب التحسين من أسلوبها و الاستمرار في المعاملات ، التي تستخدم التكنولوجيا الجديدة في أداء عملياتها ، ولا يمكن أن تتم إلا عن طريق التكيف إلى التغييرات الخارجية التي تمثل البديل الوحيد القابل للتطبيق

- Andrew E.Ehikwe ،Chibuike U. Uche ، تمت الدراسة سنة 2001 و كانت تحت عنوان : Marketing of Banking Services in Nigeria ( قدمت الورقة في سنة 2001 ضمن أشغال المؤتمر العالمي للخدمات المنعقد بهونغ كونغ بين 19 و 21 سبتمبر 2001 )

تبحث الدراسة في أصول التسويق المصرفي في نيجيريا وتظهر كيف أن البيئات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة تؤثر على تسويق الخدمات المالية في نيجيريا ؟.

هدفت الدراسة أساسا إلى تحديد معالم السوق المصرفي النيجيري وكيف تغيرت إستراتيجيات التسويق لدى البنوك العاملة في نيجيريا على مر تاريخها في بيئة إتسمت بالتغير السياسي و الثقافي و الإجتماعي ، ثم إلى مستقبل التسويق المصرفي و أستراتيجياته في ظل الأوضاع الراهنة و المستقبلية .

خلصت الدراسة إلى أن مستقبل السوق المصرفي في نيجيريا ، سوف يعتمد بشكل رئيسي ، على التكامل المستمر للبلد في السوق العالمية. مع عودة البنوك الدولية متعددة الجنسيات ومن المرجح أن تفضل الشركات والبعثات الأجنبية مثل هذه البنوك على خدماتها المصرفية .

الآثار المترتبة على ذلك هي أن البنوك ذات الملكية الأجنبية ضئيلة أو معدومة و سيتم إجبار هياكلها تدريجيا على التركيز في السوق المحلية. ما لم يكن يمكن للحكومة ترتيب منزلها بسرعة وضمان استقرار الاقتصاد الكلي وبيئة للتنمية الاقتصادية ، فمن المرجح أن قوى السوق سوف تتسبب في أن عدة من هذه البنوك الأصلية ستقوم دمج أنشطتها أو استيعابها من قبل البنوك الدولية

- Isaac Tandoh ، Loretta Sarpong تمت الدراسة سنة 2015 و كانت تحت عنوان:

The Role of Strategy in a Competitive Business Environment: A Case Study of Ecobank Ghana Limited.Branch Manager, Ecobank Stadium / Amakom

تميل النظم المالية في غانا إلى التطور حول النظام المصرفي. و الغاية من هذه الدراسة هو **ماهو دور الاستراتيجية في بيئة الأعمال التنافسية للقطاع المصرفي في السوق الجديدة المحررة ؟**. حيث المنافسة في القطاع المصرفي مهمة لعدد من الأسباب ، هدفت الدراسة إلى معرفة و دراسة دور الاستراتيجية في بيئة الأعمال التنافسية. حيث العمل في البيئة المصرفية التنافسية أمر صعب للغاي ، و صياغة إستراتيجية ثابتة هي تعقيد للعديد من فرق الإدارة ، مما يجعل العمل الإستراتيجي أكثر تعقيدًا.

تم اعتماد دراسة حالة Ecobank Ghana Limited لسهولة تقييم دور الاستراتيجية في بيئة تنافسية. ، تم استخدام كل من مصدر البيانات الأساسي والثانوي مع حجم العينة من 320 المجيبين. تم استخدام تقنية أخذ العينات المناسبة لجمع البيانات من إدارة بنك Ecobank. .

و قد خلصت الدراسة أن :

-الاستراتيجيات التنافسية لـ Ecobank Ghana هي فعالة وأن الاستراتيجيات ساهمت في الأداء المالي العالي للبنك.

- تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء البنك تزيد من حجم المبيعات ؛ كفاءة الربح ، وزيادة الإنتاجية ، زيادة في العائد على حقوق المساهمين ، والأعمال التجارية والنمو المستدام زيادة حصتها في السوق ، وتعزيز العملاء

خدمة وزيادة التنازل عن العملاء من الرسوم.

-وتوصي الدراسة أن البنك يجب أن تعمل بجد لبناء والحفاظ على ميزتها التنافسية وتكون على استعداد للموجة القادمة من إصلاحات السوق و إعادة الهيكلة من خلال تطبيق أساليب جديدة لتكنولوجيا المعلومات ورفع مستوى مهارات الموظفين إدارة.

**ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها :**

تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها بتركيزها على الدور الذي تلعبه الدراسة الوافية لمتغيرات البيئة التسويقية الداخلية و الخارجية من قبل البنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري بمختلف توجهاتها على صياغتها للإستراتيجية التسويقية لها و هذا بالإعتماد على نموذجي بيستل و بريمو – أف لدراسة متغيرات البيئة التسويقية ،كما أنها تعتبر دراسة مستجدة من خلال الحدود المكانية و الزمانية المطبقة .

**أهمية البحث:**

- تنبع أهمية البحث من حداثة وخصوصية الموضوع فالدراسات التي اهتمت ببيئة التسويق المصرفي وتأثيرها على رسم استراتيجية البنك تبقى قليلة إذا ما قورنت بالدراسات التي تناولت بيئة التسويق أو استراتيجيات التسويق للمؤسسات.
- تقدم الدراسة مزيداً من التوضيح لمفهوم البيئة التسويقية المصرفية باعتباره أحد أكثر المتغيرات تعقيداً التي تواجه المؤسسات المصرفية في إطار نشاطها واختيار استراتيجياتها الملائمة.
- قد تساهم نتائج البحث في إبراز مدى أهمية وضرورة الدراسة الكافية للبيئة التسويقية المصرفية وتحليلها عند بناء استراتيجية البنك لدى أصحاب القرار في البنوك الجزائرية.
- نتائج الدراسة قد تمثل مساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بإصلاح المنظومة المصرفية مستقبلاً لدى أهل الاختصاص.

**منهجية الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظواهر موضوع الدراسة وتحليلها، وكذلك استخدام منهج دراسة الحالة لما يوفره المنهج من بيانات لمجتمع الدراسة بصورة تفصيلية ودقيقة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب التحليل الاحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS لغرض تحليل

البيانات المجموعة من الاستبيانات واختبار الفروض.

**حدود الدراسة:**

الحدود الزمنية: ترتبط الدراسة بفتره انجاز الدراسة الميدانية وهي من سنة 2021-2022.

الحدود المكانية: من أجل أن تكون الدراسة أكثر شمولية ونتائجها قابلة للتعميم تم اختيار إجراء الدراسة الميدانية على كل المؤسسات البنكية (19 بنك ممثل في 1328 وكالة ) مع التركيز على ضرورة انتقاء وكالات بنكية بشكل عشوائي بكل ربوع الوطن (شمال، جنوب،، شرق، غرب، وسط) وهذا للتمكن من تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكثر دقة وموضوعية.

**هيكل الدراسة** : تم تقسيم الدراسة إلى قسمين :

قسم نظري : فصل 1: الخدمة المصرفية

فصل 2: تسويق الخدمة المصرفية

فصل 3 : البيئة التسويقية المصرفية

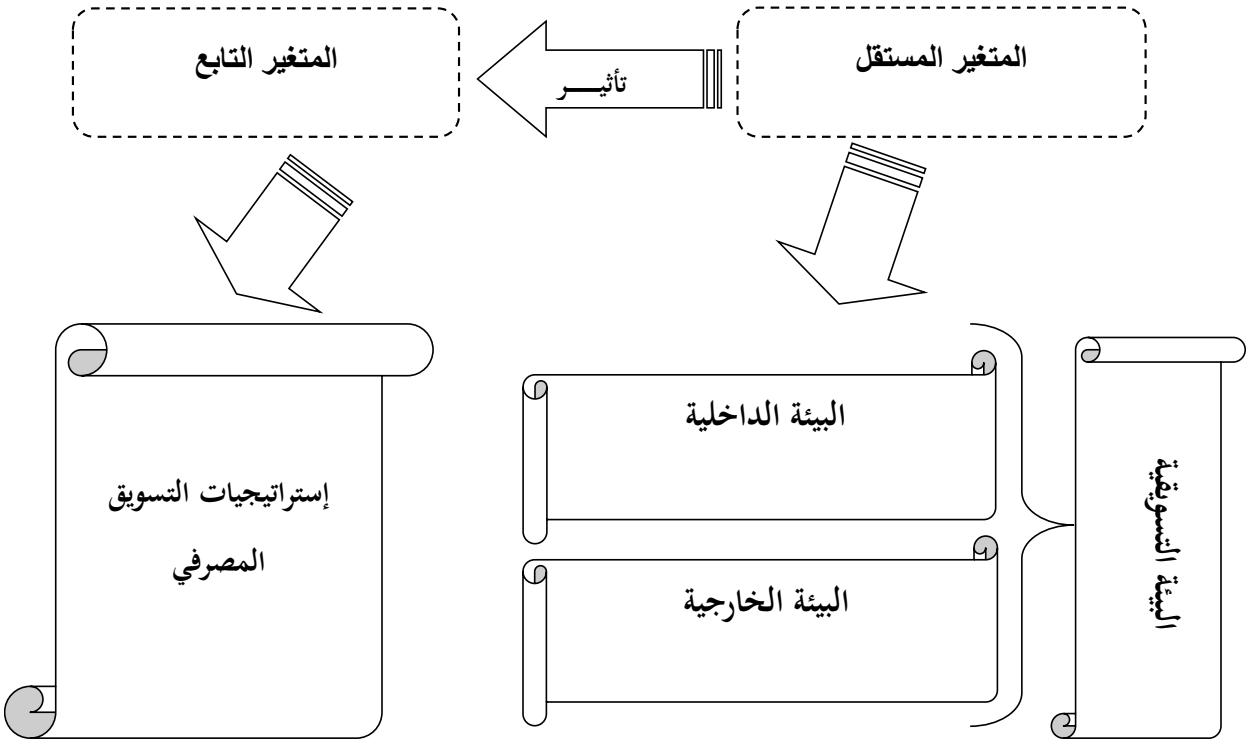
فصل 4 : التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي

فصل 5 : استراتيجيات التسويق المصرفي

قسم تطبيقي :

- التطور التاريخي للنظام المصرفي الجزائري
- هيكل المنظومة المصرفية الجزائرية
- الدراسة الميدانية

**نموذج الدراسة :**




**المصدر** : من إعداد الباحث

# الجانب النّظري.

# الفصل الأوّل:

# الخدمة المصرفية.

**”في الخدمات المصرفية أو المالية، الثقة هي الشيء الوحيد الذي عليك بيعه“.**

"باتريك ديكسون"

**تمهيد:**

تمثل الخدمات المصرفية الصورة الرئيسية، وواجهة المصرف والوسيلة الأولى لجذب العملاء والمحافظة عليهم في قطاع صاخب بالتطورات والتغيرات والمنافسة الشديدة والعنيدة وهو القطاع المصرفي.

وقد أدّت هذه التطورات وبخاصة في الجانب التكنولوجي إلى استحداث كثير من الخدمات والمنتجات المصرفية مع تجددها واتّساعها يوما إثر آخر، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم محاور الخدمات بصفة عامة والمصرفية منها على وجه الخصوص.

**المبحث الأول : ماهية الخدمة**

**1. مفهوم الخدمة:**

إن الانتشار الكبير و المتزايد الذي أضحى يميز قطاع الخدمات في عصرنا الحديث جعل من مفهوم الخدمات يأخذ أنماطاً متعددة ومتنوعة ومختلفة أحياناً هذا يعود أساساً لوجود خدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلع (كخدمات الفنادق، والسياحة) وأخرى تمثل أجزاءً مكملة للسلع (كخدمات ما بعد البيع والصيانة)، بينما هناك خدمات صرفة كالتأمين وخدمات المصارف والتعليم والصحة.

إن هذا الاختلاف أعطى عدت تغيرات ومفاهيم للخدمة:

فقد عرفها "Lovelock" وآخرون بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف لآخر على الرغم من أن العملية قد تكون مرتبطة بمنتوج مادي إلا أن انتقال المنفعة غالباً ما تكون غير ملموسة بطبيعتها ولا تنتج عن حيازة أحد عوامل الانتاج[1].

وتعرفها جمعية التسويق الأمريكية على أنها " الأنشطة أو المنافع التي تكون مقدمة في شكل سلعة أو مرتبطة بسلعة ما"[2].

أما (Russ) فقد عرف الخدمة على أنها "إشباع مؤقت أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين"[3].

ويوضح هذا التصنيف ثلاثة تقسيمات في الخدمة:

- ✓ منافع غير ملموسة تمثل خدمة بحتة كخدمات النقل والصحة والمحاماة.
- ✓ أنشطة متعلقة باستخدام السلع كخدمات الإيجار والفندقة.

[1] Christopher lovelock, Jochen wirtz, Dennis lapert, Annie Mumos, marketing des services, 7éd, Pearson éducation Inc., prentice Hill, France , 2011 , p18.

[2] Michel langlois, gérrard Tocquer "le marketing des services, le défi relationnel, ed Gaéteau Morin, Québec, Canada, 1998, p22.

[3] محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي تحليلي، دار المناهج، عمان، 2005، ص 20.

✓ خدمات تأتي مكملة لسلع معينة كخدمات ما بعد البيع.

الملاحظ من تعريف Russ:

- يمكن استعمال المنتج قيد الخدمة لكن لا يمكن امتلاكه أو حيازته ككراء السيارات.
- أداء النشاط للمستفيدين لإشباع حاجات معينة كالاستثمارات.
- موجه لإشباع حاجات محددة للمشترين دون ضرورة دفع ثمنها (كالتعليم المجاني والصحة).

أما Stanton فيرى أن الخدمة تمثل: مجموع النشاطات الغير ملموسة والتي تحقق إشباع للرغبات بوصولها إلى المستهلك في مقابل مادي دون ارتباطها ببيع منتوج أو خدمة أخرى[1].

أما كل من Kotler و Armstrong فيريان الخدمة على أنها إجراء أو نشاط يمكن لأحدهم تقديمه للآخر شرط أن يكون غير ملموس ولا ينجر عنه انتقال لملكية شيء[2].

مما سبق يتضح صعوبة إعطاء تعريف ملخص للخدمة والذي يرجع أساساً إلى[3]:

- من الصعوبة بمكان وصف الخدمة المجردة عن منتج.
- لا يمكن حصر كلمة خدمة في قطاع نشاط واحد ففي أيامنا هذه احتلت الخدمات قسماً كبيراً في جميع مجالات الاقتصاد وارتبطت بمختلف المنتجات.
- لم تعد الخدمات مجرد نشاط إنساني يقدمه طرف لآخر بفعل التطور التكنولوجي الذي جعل الخدمات تقدم آلياً أو تكنولوجياً في أيّ وقت.
- عموماً فإن الخدمة تعبر عن تصرف أو نشاط أو أداء تنجر عنه منفعة مقدمة من طرف لآخر في شكل غير ملموس ودون انتقال لعوامل الإنتاج إلى المستفيد.

[1] William Stanton, Fundamentals of marketing, Mc grow-Hill, New-York ,1986.p28
[2] Philip Kotler, Gary Armstrong, principal of marketing, 6th ed, prentice Hill, New jersey, 1999.
[3] Michel Langlois, Gerrard tocquer , Op, Cit , 1998, p21/22.

**2. أهمية الخدمات:**

أضحى قطاع الخدمات يكتسي أهمية كبيرة خلال العقود الأخيرة لما صار يملكه من حجم التجارة والاقتصاد العالميين، فالخدمات تشغل ما لا يقل عن 50% من الناتج المحلي الاجمالي في أكثر من نصف دول العالم، ونحو 65% من الناتج المحلي الاجمالي العالمي.

و في ما يلي جدول يوضح ناتج قطاع الخدمات لأكبر عشر دول عالميا:

**الجدول رقم01: ناتج قطاع الخدمات لأكبر عشر دول عالميا.**

| الترتيب | الدولة | ناتج قطاع الخدمات بالترليون دولار |
|---|---|---|
| 01 | الولايات المتحدة | 15.10 |
| 02 | الصين | 06.30 |
| 03 | اليابان | 3.4 |
| 04 | ألمانيا | 2.3 |
| 05 | المملكة المتحدة | 1.9 |
| 06 | فرنسا | 1.8 |
| 07 | إيطاليا | 1.3 |
| 08 | البرازيل | 1.3 |
| 09 | الهند | 1.3 |
| 10 | إسبانيا | 0.86 |

**Source**: Argaam.com/ar/article/articles detaim/id/1318380.

Date: 19/06/2020 à 16h00.

والملاحظ أن حجم إجمالي الناتج عن قطاع الخدمات يظهر ارتفاعا مهولا في قطاع الخدمات، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن 75% من الوظائف في الولايات المتحدة الأمريكية و60 % في اليابان وجدت أساسا نتيجة نشاطات متعلقة بالخدمات، كما انتقل معدل التوظيف في الخدمات في فرنسا من 28% سنة

1906 إلى الثلثين 2/3 حاليا، وقد تم خلق أزيد من 1.3 مليون منصب شغل في أوروبا ما بين 1980 و 1992 أي ما يعادل مرتين متوسط الإقتصاد في مجمله[1].

ويرجع النمو الكبير لقطاع الخدمات خاصة بعد الثمانينيات من القرن الماضي لعدة أسباب لعل أهمها:

- ✓ **التحرير ورفع القيود:** حيث أن أغلب الخدمات الرئيسية كالنقل والخدمات المالية تم تحريرها أو دمجها في خضم عولمة جارفة، وكان قطاع الخدمات المستفيد الأكبر لسهولة انتقال الخدمات مقارنة بغيرها من السلع العينية.
- ✓ **زيادة الثروة:** إن زيادة الثروة لدى الأشخاص في غالبية الدول وخاصة المتقدمة منها أدى إلى التهافت نحو مظاهر الرفاهية والراحة والمتعة وهو ما أدى إلى زيادة كبيرة في شركات الخدمات كالطهي والتنظيف والحفلات والسياحة والترفيه.
- ✓ **زيادة أوقات الفراغ:** إن زيادة الثروة من جهة وتقليل أوقات العمل لدى معظم الحكومات وتدخلها فيما يخص حقوق العامل في مجال العطل وتخفيض حجم العمل اليومي انجر عنه وجود وقت فراغ كاف لغالبية الناس وهو الشيء الذي أدى للتوجه نحو نشاطات الترفيه والتسلية والنوادي الرياضية والخدمية والسياحية وغيرها.
- ✓ **التغير الديمغرافي:** عرف العالم في العقود الأخيرة تغيرات مجتمعية وثقافية كبيرة ، مثالا على ذلك الزيادة في عدد النساء العاملات، والأشخاص العاملين فوق سن 55 سنة وهو ما أدى إلى ضرورة تزايد دور الخدمات الخاصة كدور الرعاية وحضانة الأطفال والنقل الحضري والأنشطة الاجتماعية.
- ✓ **تزايد حجم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** لعل التكنولوجيا الرقمية مثلت أهم أسباب تزايد دور قطاع الخدمات فخدمات الشراء المنزلية والأنترنت وخدمات التوصيل والاعلان على مواقع الاتصال والأنترنت و خدمات الصرف الإلكترونية و غيرها كثير كان لها الدور الأبرز في النمو الواسع لقطاع الخدمات[2].

[1] Liliane Bensahel, introduction à l'économie des services, presse universitaire de Grenoble, France, 1997, p 8-9.

[2] Steve Baron , Kim Harris , services marketing-text and cases, 2nd edition, Palgrave Macmillan , New York,2003, p 22-23.

**الجدول رقم02: جدول يبين ناتج قطاع الخدمات إلى الناتج الاجمالي الخام لدول العالم**

| | |
|---|---|
| هونك كونج | 92% |
| فرنسا | 79% |
| بريطانيا | 77% |
| الو.م.أ | 77% |
| الدنمارك | 76% |
| اليابان | 76% |
| إيطاليا | 73% |
| سنغافورة | 73% |
| هولندا | 72% |
| إسبانيا | 72% |
| نيوزيلندا | 71% |
| كندا | 71% |
| ألمانيا | 71% |
| أستراليا | 71% |
| فنلندا | 68% |
| البرازيل | 68% |
| روسيا | 62% |
| الأرجنتين | 60% |
| كوريا الجنوبية | 58% |
| الهند | 55% |
| الصين | 44% |

**Source**: Malcolm Mc Donald, Pennie Frow, Adrian Payne, Marketing plans for services (A complete guide) 3ed , John Willy & sons, Ltd publication, UK , 2011, p57

### 3. تصنيف الخدمات:

إن تصنيف الخدمات يعتبر من الصعوبة بمكان وهذا للتعدد وجهات النظر من جهة واختلاف زاوية التصنيف من جهة أخرى وعلى هذا الأساس يتم تصنيفها من عدة اتجاهات أهمها ما قدّمه ( Douglas Geoffrey 1994) وفقاً للمؤشرات التالية:[1]

- **من حيث الاعتمادية:** حيث تختلف الخدمات وفق اعتمادها على المعدات في تقديم الخدمة كالطائرات وأجهزة الدفع، أو الأفراد كالتنظيف و الفرجة وغيرها.
- **من حيث التواجد:** فبعض الخدمات تستدعي تواجد المستفيد كالسياحة والجراحة بينما هناك أخرى لا تحتاج ذلك كالتصليح والصيانة والتنظيف.
- **من حيث نوع الحاجة:** فبعض الخدمات توجه لإشباع حاجات شخصية فردية كالفحوصات الطبية، بينما هناك أخرى توجه لأنشطة تجارية أو عامة كالاستثمارات المحاسبية للشركات.
- **من حيث أهداف مقدمي الخدمة:** حيث أن مقدمي الخدمة قد تختلف أهدافهم في تقديم الخدمة سواء من حيث ( الربحية/ الخيرية) أو الملكية ( الخاصة وتلك العامة) فمقدموا الخدمة لمرفق عام يولون اختلافا كبيراً عنها لو تم تقديم نفس الخدمة للخواص.

بينما يرى ( عبد الجبار منديل 2002) أن الخدمات قد تصنف وفق الشكل التالي[2]:

- ✓ **أهمية حضور المستفيد:** وهي تمثل شكلين.
  - ضرورة حضور المستفيد: لخدمات العلاج الطبية والسياحة.
  - عدم ضرورة حضور المستفيد: كخدمات الصيانة والاصلاح والتنظيف.
- ✓ **حسب الغرض من شراء الخدمة:** وهي تقسم إلى قسمين:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص26

[2] عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ، عمان الأردن، 2002 ، ص 268،

- خدمات مقدمة إلى المستهلك النهائي كخدمات النقل والتأمين والعلاج.
- خدمات مقدمة إلى المنظمات والشركات كخدمات التدقيق المحاسبي والاستشارات.

✓ **حسب وجهة النظر التسويقية**، وتأخذ شكلين:

- خدمات خاصة: كخدمات الحماية والحراسة للشخصيات.
- خدمات عامة: والتي توفر للمستهلك بأسهل الطرق كالنقل والسياحة والمطاعم.

✓ **حسب دوافع مقدم الخدمة:**

- خدمات مقدمة بغرض الربح: كالخدمات المصرفية والسياحة والفندقة.
- خدمات غير هادفة للربح: كالرعاية الصحية المجانية والتعليم والقضاء.

### 4. خصائص الخدمات:

تتمثل خصائص الخدمات في المفاتيح الأربعة الأساسية وهي:[1]

➢ **عدم الملموسية:** إن الخدمة تمثل في عمومها جهداً أو نشاطاً يقدمه طرف ما لآخر فهي تتميز في أنه ليس لها جانب مادي وهي أهم القواعد التي تختلف بها عن السلع فالخدمات لا يمكن تذوقها أو الشعور بها أو لمسها من قبل المستفيد حتى أنه من الصعوبة بمكان إدراك الخدمة أو تقييمها قبل أو أثناء تقديمها.

➢ **عدم القابلية للانفصال (متماسكة):** فعلى العكس تماماً من السلع المادية التي تنتج ثم تخزن ثم تباع فإن الخدمة تقدم وتستهلك في نفس الوقت، فهي تشير إلى علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة ومستهلكها، قد تتأثر هذه العلاقة عند عدم التقاء مقدم الخدمة والمستفيد منها أو تنعدم تماماً كخدمات الحلاقة أو الاصلاح.

**عدم التجانس:** إن وجوب تزامن الانتاج والاستهلاك للخدمة يجعل هناك تباين وعدم تجانس فيها، فهي قد تختلف حسب مهارة وأسلوب وكفاءه من يقدمها وكذلك متى وكيف يتم تقديمها، فقد يقدم فندق ما خدمة

[1] Peter Mudie, Angela Pirrie, services marketing management , 3ed, Butterworth Heinemann, USA, 2006, p3-45.

فعالة ومريحة ومرضية بينما يقدم فندق مقابل خدمة أقل جودة وفعالية، وفي نفس الفندق قد تجد موظفاً مهذباً وخدوماً بينما الآخر متغطرس وقد تجد اختلافاً بنفس الموظف في أدائه بين يوم وآخر، وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى محاولة التقليل قدر الإمكان من هذا التباين في الخدمة عن طريق ثلاث خطوات أساسية:

الاختيار والتدريب المتواصل والجيد لمقدمي الخدمة.

قياس وتعديل عمليات الأداء عن طريق متابعة مدى رضا الزبائن.

اللجوء إلى الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلاً من الأفراد من أجل ثبات وتجانس الخدمة المقدمة (كالصرّاف الآلي).

- **قابلية تلف الخدمة ( تلاشي الخدمة):** إن الخدمات غير قابلة التخزين أو التعرف في وقت لاحق فإن لم يتم الاستفادة منها فإنها تتلاشى وتفقد قيمتها، وهو ما يثير إشكالية كبرى أمام منظمات الخدمات عند وجود طلب مستمر على الخدمة لن يحدث مشكل لكن عند عدم استقرار الطلب ستجد المنظمة نفسها في مواجهة فقدان الايرادات أو فقدان قيمة الخدمة نفسها.

إضافة إلى الخصائص السابقة للخدمة قدم (1988 Bennet) بعض الخصائص التي تتوفر في الخدمات عن غيرها[1]:

- تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها.
- تغير نوعية أو جودة الخدمة نتيجة ارتباطها بمقدمها والمستفيد منها.
- صعوبة تنميط الخدمة سواء من قبل نفس المقدمين للخدمة أو اختلافهم لنفس الخدمة.
- عدم قابلية انتقال الملكية فالخدمات يستفيد منها المستهلك دون انتقال عوامل الانتاج إليه.

[1] Peter D. Bennet, marketing, McGraw Hill, New York, 1988, p37

**المبحث الثاني : مفهوم الخدمة المصرفية**

**1. طبيعة الخدمة المصرفية:**

إن جوهر مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمات بشكل عام ، حيث تنطبق عليها جميع خصائص الخدمات المذكورة آنفاً غير أن خصوصية العمل المصرفي وتعقده وتطوره الدائم يجعل حصر مفهوم الخدمة المصرفية جد صعب فالخدمة المصرفية تمثل عموماً[1] :

**1)** عمل أو نشاط غير ملموس يحظى به المستفيد من قبل الأفراد والأجهزة المرتبطة بذلك.

**2)** إن تقديم الخدمة للمستفيد قد يكون مرتبطاً بسلعة ما وقد لا يكون فمثلا:

- إن الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبل العاملين في البنك يرتبط بالشخص الذي يقدمها ومدى كفاءته.
- إن الاستفادة من عملية السحب الآلي للنقود ترتبط بفعالية استخدام الصراف.
- إن طريقة الاستقبال وإجراء المعاملات المستندية يرتبط بمدى فعالية كل من الأشخاص وكذا المستندات المتعلقة بالعمليات.
- إن مستوى الإشباع يرتبط في العموم بمدى كفاءه العاملين في البنك من جهة وفعالية الأجهزة المستخدمة في المعاملات من جهة أخرى.
- وعموماً فإن تعبير الخدمة المصرفية يمكن أن يحمل أبعاداً أساسية:

أ. **مفهوم تسويقي:** كون الخدمة المصرفية تمثل مصدرا للإشباع احتياجات ورغبات الزبائن وهو أساس وجودها أي تحقيق المنفعة.

ب. **مفهوم منفعي:** وهو يرجع لاختلاف المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية فقد نجد عند تقييم الخدمة أن نفس المستخدمين في نفس اللحظة أحدهما حقق الاشباع بينما الآخر لا وهذا

[1] محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ص 59.

راجع لاختلاف طباع المستخدمين وهو ما يحتم على مقدم الخدمة استخدام أساليب وطرق مختلفة تنسجم مع المتلقين للمنفعة.

إن كلا البعدين يصبان في خانة واحدة ذات أهمية قصوى ألا وهي جودة الخدمة حيث تكمن الأهمية في كون الزبون يعتبر جوهر الجهود في الخدمة وأن الخدمات المصرفية هدفها الأساسي هي إشباع حاجات ورغبات هذا الأخير وكيفية الوصول إلى المطابقة بين الخدمات المصرفية المقدمة واحتياجات ورغبات الزبائن[1].

**ت. مفهوم سيميائي (خصائصي)** ويمثل مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة، ويظهر مدى جودة الخدمة المصرفية سواء من جانب الإدارة البنكية أو رأي العملاء.

### 2. المهام الأساسية التي تواجه تقديم الخدمات المصرفية:

إن جودة الخدمات ليست إلا جودة النتيجة، وهو ما يعني بالضرورة أن مقدم الخدمة ليس له أية وسيلة لتقييم مستوى الخدمة قبل استنفادها من قبل المستفيد، وهذا راجع إلى تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة، هذه الخدمة يمكن قياسها موضوعياً، لكن لا يمكن مراقبتها قبل أن يتم بيعها[2].

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها الخدمات المصرفية بفعل تزايد حدة المنافسة في المجال الخدمي عموما والمصرفي على وجه الخصوص يجعل من البنوك تواجه عدة مهام أساسية يمكن تلخيصها في:

#### أ. إدارة الجودة:

إن الهدف الأساسي الذي يواجه تقديم الخدمة هو تحقيق ما يطمح إليه أو يتوقعه المستفيد، وعلى هذا الأساس فإن جودة الخدمة تتحدد بناءً على المنفعة الكلية التي يحصل عليها هذا الأخير سواء جراء الخدمة ذاتها أو المنافع المرتبطة بها لذا تسعى المؤسسات المصرفية إلى تقديم خدمات ترقى في المستوى والشكل الذي يفوق ما

[1] رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي ، لبنان ، 2007، ص 272.
[2] Pierre Eiglier, Eric Dangeard, "servection" le marketing des services, 3ed, McGraw Hill, New York, 1991, p90.

يتوقعه المستفيد من الخدمة وهذا بناءً على مجموعة من المحددات التي تؤثر على جودة الخدمة والمتمثلة أساساً في[1]:

1) **الاعتمادية:** أي الاعتماد على الأفراد والأجهزة الأكثر كفاءة لتقديم الخدمة وفق شكل جيد ودقيق وفعال.

2) **الاستجابة:** من خلال توفير الخدمة للمستفيد وفق المكان والزمان المناسبين لتفادي الانتظار والشك الذين يسببان النفور من الخدمة عكس الخدمة الفورية الملائمة التي تؤدي في الغالب الى الرضا التام.

3) **الضمان والمصداقية:** وهي الخصائص التي تكون واجبة التوفر لدى مقدم الخدمة لإعطاء المستفيد راحة في التعامل مع البنك من خلال حصوله على الخدمة بالضمانات المطلوبة.

4) **إمكانيات مقدم الخدمة:** إن القدرات التي يتمتع بها مقدم الخدمة كعوامل الذكاء والكفاءة والفاعلية تجعله قادرًا على الإحاطة برغبات وطبيعة المستفيد وطريقة توفيرها بالشكل اللازم وجعله في حالة من الإشباع والرضا لطلب الخدمة مجدداً وباستمرار.

5) **الأمان والثقة:** حيث أن شعور المستفيدين من الخدمة بالثقة والأمان اتجاه البنك تعد عاملاً أساسياً وحاسماً في تعامله مع البنك من عدمه ، حيث يسعى أغلب المستفيدين إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى أمن وسلامة الخدمات المقدمة لهم إلى التعامل وطلب الخدمة.

6) **الأشياء الملموسة:** حيث تلعب المظاهر الخارجية للبنك والعاملين وسلوكياتهم وكذا المعدات المستخدمة ورسائل الاتصال المتوفرة دوراً هاماً في اختيار المستفيد من الخدمة وحثهم على طلب الخدمة.

كما أن كثيراً من الدراسات أظهرت أن شركات الخدمة وخاصة المصارف تشترك بعدد من الأنشطة الخاصة بجوده الخدمات وأهمها[2]:

[1] محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، 2005، مرجع سابق ، ص 68.
[2] محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2000، ص232

أ. التصور الاستراتيجي: حيث تبنى المصارف الناجحة تصورات جدّ دقيقة وواضحة عن رغبات واحتياجات العملاء مما يعطيها صورة واضحة لكيفية التعامل معهم وارضائهم وضمان ولائهم الدائم.

ب. التزام الإدارة العليا بالجودة: حيث أن أهم ما يميز البنوك الناجحة هو التزامها الكبير بنوعية وجودة الخدمات المقدمة لعملائها وفق ما ينسجم وطموحاتهم حالياً ومستقبلاً على حدٍّ سواء.

ج.وضع قياسات وأهداف عليا للجودة: حيث تقوم غالبية المصارف بوضع نظام قياس زمني لتحديد جودة الخدمات المقدمة وتعديلها بما يتناسب والتطورات الفنية والتكنولوجية الحاصلة والمنافسة من خلال آليات الاقتصاد والبحث للرقابة المستمرة.

د. وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة: حيث تستخدم المصارف عدداً من الوسائل لقياس الأداء اعتماداً على آراء الزبائن لمعرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة إليها وكذا تفعيل دور فرق مراقبة الجودة.

هـ. أنظمة إرضاء المشتركين: حيث أن السرعة في الاستجابة لشكاوي العملاء وارضائهم يشكل حالة من الرضا لديهم، ويعطيهم شعوراً بوجود اهتمام لدى إدارة المصرف بانشغالاتهم وهو ما يعزز العلاقة بين إدارة المصرف والمتعاملين.

و. إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد: حيث أن من أهم سيمات البنكي الناجح خلق شعور عام بالرضا لدى الزبائن وكذا العاملين على حد سواء لأن جودة الخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدميها لذلك فإن تحفيزهم ومكافاتهم من شأنه تعزيز جودة الخدمة المؤداة.

### 3. نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المقدمة:

يعتمد تقييم المستفيد للجودة المقدمة من الخدمة على الفجوة بين الخدمة المتوقعة وتلك المدركة، وقد حدد كل من Berry, Leithaml, Parasuraman، نموذج الفجوات الخمس للخدمة كما يلي[1]:

[1] A. Parasuraman, Valerie A.Zeithamal,Leonard L Berry "Servequal: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality" journal of Retailing, volume 64 N°1, spring 1988, p23

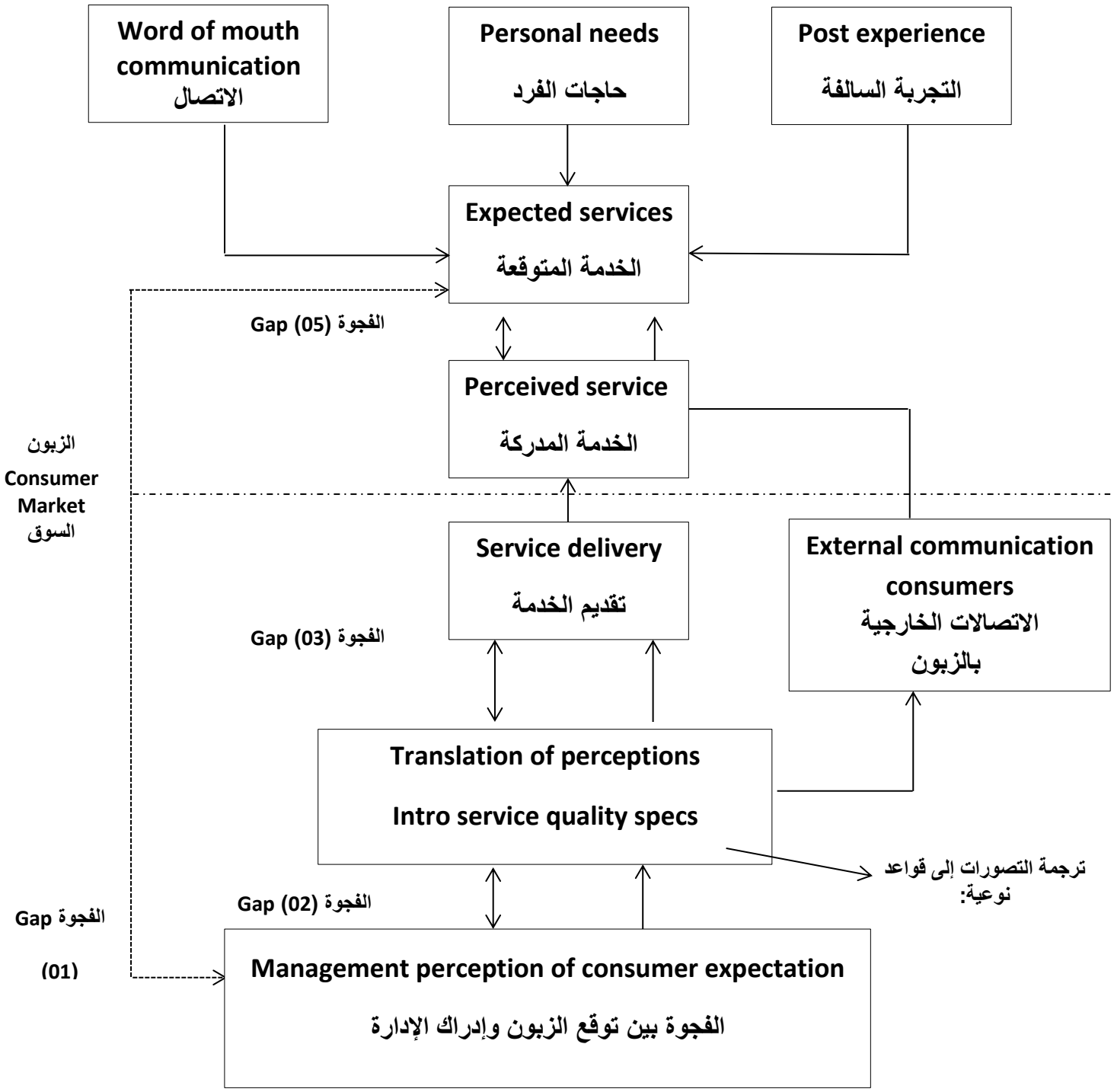
1) **الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:** فهناك في كثير من الأحيان اختلاف بين تصور الإدارة لرغبه الزبون ورغبة الزبون ذاتها فمثلا قد يرغب الزبون في الحصول على خدمة السحب بينما لدى تصور الإدارة أنه يرغب في خدمة الاستشارة.

2) **الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة:** وفي هذه الحالة قد يكون تصور الإدارة لرغبات الزبون صحيحاً غير أن تحديد قواعد نوعية للأداء غير واضح مما يخلق فجوة في مجال التقديم للخدمة.

3) **الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات وتقديمها:** حيث أن المصرف قد يكون قادراً على تصور رغبة الزبون ونموذج قياس فعال لكن تقديم الخدمة قد لا يرقى للمستوى المطلوب كون العاملين غير قادرين على تقديم الخدمة بكفاءة أو أن التجهيزات المعدة لأداء الخدمة تعاني من الأعطال مما يعين أداء الخدمة وفق الشكلي المطلوب.

4) **الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:** حيث أن الاتصال الخارجي الذي يقدمه ممثلو البنك كالإعلان أو التصريحات لخدمات معينة قد لا تتطابق مع ما يكتشفه الزبون عند وصوله للبنك مما يشوه نظرته ويعطيه انطباعا بعدم الدقة وعدم الثقة.

5) **الفجوة بين الخدمة المتطورة والخدمة المتنوعة:** تنتج هذه الفجوة أساسا عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مغايرة وينتج عن ذلك أن تختلف جودة الخدمة عما كان يتصورها، ويمكن توضيح نموذج الفجوات لنوعية الخدمة في الشكل التالي:




**الشكل رقم01: نموذج الفجوات النوعية للخدمة المقدمة.**

**Source**: Philip Kotler, Kevin lane Keller, marketing management 15 ed , Pearson Ed , london.UK , 2016 p441.

**ب. إدارة التمييز:**

إن تمييز الخدمات وبخاصة المصرفية منها هو أمر بالغ الصعوبة كما أن عدم انتظام كثير من الصناعات الخدمية وأهمها البنوك يزيد من حدة الشكل بفعل المنافسة الشديدة ومما ينجر عنها من منافسة سعرية حادة، وهذا ما يوجب ايجاد وتطوير عروض مميزة وتفاضلية مع ابتكارات وتحسينات مستجدة على الخدمات المقدمة، ومع أن معظم الابتكارات في قطاع الخدمات وبالأخص المصرفية هو عرضة للتقليد بسهولة فإن إدارة المصارف التي تقدم ابتكارات منتظمة تحصل على العديد من الفوائد في مواجهة منافسيها.

إن البنك قادر على التمييز في ايصال الخدمات وفق ثلاث طرق:

- من خلال الناس ( المتعاملين على وجه الخصوص).
- من خلال البيئة الطبيعية.
- من خلال الأداء الجيد في تقديم الخدمة.

إلى جانب الطرق الثلاث يمكن للبنك تطوير بنية مادية أكثر جاذبية للعامة مع تقديم خدمات أكثر امتيازاً للمتعاملين:

**ج. إدارة الإنتاجية:**

إن زيادة انتاجيه المؤسسات الخدمية عموماً والبنوك على وجه الخصوص يشكل تحدياً كبيراً حيث يتصف العمل بهذه الأخيرة بكثير من التعقيد كما أن نشاط الخدمة يستهلك يداً عاملة، وارتفاعاً متسارعاً في التكلفة وعلى العموم فإن تحسين انتاجية الخدمات المصرفية يقودنا إلى اتباع سبعة أساليب يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف:[1]

- تشجيع مقدمي الخدمات على العمل بفعالية ومثابرة وكفاءة.
- استغلال أكبر وقت ممكن وتجنب تضييع الوقت لأقصى قدر ممكن.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ،مرجع سابق ، ص 76-77

- التضحية ببعض النوعية والجودة مقابل زيادة كمية الخدمات.
- مكننة الخدمة من خلال إدراج المعدات والتجهيزات وتقييم العمل.
- التقليل من حاجة الخدمات عن طريق إيجاد بدائل.
- تصميم وتقديم خدمات ذات تأكيد أكبر.
- تحفيز الزبائن على المشاركة في انتاج الخدمة كالخدمة الذاتية.

**خلاصة الفصل:**

إن الأهمية الكبيرة التي لعبها قطاع الخدمات عامة والمصرفية على وجه الخصوص من خلال ما تم إبرازه كواقع لحجم المعاملات والمبادلات التي باتت تشكلها ضمن الاقتصاد العلمي جعل من الضرورة بمكان وجوب تشخيص الخدمة المصرفية وإظهار مدى أهميتها وخصائصها وجوهرها كمدخل عملي لتقديمها وتسويقها على الوجه الصحيح الذي يضمن وصولها إلى المستهلك وفق الحاجة والرغبة والجودة المطلوبة.

# الفصل الثاني:

# تسويق الخدمات المصرفية.

**”التسويق هو الاستخدام الإبداعي للحقيقة“.**

"فيليب كوتلر"

**مقدمة:**

إن التطور الحضاري للمجتمعات وما لحقه من وعي مصرفي وتزايد في رغبات وحاجات الأفراد والمجتمعات جعل من العملاء نقطة ارتكاز أساسية في خريطة المنافسة بين البنوك.

ومن أجل ذلك فقد أضحى التسويق المصرفي أحد ركائز الفلسفة المصرفية في الوقت الحاضر لما يقدمه من وضعية تنافسية رائدة بفعل كسب ولاء وثقة العملاء.

وسنحاول في هذا الفصل إلقاء نظرة على مختلف جوانب التسويق المصرفي وما يرتبط به من عوامل ومفاهيم وتطورات.

## المبحث الأول: مدخل إلى طبيعة التسويق

### 1. ماذا نعني بالتسويق ؟

تمثل كلمة التسويق (marketing) عبارة مدمجة من مصطلحين هما: (market) والتي تعني السوق وing اللاحق (suffixe) والتي تعني ضمن أو داخل أي أنها عموماً تعني كل ما هو داخل أو ضمن السوق، ويرجع أصل كلمة (marketing) إلى الاشتقاق اللاتيني "mercari" والذي يعني المتجر أو "mercatus" والذي يعني السوق، أي أنها عموماً تشير إلى النشاطات والأعمال التي تتم ضمن نطاق السوق أو المتجر.

كما يشير كل من معجمي Longman و Websters إلى المفهوم اللغوي للتسويق على أنه النشاط الذي من خلاله تقوم المنظمات ببيع منتجاتها و الإعلان عنها[1] ، و كذا العملية التي يتم من خلالها إنتقال المنتجات إلى المستهلك ليشمل ذلك الإعلان و البيع و النقل و التمويل و غيره[2]

كما تعددت التعاريف في العقود الأخيرة لإعطاء مفهوم على نحو واضح ومحدد للتسويق وهذا لتغير وتطور الظروف المتعلقة بهذا الأخير فعلى سبيل المثال أعطت الجمعية الأمريكية "AMA" للتسويق سنة 1960 تعريف للتسويق بأنه جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الوسيط[3].

ولقد لقى هذا التعريف انتقادات واسعة من قبل المهتمين بالتسويق لعدة أسباب أهمها:

أن هذا التعريف يركز على كون النشاط التسويقي يبدأ فقط عند انتهاء عملية الانتاج أي أنه يقتصر على عملية التوزيع و البيع للمستهلك.

[1] Longman, 3ed , Pearson education, Harlow , Uk ,1995, p 876
[2] The Webster's ,3ed New international dictionary of the English language ,USA, 1993, p 1383
[3] Comite of definitions, marketing definitions, A Glossary of marketing terms AMA, Chicago 1960, P 95.

كما أن التعريف السابق ركز على التسويق متعلق فقط بمنظمات الأعمال الهادفة إلى الربح مستثنيا ومهملاً المنظمات الغير ربحية.

إن هذا التعريف حصر أنشطة التسويق في الأنشطة الموجهة في تدفق السلع والخدمات من جهة وكذا حصر إتجاه هذه الأنشطة من المنتج إلى المستهلك بينما أهمل واقع أن أنشطة التسويق أشمل وأكبر من ذلك فهي تستوعب جميع مراحل الانتاج الأربع:

1) **مرحلة ما قبل الانتاج:** من خلال بحوث التسويق ودراسة السوق المستهدف وتحديد احتياجات ورغبات الزبائن وتحليل البيئة التسويقية.
2) **مرحله الانتاج:** من خلال العمل على تصميم المنتجات أو الخدمات وفق متطلبات الزبائن والعمل على تطويرها والرقابة عليها وإخراجها بالشكل الذي يلبي رضا المتعاملين إلى أقصى حد ممكن.
3) **مرحلة بيع المنتجات:** من خلال التوزيع الأمثل بما يتلاءم وحجم وشكل السوق المستهدف وكذا ما يرافقه من الاعلان الترويجي الفعال وطرق العرض والتقديم والتسعير.
4) **مرحلة ما بعد البيع:** وهو ما يتأتى عبر قنوات المعلومات المسترجعة التي تعطي صورة عن مدى رضا الزبون وما يوافق ذلك من خدمات الضمان والصيانة والاستشارة وغيرها.

إن الانتقادات التي وجهت إلى تعريف AMA جعلها تعطي تحديث لمفهوم التسويق سنة 1985 ثم 2003 ليصبح: التسويق عملية نظمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات، تكوين، تسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد[1].

[1] زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ،2009، ص28.

إن هذا التعريف أضحى أكثر دقة وشمولية لمفهوم التسويق من سابقيه كونه أدرج جميع أنشطة التسويق وأهدافه ضمن المفهوم الموسع.

من جهة أخرى يعرف الأستاذ E. Jérôme McCarthy في كتابه Basic Marketing، التسويق على أنه: تنفيذ أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الوسيط بهدف إشباع رغباتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

والملاحظ من خلال هذا التعريف ارتكازه على مجموعة من النقاط الأساسية أهمها[1]:

- شمولية التسويق لمختلف الأنشطة والوظائف من تصميم وتطوير وتعبئة ونقل وتخزين ، إضافة إلى عمليات البيع والاعلان.
- كما يبرز المفهوم مدى ضيق ومحدودية النظرة إلى التسويق على أنه مجرد تخلص من المنتجات التي تم إنتاجها عن طريق التسعير والبيع وهو ما يعرف بقصر النظر التسويقي (marketing Myopia).

كما أن حديث McCarthy عن توجيه الأنشطة التي تعني بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك يوضح مدى شمولية العملية التسويقية بداية من فهم حاجة المستهلك ثم تصميم منتجات وخدمات توافق رغبات هذا الأخير ثم تقديم تلك المنتجات في أفضل قالب ممكن من شأنه إشباع رغبة هذا المستهلك وانتهاءً بالقرارات المتعلقة بالحملات الإعلانية ثم خدمات ما بعد البيع.

إن أهم ما يركز عليه تعريف McCarthy أن الهدف الأساسي للتسويق هو إشباع رغبات المستهلكين فتحقيق أهداف المنظمة مرتبط أساساً بمدى إرضاء الزبون وعليه فإن أهم أهداف المنظمة هي كيفية اتخاذ القرارات التي من شأنها المواكبة بين مصلحة المؤسسة ورضا الزبائن[2].

[1] E. Jerome McCarthy "Basic marketing" 4th edition, Richard D Irwin Inc., home wood Illinois USA, 1971, p19.

[2] محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعه القاهرة، مصر، 1988، ص 11- 12.

بينما نجد Antony G. bennett في كتابه the big book of marketing، يعطي عدة تصورات ومفاهيم للتسويق فتارة يعرفه على أنه: أنشطة المؤسسات وعمليات الخلق وتواصل وتقديم العروض والمبادلات التي تضمن قيمة للعملاء والمستهلكين والشركاء والمجتمع ككل، والملاحظ هنا أن مفهوم التسويق يتجاوز المنظمة ذاتها بل يتعدى ذلك إلى المستهلكين والشركاء وحتى المجتمع.

بينما يعرفه تارة أخرى على أنه عملية من شأنها تيسير المبادلات حيث يتبادل المستثمرون شيئاً من القيمة ( المال عادة) مقابل شيء مساوٍ له في القيمة (سلع وخدمات) ويركز هذا التعريف على أن التسويق يضم كل الأنشطة التي من شأنها تسهيل عملية التبادل بين المنظمة والعملاء والمستهلكين.

وفي مرة أخرى يعرفها على أنه كل الأنشطة بعد التصنيع التي تعزز وتقدم السلع والخدمات إلى المستهلك، إن الملاحظ في هذا التعريف هو تركيزه على جانب البيع والاعلان الذي يأتي بعد تمام الإنتاج مع أنه يغفل أن التسويق يبدأ فعلياً قبل ذلك أي قبل بداية الإنتاج كبحوث التسويق ومعرفة حاجات المستهلكين.

ثم يعطي في الأخير تصوراً موسعاً للتسويق على أنه:" العملية التي من خلالها يتم استخدام الموارد والاستفادة منها مقابل الفرص والتهديدات التي تطرأ على المنظمة"[1].

ويرى Stanton بأن التسويق: نظام كلي من أنشطة الأعمال المتكاملة التي تعمل على تصميم، تخطيط، تسعير، ترويج وتوزيع السلع والخدمات والتي تسعى لإرضاء حاجات العملاء والمستهلكين النهائيين أو الوسطاء، الحاليين أو المرتقبين[2].

وفي كتابهما principales of marketing أعطى Francis brassington و Stephen pettitt تعريف للتسويق كفلسفة لممارسة الأعمال والتي تضع العميل أولاً والملاحظ هنا أن هذا التعريف يركز على أن أساس التسويق هو إرضاء حاجات ورغبات المستهلك ومحاولة إشباعها قدر الإمكان كهدف أساسي[1].

[1] The big book of marketing, Antony G. Bennet, McGraw Hill, New York, 2010, p 2-3.
[2] Stanton William, "fundamentals of marketing,« McGraw Hill, New York, 2010, 1976, p5.

وقد أشار كل من (William. M. pride, O.C. Ferrell) في كتابهما marketing basic concepts and décisions إلى العديد من التعريفات المتقاربة منها[2]:

تعريف الأستاذ "Howard" الذي يقول أن التسويق هو تحديد حاجات ورغبات المستهلك وتفهمها على ضوء طاقات المؤسسة ثم محاولة تشكيل المنتجات وفق تلك الحاجات ثم إيصال ذلك للمستهلك.

وكذا تعريف Gandiff-Saill الذي يقول بأن التسويق هو العملية الإدارية التي يتم عن طريقها الانتقاء بين السلع والأسواق ومن خلالها تحول ملكية المنتجات.

لكنهما يرجعان إلى أن غالبية هذه التعاريف وإن كانت مقبولة لدى بعض الأكاديميين إلا أنها تعاني من بعض القصور والنقص لبعض الأسباب لعل أهمها:

- أن غالبية التعاريف السابقة قد ربطت التسويق بمنظمات الأعمال وأغفلت أن التسويق صار يرتبط حتى بالمنظمات الغير ربحية ومنظمات الخدمات.
- مجمل التعريفات وغيرها قد ارتبط بالمفهوم العام مما صعب تمديد نطاق محدد للتسويق.
- لم يوضح أي من تلك التعريفات ما يرتبط من التسويق في بنية عمل ديناميكية وأنشطة تتم بالتغيير والحركة والتقييد.

وعلى هذا الأساس قام .William p و O.C Ferrell بصياغة تعريف التسويق على النحو الآتي:

التسويق هو مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات من أجل تسهيل إشباع علاقات التبادل وهذا من خلال تقديم وتوزيع وتسعير السلع والخدمات والأفكار في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير[3].

[1] Francis brassington- stephen pettitt , principals of marketing, 4th ed, Pearson education, Edinburgh Gate, England,2006 , p2.
[2] William M. pride, O.C.Ferrell , marketing basic concepts and decisions, Boston Houghton miffin Co, 1998, p 37
[3] William M. pride, O.C.Ferrell , marketing basic concepts and decisions,Op cit, p37.

وفي مفهوم مختصر يقدم Kotler و Armstrong التسويق على أنه: إدارة علاقات مربحة مع المستهلك[1].

وفي تحديث أكثر شمولاً يقدم كل من Killer وKotler، في كتابهما marketing management التسويق الشامل على أنه تطوير وتصميم وتنفيذ برامج التسويق والعمليات والأنشطة حيث أن كل شيء مهم في التسويق لذلك وجب النظر في التسويق من منظور متكامل يضم أربعة مكونات رئيسية عريضة: التسويق والعلاقات، التسويق المتكامل، التسويق الداخلي والتسويق على مستوى الأداء.

ولقد ألقى Crosier الضوء في بحثه المعنون what exactly marketing is?، المنشوري سنة 1975 على قرابة الخمسين تعريفاً أعطى فيها مختلف وجهات النظر والتي كانت تصب وفقه في ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- القسم الأول: يرى أن مفهوم التسويق يتمحور حول مجموعة من العمليات والأنشطة والوظائف المتكاملة والمتشابهة والتي تربط بين المنظمة وسوقها.
- القسم الثاني: يرى أن التسويق فلسفة للأعمال تركز على العلاقة التبادلية بين المنظمة والمستهلك.
- أما القسم الثالث: فيرى أن التسويق نظام متكامل مبني على تحقيق أهداف المنتج والمستهلك على حد سواء[2].

من خلال تمحيصنا للتعاريف السابقة فإنه من الواضح أن مفهوم التسويق الواسع يمكن إجماله في مجموعة من العناصر الأساسية:[3]

أن الهدف الأول والأساسي للتسويق هو السعي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين سواءٌ كانوا نهائيين أو وسطاء أو صناعيين.

[1] Philip Kotler, Gary Armstrong , Marketing An Introduction, 12th , Pearson education, Edinburgh gate, England , 2015, p32.
[2] Crosier,"what exactly marketing is?" Quarterly review of marketing, writer 1975 V1, N° 02.
[3] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, Pearson education, 2016, p67.

أن الأنشطة التسويقية متعددة بدأً بما قبل الإنتاج كالتقييم والبحث ثم الإنتاج كالتغليف والتعبئة ثم البيع كالتسعير والتوزيع ثم ما بعد البيع كخدمات الصيانة وغيرها.

الأنشطة والوظائف التسويقية تعمل في بيئة ديناميكية وجب التعامل معها بحذر لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2. مفاهيم أساسية متعلقة بالتسويق:

إن الإحاطة بمفهوم التسويق الواسع تستدعي منا تفسير بعض المفاهيم الجوهرية والمتعلقة بالتسويق والتي ترتبط به ارتباطاً وثيقاً وهي:

1) **الحاجات Needs**: تعرف الحاجات على أنها "حالة من الشعور بالحرمان لدى الأفراد"[1] حيث أن عدم إشباعها للحاجات يعطي نوعاً من الضيق والتوتر وعدم الراحة وحتى الخطر أحيانا كونها جزءاً أساسياً من التركيبة البشرية ولقد حددها أبراهام ماسلو فيما يعرف بهرم الحاجات لماسلو والذي يوضح كالاتي:

أ. **حاجات فيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية لحياة الأفراد والتي لا يمكن لهم الاستغناء عنها بل تولد مع الإنسان كالحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والمسكن.

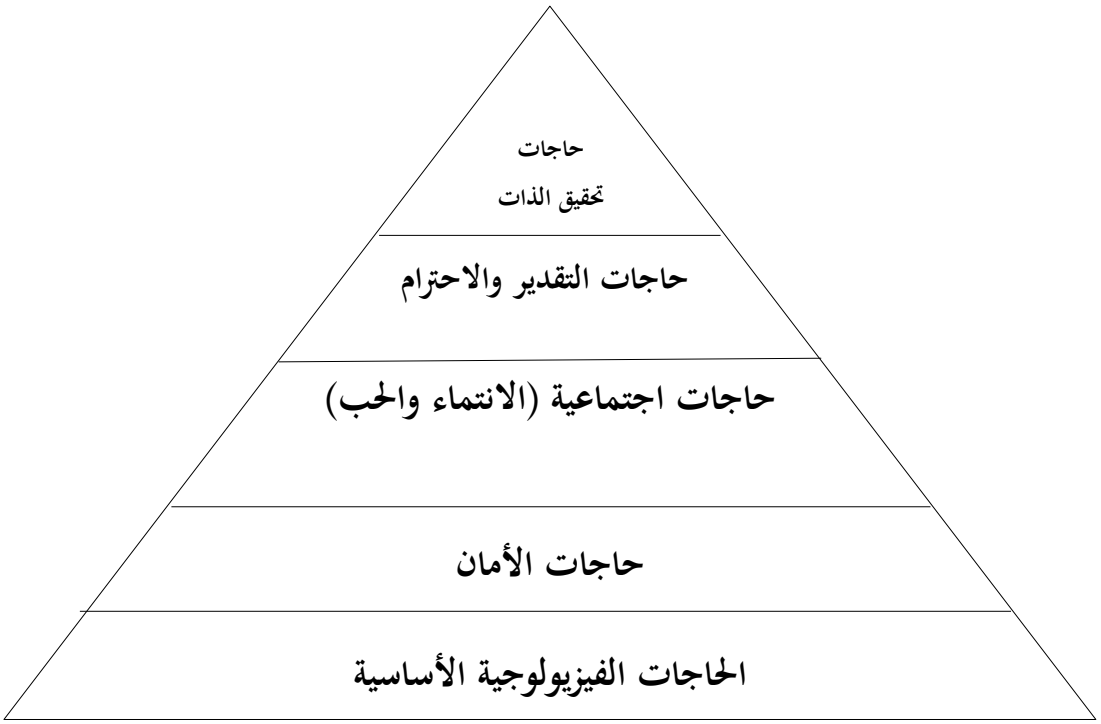
ب. **حاجة الأمان:** وهي الحاجات التي تلبي الشعور بالأمان لدى الأفراد وتأتي في المرتبة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية كالتعليم والصحة والتأمين والأمن.

ج. **الحاجة الاجتماعية (الانتماء والحب):** تأتي في المرتبة الثالثة حاجة الأفراد إلى الانتماء والحب حيث يتطلع الأفراد إلى العيش في جماعات وبناء صداقات حيث يؤدي عدم تحقيقها إلى عدم توازن نفسي.

د. **حاجات التقدير والاحترام:** حيث يسعى الفرد بعد تلبية الحاجات الثلاثة السابقة إلى كسب احترام الناس وتقديرهم وضمان المنزلة الاجتماعية والتميز.

[1] Ibid , p 34.

هـ. **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل ذروه الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها بحيث يسعون إلى بناء صورهم التي يتخيلونها عن أنفسهم وتحقيق ذواتهم الشخصية وهو ما يختلف من شخص لأخر.




**الشكل رقم 02: هرم تدرج الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو**

Source: Philip Kotler "marketing principles" 3rd edition, prentice-Hill, international edition, London, 1986, p 179.

2) **الرغبات wants**:الرغبات هي الشكل الذي تأخذه الحاجات الإنسانية بعد خضوعها لثقافة المجتمع أو بيئته أو شخصية الفرد، فالرغبات قد تختلف لنفس الحاجات تقريباً فالحاجة لإشباع الجوع واحدة لكن الرغبات تختلف فهذا يرغب في الأرز وذاك يرغب في طبق السمك والآخر دجاج...إلخ، وعلى هذا الأساس يكون مفهوم الرغبات أوسع من الحاجات[1].

[1] Kotler, Armstrong, Marketing An Introduction ,Op cit , p34.

3) **الطلب demand** :إن الرغبات الإنسانية غالباً غير محدودة والفرد دائماً ما يرغب في امتلاكه كل ما يحتاجه لكنه يصطدم عادة بمحدودية الموارد فالرغبات لا تتحول إلى طلب إلا إذا كانت مدعومة بقوه شرائية (الأموال اللازمة للشراء)، فالطلب يمثل الكمية من الرغبات والتي تقترن بوجود موارد مالية في حدود زمن وسعر محددين[1].

4) **المنتجات products** :تمثل المنتجات كلما يتم عرضه في السوق بهدف التملك أو الاستخدام أو الاستهلاك من أجل إشباع رغبات معينة وفق طلب محدد، ويشمل مفهوم المنتجات:

أ. **السلع**: وتمثل المنتجات المادية الملموسة أو المرئية كالأغذية والسيارات والملابس وغيرها.

ب. **المستلزمات**: وهي منتجات غير ملموسة تحقق إشباعاً لرغبات غير مادية كالنقل والصحة وخدمات البنوك والتأمين والسياحة والمحاماة.

ج. **الأفكار**: وهي تصورات وفلسفات واستشارات يمكن تبادلها كالتعليم والتخطيط وبراءة الاختراع والإبداع[2].

5) **التبادل Exchange**: يتضمن مفهوم التبادل نقل شيء مادي أو غير مادي، فعلي أو رمزي بين كيانين منفصلين أو أكثر بحيث يقوم فرد أو منظمة بتقديم شيء مرغوب إلى فرد آخر أو منظمة مقابل الحصول على شيء مرغوب لديه[3].

والملاحظ هو وجوب توافر مجموعة من الشروط لحصول عملية التبادل أهمها:[4]

- تواجد طرفين أو أكثر في عملية التبادل.
- وجود شيء ذو قيمة لدى كلا الطرفين لمبادلته.
- قدرة كل طرف على الاتصال والتعامل.
- توفر الرغبة لدى أطراف التبادل في التعامل مع الطرف الآخر.

---

[1] Ibid , p34.

[2] زكريا أحمد عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص 35.

[3] John Wilmshurst, Adrian Macay , fundamentals and practice of marketing, 4th edition, Butterworth Heinemann, Oxford,UK, 2002, p166.

[4] زكريا أحمد عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص 36

- عدم وجود مانع يحول دون إتمام عملية التبادل.

### 3. مراحل تطور مفهوم التسويق:

إن الفكر التسويقي بشكله الخام لم يكن وليد العصر ، بل إن النشاط التسويقي نفسه موجود منذ القدم ، لكنه كغيره من العلوم تغير بشكل كبير وأخذ في التطور نتيجة تراكمات عديدة ومختلفة وخاصة بداية من القرن الماضي، وعموماً فإن فلسفة التسويق قد مرت وفق خمسة مراحل أساسية[1]:

أ. **المفهوم الانتاجي** the production concept: يعتبر هذا المفهوم نتاجاً للفكر الاقتصادي الكلاسيكي والذي دام إلى غاية حدوث الكساد الكبير سنة 1929، فالهدف الرئيسي للمنظمات كان تحقيق أكبر قدر من الإنتاج لإشباع حاجات السوق الذي ظلّ قاصراً عن استجابة الطلب المتزايد ولعل أشهر مثال على ذلك المقولة الشهيرة لهنري فورد صاحب شركة فورد للسيارات حيث قال: أنه يمكن للمستهلك أن يحصل سيارته بأي لون يرغب طالما أن هذا اللون هو الأسود، وهذا يرجع أساساً لأن الطلب على نموذج سيارته كان أعلى بكثير من العروض وهو ما يجعل المهمة الأساسية للتسويق هي بيع ما يمكن إنتاجه وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- الاهتمام أكثر بحجم الإنتاج و الإنتاجية.
- التركيز على زيادة القدرة الإنتاجية مما يحقق هدف الشركة على حساب تحقيق أهداف المستهلك.
- العرض أقل من الطلب بسبب محاولة المنظمات إنتاج أكبر قدر ممكن لتخفيض التكاليف.
- الإهتمام بالجوانب الهندسية للسلع على حساب المنافع و المزايا التي تحققها هذه السلع.

ب. **مرحلة مرتبطة بالمنتج (المفهوم السلعي):** إن هذا المفهوم يعرض المستهلكين يفضلون المنتجات التي تقدم الجودة والمميزات الأفضل وذات السعر الجيد والمعقول، وعلى هذا الأساس تركز فلسفة التسويق على كيفية

[1] Kotler, Armstrong, Marketing An Introduction ,Op cit, p 38

إجراءات تحسينات مستمرة على المنتج لأن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى مجهود تسويقي محدود، وقد اتسمت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- التركيز على جودة المنتجات وسعرها.
- المستهلك يولي اهتماماً بمواصفات المنتج أكثر من اهتمامه بطريقة تسويقه.
- تبقى سياسة تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة المستهلك قائمة.

والملاحظ أن المفهوم السلعي للتسويق كان امتداداً للمرحلة الأولى من المفهوم الإنتاجي لكن هذا المفهوم كان في كثير من الأوقات يؤدي إلى ما يعرف بقصر النظر التسويقي Marketing Myopia حيث يتحول التركيز الرئيسي إلى المنتج ذاته وليس كحاجات المستهلكين، وكأن المستهلكين يحتاجون المنتجات فقط بغض النظر عن المنفعة الحاصلة منها[1].

ج. **المفهوم البيعي the selling concept**: ركزت المنظمات في مرحلة المفهوم البيعي على افتراض أن المستهلك يمكن أن يشتري أي منتج من المنظمة طالما أنها تعتمد على مجهودات البيع الشخصية والغير شخصية في تسويق منتجاتها كسياسة الدعاية والمهارات البيعية للعاملين، وقد بدأت هذه المرحلة كنتيجة لاختفاء ظاهرة سوق البائعين وظهور المنافسة ومن أهم مميزات هذه المرحلة[2]:

- التركيز على الأنشطة البيعية لتعريف أكبر قدر ممكن مما تم إنتاجه.
- زيادة دور الحملات الإعلانية والرعائية لجلب المستهلكين والعملاء.
- اختفاء سوق البائعين وظهور سوق المستثمرين لانخفاض الطلب مقابل العرض.

[1] Theodore Levitt, marketing myopia, Harvard business review, July - august 1960, p45.
[2] زكريا أحمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ، ص39.

إن هذه الفلسفة للتسويق تنطوي على مخاطر جمة فهي تركز بشكل مبالغ فيه على إنشاء معاملات المبيعات بدلاً من بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء حيث أن الهدف الأساسي كان بيع ما تنتجه المنظمة وليس ما يريده السوق[1].

د. **مرحلة المفهوم التسويقي**: يقوم المفهوم التسويقي الذي طور منتصف الخمسينات من القرن الماضي على فكرة جوهرية وهي أن تحقيق أهداف المنظمة لا يكون إلا بضرورة تكامل كافة الجهود والأنشطة في اتجاه الموائمة بين هدفين رئيسين الأول هو إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحقيق رضاهم بأعلى كفاءة وفعالية والثاني هو تحقيق الأرباح المخططة والموجودة.

إن فلسفة المفهوم التسويقي تعد توجهاً إدارياً يعتبر أن المفتاح لتحقيق أهداف المنظمة هو أن تكون أكثر فعالية من منافسيها في إنشاء وتقديم وإيصال القيمة للعميل وفق رغباته بهدف إشباع حاجاته إلى الأسواق التي يختارها.

ولقد رسم Theodore Levitt من جامعة هارفارد تناقضاً متبصراً بين المفهوم البيعي والتسويقي في نقطتين أساسيتين:

إن البيع يركز على احتياجات ورغبات البائع، بينما يركز التسويق على احتياجات ورغبات المستهلك.

إن البيع منشغل بكيفية تحويل احتياجات البائع إلى نقود، بينما يهدف التسويق إلى تلبية احتياجات المستهلك عن طريق المنتج وكل ما يرتبط به كمجموعة كاملة من خلق وتوزيع ونقل السلعة وبالتالي استهلاكها أخيراً.

ويرى Philip Kotler أن المفهوم التسويقي يرتكز على أربعة ركائز أساسية[2]:

[1] Kotler, Armstrong, Marketing An Introduction ,Op cit, p38
[2] Philip Kotler, marketing management, millinium ed, prentice Hill, New Jersey, 2000, p12

**السوق المستهدف**: إن تحديد السوق المستهدف من قبل المنظمات يعتبر التحدي الأول لذلك نبذل قصارى جهدنا في اختياره بعناية وتحضير برامج تسويقية وأبحاث تسويقية فعالة وكفؤة.

**احتياجات العملاء**: إن المنظمات قد تقوم باختيار جيد لأسواقها ومع ذلك فإنها تفشل في تحديد احتياجات عملائها بشكل صحيح، ففهم احتياجات العملاء ورغباتهم ليس بالأمر الهين دائماً، فهناك بعض العملاء الذين لديهم احتياجات غير واضحة تماماً كما يعجز البعض عن التعبير عن احتياجاتهم ويخطئ البعض الآخر في التعبير عنها، وعموماً يمكننا التمييز بين خمسة أنواع من الاحتياجات:

- ✓ الاحتياجات المعلنة stated needs.
- ✓ الاحتياجات الحقيقية real needs.
- ✓ الاحتياجات الغير معلنة unstaled needs.
- ✓ احتياجات البهجة delight needs.
- ✓ الاحتياجات السرية secret needs.

إن تلبية احتياجات العملاء تعد أكثر من ضرورية ويرجع ذلك إلى أن مبيعات المنظمة تأتي من اتجاهين رئيسيين: عملاء جدد وعملاء متكررين.

وتشير التقديرات إلى أن جذب عميل جديد يكلف خمسة أضعاف إرضاء عميل قائم كما أنه يكلف 16 مرة وصول العميل الجديد لمستوى ربحية العميل المفقود وبالتالي فإن إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم أهم من جذب عملاء جدد.

**التسويق المتكامل**: عندما تتكاثف جهود جميع أقسام الشركة لخدمة مصالح العملاء، فإن النتيجة هي التسويق المتكامل، فالتسويق المتكامل هو تكامل لجميع أنشطة المنظمة لتحقيق هدفها الرئيسي الذي هو تحقيق رضا العملاء والمستهلكين ويتم ذلك وفق مستويين:

- **على مستوى وظائف التسويق المختلفة:** من خلال بحوث التسويق والاعلانات والخدمات العملاء والتي يجب أن تعمل في تناغم من وجهة نظر الزبون أولا.
- **على مستوى المنظمة ككل:** حيث يجب أن تحظى الوظائف الأخرى للمنظمة بنفس الهدف والرؤية التسويقية فكما يقول دافيد بكارد David Packared أن:" التسويق مهم جداً بحيث لا يمكن تركه فقط في قسم التسويق"[1].

**الربحية:** إن الهدف الرئيسي والنهائي للمؤسسات هو تحقيق الربح ومن هذا المنطلق فإن التسويق يهدف إلى تحقيق ربحية أفضل من خلال خلق قيمة مرتفعة لدى العملاء من خلال إرضائهم وتلبية احتياجاتهم أفضل من المنافسين وهذا ما يستزيد من إنتاجية و ربحية المنظمة.

والملاحظ أنه بينما يأخذ البيع منظوره من الداخل إلى الخارج Inside-out أي أنه يبدأ من المصنع ويركز على المنتجات الموجودة ويدعوا إلى البيع المكثف، فإن التسويق يأخذ منظوراً خارجياً outside-in وذلك بدراسة السوق أولاً بشكل جيّد و يركز على احتياجات عملائه، ومن ثم تنسيق الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى إرضاء العملاء وإشباع حاجتهم ورغباتهم بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة.

وقد أعطى Philip Kotler مقارنة عملية عن الاختلاف بين مرحلة المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي كما يلي:

[1] Philip Kotler, marketing management,Op cit , p13.




**الشكل رقم03: مقارنة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي.**

Source: Philip Kotler,Gary Armstrong,Marketing An Introduction,12th ,Pearson education, Edinburgh gate, England 2015, p33.

**هـ. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:** يعتبر مفهوم التسويق الاجتماعي أحدث مفاهيم علاقات التبادل يعرفه كوتلر على أنه توجة المنظمة التسويقي الذي يقدم احتياجات ورغبات المستهلك محققاً الرفاهية سواء حالياً أو مستقبلاً من خلال التسويق المستدام اجتماعياً وبيئياً مع الحفاظ على حق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها وتعزيزها ويأخذ مفهوم التسويق الاجتماعي ثلاث محاور رئيسية[1]:

[1] Philip Kotler, Gary Armstrong , Marketing An Introduction,Op cit , p39




**الشكل رقم04 : محاور التسويق الإجتماعي .**

**Source**: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing An Introduction, 12th, Pearson education, Edinburgh gate, England 2015, p 40

إن مفهوم التسويق الاجتماعي يبرز من خلال عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل ومصالح المجتمع ككل الآنية والمستقبلية[1].

لذلك تسعى المنظمة إلى إبراز روح المسؤولية العامة في التعامل حول قضايا مختلفة كالمحافظة على البيئة، وحماية المستهلك والمساواة وغيرها من الالتزامات التي تظهر مدى تعهد المنظمة.

وفي تحديث المفهوم الاجتماعي للتسويق ظهر ما يعرف بالمفهوم الأخلاقي للتسويق marketing ethics، وهو امتداد لكنه أحدث وأشمل وقد يبرز الاهتمام به أكثر نتيجة لتزايد دور جماعات الضغط مما أدى لصدور أنظمة وتشريعات مجتمعية تضبط بيئة الأعمال من مختلف الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والاعتيادية

[1] Philip Kotler, Roberto, "social marketing" the free press, NY, 1996, p14.

للتسويق وحتى سلوكيات وأخلاقيات الأفراد الممارسين للتسويق بحيث يتم إخضاع الجميع لمبادئ المساءلة والمحاسبة عن أي خطأ ناتج عن تقديم الخدمات أو غيرها[1].

ويمكننا الالمام بمختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم03: مراحل تطور المفهوم التسويقي.**

| المرحلة | التركيز | الوسيلة | الهدف | الفلسفة |
|---|---|---|---|---|
| **المفهوم الإنتاجي** | الإنتاج | زيادة الإنتاجية | إنتاج ما يمكن إنتاجه. | صناعة كل ما تقدر على تصنيعه.<br>كل المنتجات لها طلب في السوق. |
| **التوجه بالمنتج** | الإنتاج | زيادة جودة المنتج | إنتاج أكبر قدر ممكن. | المنتج الجديد يعني البيع.<br>الطلب متعلق بالجودة. |
| **المفهوم البيعي** | المنتجات الفعلية | الإعلانات المكثفة والأنشطة البيعية | زيادة الربح عن طريق زيادة المبيعات. | الجهود البيعية أهم من البيع.<br>البائع الكفؤ قادر على بيع أيّ منتج. |
| **المفهوم التسويقي** | حاجات ورغبات المستهلك | المزيج التسويقي المتكامل | الربح مقابل تحقيق رضا العملاء. | الإنتاج وفق رغبة المستهلك.<br>الربح مبني على مدى تحقيق رضا الزبون. |
| **المفهوم الاجتماعي** | رفاهية المستهلك والمجتمع ككل | حملات التسويق الاجتماعي | الربح على المديين القصير والطويل من خلال خدمة المجتمع | توفير الرفاهية للمجتمع.<br>المساهمة في حل مشاكل المجتمع.<br>البحث عن رغبات المجتمع ككل. |

المصدر: طلعت أسعد عبد المجيد" التسويق الفعال" مكتبة مؤسسة الأهرام بتصرف، مصر، ص38.

[1] زكرياء أحمد عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص46.

**المبحث الثاني : تسويق الخدمة المصرفية**

## 1. مفهوم التسويق المصرفي:

إن التسويق المصرفي من حيث المفهوم والأهداف لا يختلف كثيراً عن جوهر التسويق عموماً وأهدافه بل هو امتداد له خاصة فيما يتعلق بتسويق الخدمات، غير أنه أكثر تعقيداً كون الصناعة المصرفية نفسها معقدة إلى حدٍّ كبير وتتطلب الكثير من المعارف التقنية والمهنية، كما أنها إحدى أكثر الصناعات الخدمية ديناميكية وأشدها اندماجاً وتأقلماً مع التطورات التكنولوجية الحديثة[1].

لكن استخدام التسويق وفق مفهومه الحقيقي ضمن الأنشطة التي تمارسها البنوك لم يظهر إلا منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، بل لم يكن من المألوف اطلاقاً الحديث عن وظيفة ضمن الهياكل التنظيمية تعرف بالتسويق، وقد ساعد الانفتاح الكبير للاقتصاد العالمي والمالي على وجه الخصوص وظهور الكيانات المالية الضخمة والمنافسة في القطاع المصرفي (كالبنوك الشاملة، ومؤسسات الاقراض والتأمين وغيرها) في اندماج التسويق في الخدمة المصرفية وبخاصة سنوات التسعينات حيث لم يعد ينظر إليه على أنه مجرد تأثير موضة بيد أنه صار جزءاً من نهج استراتيجي متكامل[2].

إن الطبيعة الخاصة للخدمات المصرفية تحتم علينا معالجة التسويق من وجهة نظر وأسلوب ومنهجية غير تلك المعتمدة في مفهوم التسويق في المؤسسات والشركات عامة وبخاصة في ما يتعلق بالوظيفة المزدوجة للخدمة المصرفية والمتمثلة في جلب الودائع من جهة، ثم جلب زبائن لهذه الودائع من جهة أخرى وهو ما يجعل فلسفة التسويق في البنوك أكثر تعقيداً مما هي عليه في المؤسسات الأخرى، وبرجوعنا إلى المفاهيم المتعلقة بالتسويق المصرفي فقد عرفه "Marsh" على أنه المنهج الذي من خلاله تستطيع البنوك أن تحقق أهدافها

[1] Majaro.S,marketing perspective banks and the marketing concept" George Allan & union publish Ltd , Grows Nest, Australia, 1982, p179.

[2] Raoul, Sellonger , "initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing" édition banque, paris 1977, page19.

وتلبي حاجات السوق مع القدرة على جعل هذه الحاجات طلباً حقيقياً[1].

أي أن التسويق المصرفي مرتبط أساساً بمدى قدرة المصرف على تحويل حاجات العملاء إلى طلب حقيقي للخدمة المصرفية موازاة مع تحقيق أهداف البنك والسوق على حد سواء.

كما أعطى "Kotler" تعريفاً للتسويق المصرفي أكثر شمولاً كونه إطار إداري محدد يحوي مجموعة من الأنشطة المتكاملة في المنظمة يعتمد على إيصال خدمات البنك بانسيابية وكفاءة وفعالية بهدف إشباع حاجات الزبائن وتحقيق أهداف البنك، وفق ما تمليه مصلحة المجتمع وتوجهاته[2].

بينما يقول Sylvie de cousserrgues أن التسويق المصرفي يعبر عن مجموع الاجراءات الهادفة إلى خلق تطابق بين احتياجات ورغبات المستهلكين وبين عرض البنك و يكفل انسياب الخدمات المصرفية إلى الزبائن وفق ما يناسبهم، ومع أن فلسفة التسويق المصرفي لا تختلف جوهرياً عن التسويق عامة إلا أن خصوصية المنتج والعمل المصرفي يتطلب تطوير خطة مصرفية متكاملة مع إمكانيات البنك وسياساته[3].

ويذهب Hodges إلى أن التسويق المصرفي يعبر عن خلق وابتكار المنتجات المصرفية التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين ونيل رضاهم مع تحقيق ربحية المصرف[4].

ويوافق "Deruk Rander" على نفس التعريف السابق حين يعرف التسويق المصرفي فيقول هو ذلك الجزء من النشاط الذي يعنى بتدفق وانسياب المنتجات المصرفية والخدمات إلى العملاء وتحقيق الربح للمنظمة[5].

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 48.

[2] Philip Kotler, marketing management, Analysis, planning and control, prentice Hall, Englewood, Cliffs, New Jersey, 1984, p67.

[3] Sylvie de cousserrgues, Gautier Bourdeaux, "Gestion de la banque - du diagnostic a la stratégie" 6ème édition, Dunod, paris, 2010, p229.

[4] Luther Hodges, Rollie Tillman, "bank marketing, text and cases" Addison Wesley publishing company, Mento part, California, 1968, p17.

[5] Deruk Rander, "marketing in banking, The institute of bankers, London, 1969, p20.

وهذا تقريباً نفس تعريف "Ogdem Ross" الذي يرى التسويق المصرفي كونه هو العملية التي تعني توجيه خدمات البنك نحو الزبائن بكفاءة وفعالية في مقابل تحقيق أهداف البنك[1].

أما Baker فيؤكد على ضرورة التسويق لبناء علاقات الاشباع المتبادلة للبنك "satisfactory exchange relationship" فالبنك يسعى لإشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهدافه الربحية، وهو ما يجعل التسويق يأخذ دوراً قيادياً في العمل المصرفي[2].

من جانبه قدم "Weyer" تعريف آخر للتسويق المصرفي باعتباره ذلك النشاط الإداري الذي يعني بانسياب الخدمات المصرفية للعملاء الحاليين ودراسة الأسواق الحالية والمستقبلية والحاجات الحالية والمستقبلية مع وضع الخطط والأهداف وفق ذلك جميعاً والعمل على تحقيقها مع ضرورة التكيف مع خصوصية البيئة المصرفية[3].

كما يعرف أحمد محسن الخضيري التسويق: على أنه النشاط الديناميكي الذي يجمع كافة الجهود للأنشطة والعاملين في البنك بهدف ضمان انسياب وتدفق الخدمات والمنتجات المصرفية إلى الزبون سواءٌ كان ذلك إقراضاً أو اقتراضاً أو خدمات مصرفية أخرى[4].

أما ناجي معلا فيعرف التسويق المصرفي بأنه مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تعمل على توجيه موارد البنك بهدف تحقيق أقصى مستويات من الاشباع الممكن لحاجات العملاء الحالية والمستقبلية، الحقيقية والممكنة كفرص تسويقية سانحة للبنك والعميل مما يحقق أهداف البنك و مستهلك الخدمة على حد سواء[5].

إن الملاحظ من مجمل التعاريف السابقة أنها تتضمن مجموعة من الأبعاد التي يشتمل عليها مفهوم التسويق المصرفي والتي يمكن إجمالها في:

---

[1] Ogdem Ross, marketing in commercial banks, prentice Hill, New jersey, 1971, p20.
[2] Baker Mj, "bank marketing"- the Scottish banker's magazine, Val Ixix N°: 274, august 1977.
[3] Dener Vander Wayer, bank marketing, institute of banker, London, octobre, 1969, p20.
[4] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، دار أتراك للنشر والتوزيع القاهرة، 1999، ص16.
[5] ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994، ص 19.

- أن الهدف الأساسي الذي ينطوي عليه التسويق المصرفي هو كيفية إشباع رغبات العملاء وتحقيق رضاهم بعد معرفة حاجاتهم الحالية والمستقبلية.
- أن التسويق المصرفي يعمل على ضمان انسياب الخدمات المصرفية من البنك إلى العميل.
- أن التسويق المصرفي يعمل على ضمان تنسيق وتكامل الأنشطة المصرفية بكفاءة وفعالية لتحقيق هدف البنك.
- أن النشاط التسويقي المصرفي نشاط ديناميكي يتصف بالتعقيد والتغيير وفق تغير البيئة المصرفية (البنك،
- العملاء، المنافسة...).
- التسويق المصرفي الناجح والفعلي يسعى إلى تحقيق التطابق بين رغبات العملاء وعرض الخدمات المصرفية بما يكفل تحقيق أهداف البنك.
- أن مفهوم التسويق المصرففي في تطور مستمر نتيجة لتغيير العمل المصرفي ككل.

ومما سبق يمكننا صياغة تعريف شامل للتسويق المصرفي وفق الآتي: **التسويق المصرفي يمثل فلسفة إدارية للبنك تقوم على تنسيق جهود وأنشطة البنك وتكاملها في عملية ديناميكية تهدف إلى ضمان استمرار ابتكار وانسياب الخدمات المصرفية من البنك إلى الزبائن وفق احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية بما يتوافق مع أهداف البنك والمجتمع.**

### 2. تطور التسويق المصرفي:

لقد مرّ التسويق المصرفي بالعديد من المراحل في سياق تطوره، حيث يرجع أول ظهور للتسويق المصرفي إلى أواخر الخمسينيات وبداية الستينات من القرن الماضي، أما قبل ذلك فقد كانت البنوك تتبنى سياسات محافظة وتقليدية في تقديم الخدمات الضرورية للعملاء (ودائع، قروض)، على أن اتجاه البنوك نحو الاهتمام بفلسفة التسويق تزايد بشكل لافت منذ تلك الفترة لعدة أسباب لعلّ أهمها المنافسة ويمكن إجمال أهم مراحل تطور التسويق المصرفي كالآتي:

1) **مرحلة الترويج:** تمثل هذه المرحلة التي ظهرت نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات بداية لظهور مفهوم التسويق في البنوك، على أنها قد اقتصرت في منهجها على أنشطة الاعلان والعلاقات العامة والأنشطة الترويجية للخدمات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد مع المحافظة على العملاء الحاليين، حيث تم استحداث لأول مرة ما يعرف بإدارة التسويق حيث أن ما يفوق 82% من البنوك الكبرى اعتمدت أقساماً للتسويق[1]، كما ان كثيراً من البنوك قامت بتغيير مسمى إدارات العلاقات إلى إدارة التسويق، لكن على العموم فإن مفهوم التسويق في هذه الفترة لم يخرج عن نطاقه لكونه فقط مرادفاً لمفهوم الترويج لدى البنوك[2].

2) **مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء:** بدأت هذه المرحلة بعد أن أدركت الإدارة في البنوك بعدم جدوى النشاط الترويجي وأنه غير كاف لجذب العملاء ما لم يواكبه تغيير في طريقة تعامل البنك مع زبائنه، حيث أظهرت الدراسات آنذاك أن الدور الذي يلعبه مقدمو الخدمات المصرفية لا يقلّ أهمية عن الخدمة ذاتها وهو ما أعطى أهمية كبرى لعملية اختيار وتدريب العاملين الذين يقدمون الخدمة خاصة مع تزايد حدّة المنافسة في القطاع المصرفي.

إن هذه الظاهرة صاحبتها نظرة أخرى تتمثل في العمل على خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه وهذا من خلال عدّة صور أهمها[3]:

- تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء customer orientation لدى العاملين بالبنك وخاصة أولئك الذين يتواصلون مباشرة مع العميل، وهذا من خلال عقد الدورات التدريبية والتوجيهية للعاملين بالبنوك لتعريفهم على توجهات العملاء والأساليب الواجبة الاتّباع اتجاههم وأهمية ذلك.
- تحديث وعصرنة أنظمة وأساليب العمل لدى البنك بهدف الوصول إلى سرعة أداء الخدمات وإرضاء العملاء وتخفيض نسبة شكاويهم.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص51.
[2] عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 ص29.
[3] جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص51.

- العمل على تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن من أجل مساعدتهم على اتخاذ قراراتهم المالية بشكل أفضل.
- عصرنة الديكور الداخلي وأماكن تقديم الخدمات وصالات الانتظار، لتوفير الراحة والجاذبية للعملاء وإعطائهم انطباعاً بمدى الاستقبال الجيد والترحيب الكبير الذي يلاقونه من قبل البنك.

3) **مرحلة التجديد والابتكار**: تمثل هذه المرحلة مرحلة تنقية وتطوير الخدمات من خلال تقديم خدمات جديدة وهذا رغم ما حققه العمل بمفهوم توجه الأعمال من نتائج مرضية للبنوك إلا أن التطور السريع في المجتمعات وما صاحبه من تطور في أذواق ورغبات العملاء جعل لزاماً على البنوك السعي تقديم وابتكار منتجات جديدة. وفي ظل ذلك انتقل اهتمام البنوك من كونه قاصراً على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الزبون إلى دراسة سلوكه ومعرفة حاجته ورغباته والعمل على صياغة وتطوير منتجات مصرفية تلائم هذه الرغبات وفي ظل ذلك شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة وشاملة عن سلوك العملاء من جهة ومن جهة أخرى أساليب ومنتجات مصرفية عصرية مواكبة للتطورات الحديثة كالصرّاف الآلي وبطاقات الدفع.

4) **مرحلة نظم التسويق**: في هذه المرحلة دخل التسويق المصرفي مرحلة أخرى من مراحل تطوره حيث صار يعتبر كنظام شامل من الأنشطة المتكاملة والمترابطة والمتفاعلة بدءاً بأنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية والاتصالات التسويقية ثم إعداد خطط وبرامج تسويقية مع الأخذ بعين الاعتبار بعوامل البيئة التسويقية للبنك ومدى تأثيرها وطرق الاستجابة لها والتفاعل معها فضلاً عن تطوير أساليب الرقابة على تحقيق أهداف البنك التسويقية.

إن دخول التسويق هذه المرحلة يعكس بداية اهتمام البنوك بانتهاج مقومات ومبادئ التسويق الحديث المبني على التركيز على المستهلك أو العميل بشكل أساسي باعتباره الهدف الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية ويرجع ذلك أساساً بالتطورات التي حدثت في مجال أنظمة المعلومات من جهة وزيادة اقتناع إدارات

البنوك بأهمية وجود هذه الأنظمة والظاهر أن هذا المفهوم الحديث (النظم) يركز على عنصرين أساسيين لتحقيق الأهداف المرسومة للبنك والصمود والنمو والاستمرار وهما:

- التوجه نحو المستهلك، حيث أصبح المستهلك يمثل محور اهتمام البنك ونقطة ارتكاز لجميع الأنشطة المصرفية باعتباره المرجع الأساسي لعملية التسويق.
- التكامل بين الأنشطة المختلفة للمصرف لتحقيق أهداف البنك والمستهلك على حد سواء مع الأخذ ديناميكية البيئة المحيطة.

5) **مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق المصرفي:** تمثل هذه المرحلة أحدث مراحل التسويق المصرفي وهي نتيجة طبيعية لتطور مفاهيم المجتمع المدني وحركات حماية المستهلك والجمعيات الضاغطة، ويقوم هذا المنهج على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع بعين الاعتبار، حيث أضحت صورة البنك الاجتماعية ومدى مساهمته في تحقيق الرفاهية للمجتمع تحدد مدى نجاح البنك تسويقياً وينعكس تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في البنوك في عدّة مناحي لعلّ أهمها:

- تأكيد العمل على زيادة تمويل المشاريع في المجالات التي تساهم في تحسين جودة الحياة وتحقيق أكبر إشباع ممكن للأفراد داخل المجتمع.
- تشجيع وتوجيه الأفراد على القيام بمشاريع تخدم المجتمع والمساهمة بالقروض لذلك.
- تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف عملائه كعامل أساسي في تحقيق أهداف البنك وأهداف المجتمع عامة.
- المساهمة في المشاريع التي تعمل على المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة في المجتمع.

يمكن إيجاز مراحل تطور التسويق المصرفي وفق الجدول الآتي:

**الجدول رقم04: مراحل تطور التسويق المصرفي.**

| المرحلة | النشاط | الهدف | الوسيلة |
|---|---|---|---|
| **الأولى** | الترويج | جذب العملاء الجدد.<br>المحافظة على العملاء الحاليين. | الأنشطة الترويجية والإعلان والعلاقات العامة. |
| **الثانية** | الاهتمام الشخصي بالعملاء | إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. | تدعيم مفهوم التوجه بالعملاء إرضاء العملاء.<br>تحديث وعصرنة أساليب تقديم الخدمة |
| **الثالثة** | التجديد والابتكار | زيادة ربحية البنك ومركزه التنافسي. | تقديم خدمات مستجدة.<br>ابتكار الخدمات والوسائل.<br>الاهتمام أكثر بجودة الخدمات. |
| **الرابعة** | نظم التسويق | التركيز على العمل.<br>مواجهة المنافسة. | نظم المعلومات وبحوث التسويق.<br>التكامل بين الأنشطة المختلفة. |
| **الخامسة** | المفهوم الاجتماعي للتسويق | الموافقة بين مصلحة العميل ومصلحة البنك ومصلحة المجتمع. | تمويل وتشجيع مشاريع المصلحة العامة.<br>تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء.<br>المساهمة في رفاهية المجتمع. |

**المصدر بتصرف:** عبد المطلب عبد المجيد، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2015، ص21.

### 3. أهمية التسويق المصرفي:

رغم أن التسويق المصرفي لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام الذي حظي به تسويق السلع والمنتجات في بداية عهده إلا أن تطور السريع في مختلف مجالات الحياة والرغبات الإنسانية وتعقدها ناهيك عن ازدياد درجة المنافسة في السوق المصرفية جعل من اتباع البنوك لمفهوم التسويق المصرفي الحديث أمراً بالغ الأهمية، وعموماً

فقد اكتسى موضوع التسويق المصرفي هذه الأهمية البالغة لعدة عوامل موضوعية أهمها[1]:

أ. **الارتفاع المتزايد لأسعار الفائدة:** إن الضغوط التضخمية المستمرة التي تواجهها مختلف الأنظمة المصرفية في العالم، وما تسببه من ندرة للأموال المتاحة لدفع عجلة التنمية خاصة في الدول النامية ناهيك عن إشكالية تناقص قيمة القروض لدى هذه الدول، زاد من حدة المنافسة بين البنوك من أجل توفير المطلوب من رؤوس الأموال لتغطية الطلب المتزايد.

ب. **زيادة حجم وعدد البنوك دولياً:** إن التحرير الاقتصادي الذي عرفه العالم نتيجة الاتفاقية الدولية التي اتبعت اتفاقيات بروتون وودز وما نجم عنها من عولمة مالية جارفة وتزايد لدور المؤسسات المالية الدولية والبنوك الشاملة وانتشار البنوك الأجنبية ذات الفروع الكثيرة في مختلف الدول أدى إلى اشتعال المنافسة بين مختلف البنوك الأجنبية والمحلية، ناهيك عن دور المؤسسات المالية الأخرى.

ج. **التغيرات المستمرة في البيئة المصرفية:** إن التغيرات الكثيرة التي عرفتها كثير من الدول سواء على المستوى السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي أو التكنولوجي جعل من التكيف مع هذه المستجدات أمراً ضرورياً للبنوك من أجل ضمان تسويق منتجاتها في مختلف الظروف المحيطة بها.

د. **التطور التكنولوجي:** كغيرها من أوجه النشاط الاقتصادي كان للتطور التكنولوجي الأثر البالغ في توجيه ودفع الصناعة المصرفية فمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية كان ضرورة لا مناص منها للبقاء في السوق، وهذا كون التطور التكنولوجي صاحبه تطور في رغبات العملاء تجاه المنتجات المصرفية وغيرها كضرورة استخدام الصراف الآلي والبطاقات الذكية والحسابات البنكية عن بعد والاتجاه نحو التسويق الإلكتروني الذي صار حتمية كون غالبية الناس صارت تستخدم الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ومواقع البحث الإلكتروني وهذا من أجل تسهيل عملية الوصول

[1] عبد المطلب عبد المجيد، التسويق المصرفي، 2015 ، مرجع سابق ، ص18- 19.

إلى العملاء وفق وفقه أكبر قدر ممكن.

كما أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي أكسبت التسويق المصرفي أهمية بالغة ولعلها تكمن في:

- التعرف أكثر على حاجات ورغبات الزبائن والسعي إلى إشباعها قدر الإمكان.
- الحرص على عرض الخدمات المصرفية بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.
- محاولة زيادة الحصة السوقية في السوق المصرفي أمام المنافسين.
- دراسة وتحليل السوق والبيئة المحيطة به لتحديد الأهداف والاستراتيجيات.
- الرغبة الدائمة في تحسين وابتكار الخدمات المصرفية وهو ما يحتاج إلى جهود تسويقية.
- الرغبة في الاحتفاظ بالعملاء أطول فترة ممكنة عن طريق الجهود التسويقية للبنك.

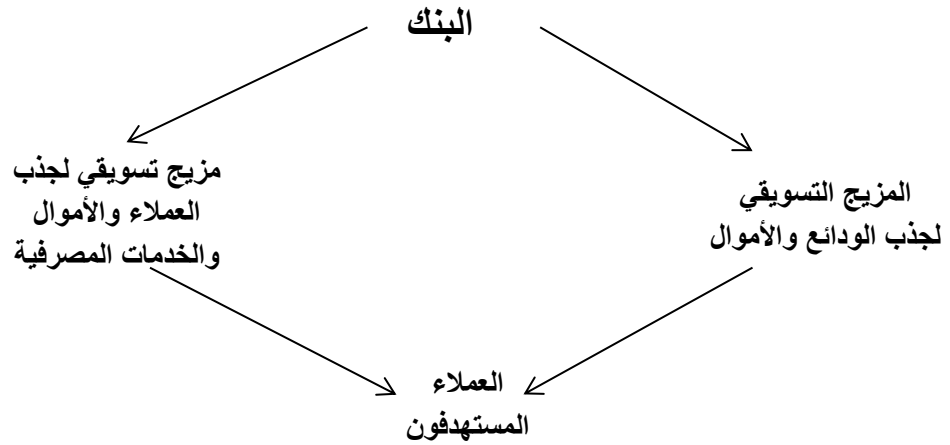
هـ. **تشابه الخدمات المصرفية:** إن تشابه وإن لم نقل تماثل الخدمات التي تقدمها البنوك يؤدي بالضرورة إلى منافسة حادة بين هذه الأخيرة والتي يحسمها في الأخير كيفية تقديم هذه الخدمات.

و. **زيادة وعي وثقافة العملاء** عن السوق وتوافر الإمكانيات البحثية السهلة عن المتدخلين في السوق المصرفي ومنتجاتهم ما يحتم وجود صورة مثالية للبنك في السوق.

### 4. الدور التسويقي المزدوج للبنوك:

إن أهم ما يميز التسويق في مجال الخدمات المصرفية عن غيره هو ارتكازه على دورين أساسيين يمثلان جوهر أهداف البنك التسويقية فمن جهة يسعى البنك إلى جلب وحفظ الودائع، ومن جهة أخرى إقراض الأموال إلى جانب بعض الوظائف الثانوية المرتبطة أساسا بهاتين الوظيفتين، ويتمثل الدور التسويقي المزدوج للبنك من حيث أنه يجب عليه أن ينسق ويوفق بين القدرة على خلق البرامج التسويقية التي من شأنها جذب أكبر قدر ممكن من الأموال "الودائع والمدخرات"، ثم عليه بعد ذلك إيجاد الصيغ والاستراتيجيات والخطط التسويقية التي تهدف إلى تحويل تلك الأموال إلى خدمات مصرفية تجذب بها عملاء آخرين لاستثمار هذا الفائض من الأموال، وتعتبر

هاتين الوظيفتين التسويقيتين للبنك أساس بقاء هذا الأخير، فقد بينت الدراسات أن أكثر من 66% من أموال البنك ناتجة عن الدعايات الخاصة بالعملاء، كما أن أكثر من نصف هذه الأموال يوجه نحو العملاء في شكل قروض، هذا ناهيك أن ما يقارب 70% من الأرباح التي يحصل عليها البنك نتيجة عن القروض المصرفية والخدمات المرتبطة بها والشكل التالي يوضح الدور التسويقي المزدوج للبنك.




**الشكل رقم05: الدور التسويقي المزدوج للبنوك.**

**Source**: Arthur meidan , Bank marketing, , Macmillan education Hampshire, London, 1984, p17.

## المبحث الثالث : أبعاد التسويق في المصارف

### 1. منهج تسويق الخدمات المصرفية:

يمثل المنهج التسويقي للخدمات المصرفية البرنامج التسويقي المعتمد من قبل إدارة التسويق في البنك ويشير إلى أن التطورات الأساسية[1]:

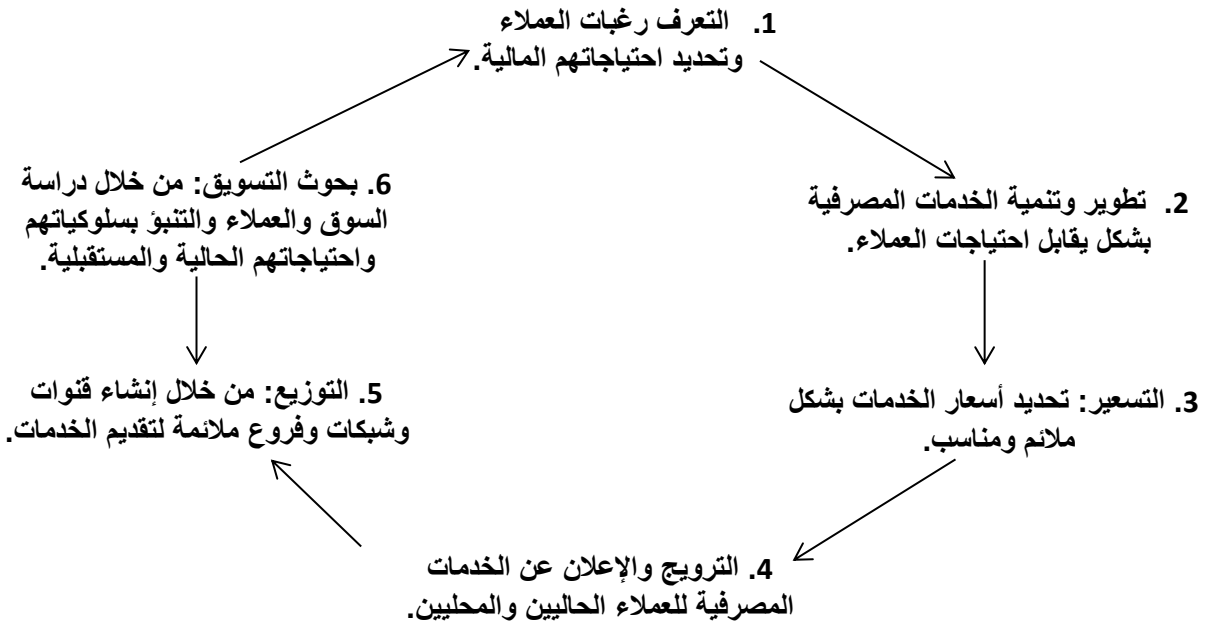
- التعرف على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتحديد متطلباتهم النهائية.
- تصميم وابتكار خدمات جديدة أو تنمية الخدمات الحالية بشكل مناسب لتطلعات العملاء.
- خدمات السوق وما يرتبط بها من نشاطات مكملة للمنتوج المصرفي وهذا يشمل ما في عناصر المزيج التسويقي كالتسعير والترويج والتوزيع.
- تلبية احتياجات العملاء النهائية.

إن هذه العملية (النهج التسويقي) قد لخصها Meidan في الخطوات التالية:

- دراسة السوق المصرفية وتحديد ربحيتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.
- دراسة العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وإعداد الخطط اللازمة لتحقيقها.
- توظيف مختلف الأنشطة والجهود لترقية الخدمات المصرفية بما يتوافق وتطلعات العميل.

ويمكن توضيح منهج تسويق الخدمات المصرفية وفق الشكل التالي:

[1] Arthur meidan , Bank marketing, , Macmillan education Hampshire, London, 1984p15.




**الشكل رقم 06: التوجه التسويقي للخدمات المصرفية.**

**المصدر**: عبد المطلب عبد المجيد التسويق المصرفي مدخل اقتصادي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص27.

والملاحظ من الشكل أن المنهج التسويقي يأخذ شكل دورة تبدأ وتنتهي بالتعرف على رغبات العملاء وتحديد احتياجاتهم وصولاً إلى إشباع رغباتهم النهائية باعتبار ذلك أساس عملية التسويق المصرفي وهذا مروراً بما يطلق عليه عناصر المزيج التسويقي التقليدي (منتج، تسعير، ترويج وتوزيع) باعتبارها تمثل أهمية فاصلة لأي برنامج تسويقي.

## 2. وظائف التسويق المصرفي:

يتعين على إدارة التسويق في المصرف القيام بعدة وظائف من أجل تحقيق أهداف البنك التسويقية، ومن هذا المنطلق فإن إدارة التسويق وفي خضم أدائها لوظائفها ملزمة بالإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية[1]:

[1] عبد المطلب عبد المجيد، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 24.

- إلى من يمكن أن نسوق؟
- ما الذي يجب أن نسوقه؟
- كيف نقوم بعملية التسويق؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تقودنا إلى إيجاز مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة التسويق في البنك وفقا الآتي:

- توفير معلومات دقيقة و واضحة للبنك من خلال بحوث التسويق وتتعلق أساساً بمركز البنك في السوق التي تمارس فيه وكذا نوعية ومواصفات العملاء (ميولهم، مواصفاتهم، اعمارهم، اجورهم، تطلعاتهم...).
- رسم سياسة الخدمات التي يقدمها البنك مقارنة مع تطورات السوق المصرفية ورواية العملاء والعمل على ابتكار وتقديم خدمات مصرفية جديدة في ضوء تطور الفن المصرفي بهدف جذب أكبر قدر من العملاء ناهيك عن دراسة الخدمات والسياسات التي تقدمها البنوك المنافسة في السوق وخططها الحالية والمستقبلية.
- دراسة الانتشار الجغرافي لفروع ووحدات البنك في السوق ومدى تغطيتها فضلاً عن توسيع شبكة الفروع
- وما يتضمن الوصول لكافة أجزاء السوق ومراكز التوزيع مع وضع هيكل أسعار مناسب للخدمات المصرفية.
- متابعة البرامج الخاصة بتوضيح ونشر المفهوم التسويقي بين مختلف المستويات الإكراهية في البنك.
- إعداد وتنفيذ برامج الحملات الإعلانية والترويجية المتعلقة بالمنتجات المصرفية للبنك ومتابعة إعداد وتقديم الجوائز الترويجية والهدايا والمعارض، إلى جانب النشرات والمجلات التي تشرح مزايا خدمات ومنتجات البنك.
- تقييم النشاط التسويقي للبنك بصفة دورية ومستمرة مع تقديم تقارير منتظمة عن مدى جدوى الأنشطة التسويقية والأداء التسويقي مقارنة مع البنوك المنافسة إضافة إلى تبيان مواطن القوى والضعف للإدارة العليا[1].

[1] أسعد عبد الحميد ط، إدارة البنوك التجارية، الاستراتيجية والتطبيق: مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 317.

## 3. المزيج التسويقي المصرفي:

### 1.3. مفهوم المزيج التسويقي المصرفي:

يعتبر المزيج التسويقي أحد أهم المفاهيم وأحدثها وأكثرها شيوعاً للاستعمال من قبل المنظمات ورجال التسويق ويعتبر "نايل بوردن 1965" أول من قام باستعمال مصطلح "المزيج التسويقي" وهذا بناءً على اقتراح ووصف "جايمس كوليتون 1948" على أنه خلطة مكونات أو مزيج مكونات[1]، ولقد عرف كولتر المزيج التسويقي على أنه مزيج بين مختلف العناصر التسويقية التي تخضع لسيطرة المنظمة وتحكمها بهدف إيجاد أفضل توليفة تسويقية استراتيجية[2].

بينما يرى Audrey أن المزيج التسويقي هو مجموعة الأدوات والأنشطة المتاحة لدى المنظمة لتشكيل طبيعة تقديمها وعرضها لمنتجاتها للعملاء[3].

أي أن المزيج التسويقي يعبر عن تنسيق ودمج وبالتالي تكامل الأنشطة التسويقية لضمان أفضل مزيج تسويقي للخدمة للعملاء بهدف إشباع رغباتهم لأقصى حدٍ ممكن.

عموماً فإن أكثر التسويقيين متفقون على وجود أربع عناصر تقليدية تكون عناصر المزيج التسويقي وهي ما يعرف بالباءات الأربعة اختصاراً 4Ps[4]:

- المنتج Product.
- السعر:Price.
- الترويج promotion.

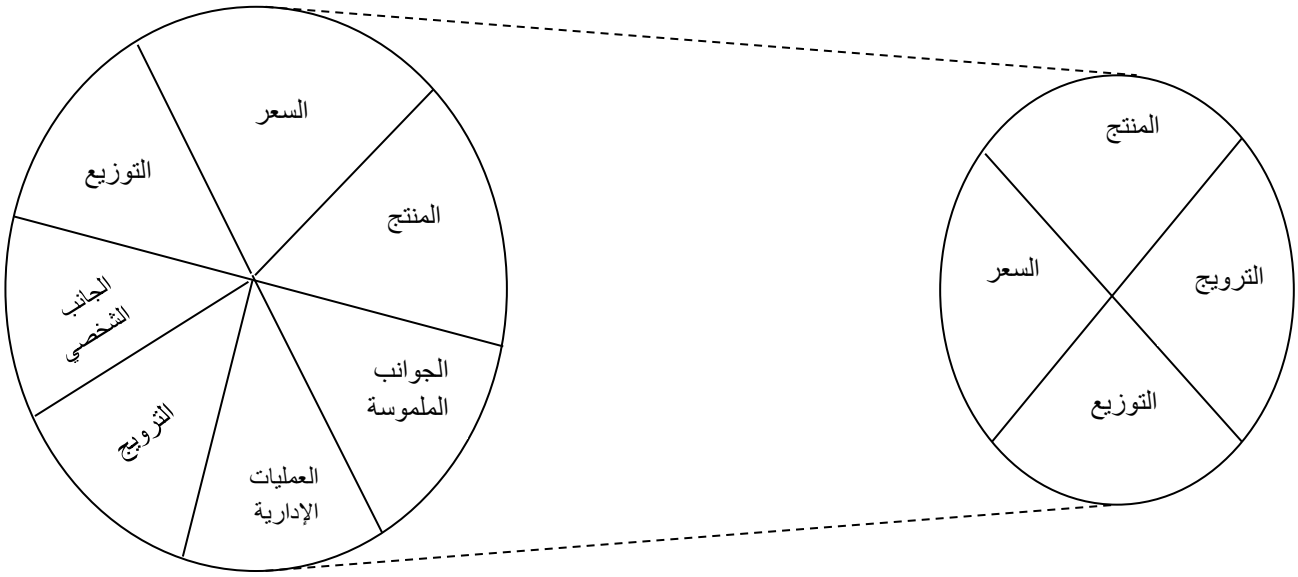
[1] Chai leo goi, a review of marketing mix: 4 PS or more international journal of marketing studies, vol 1,N°1 mai 2019, p 03.
[2] P. Kotler, G. Armstrong, Marketing An Introduction, Op cit, p76.
[3] Audrey Gilmore, Services marketing and management, SAGE publication, London 2003, p19.
[4] Jochen Wirts, Christopher lovelock, Essentials of marketing services, 3 rd. edition, Pearson education, England, 2018, p18.

- التوزيع place.

وفي مجال الخدمات المصرفية والخدمات عموماً فإن المزيج التسويقي لا يختلف كثيراً من حيث مكوناته وعناصره غير أن اختلافها عن المنتجات الصناعية وخصائصها المتفردة جعل من الضرورة لدى أغلب الباحثين توسيع وتطوير أنشطة وعناصر المزيج التسويقي للخدمات على ضوء التطورات الحديثة التي تشهدها هذه الأخيرة وعلى هذا الأساس ظهر ما يعرف بالمزيج التسويقي الموسع أو ما يعرف بالمزيج التسويقي للخدمات والذي يطلق عليه اختصاراً بالباءات السبع أو 7PS والذي يضم إلى جانب 4PS[1] كلاً من :

- الجانب الشخصيpeople أو personal
- العمليات الإدارية process management.
- أخيرا الدليل المادي أو الجوانب الملموسة (physical evidence).

أي أن عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية يتضمن سبعة عناصر بدلاً من الأربعة وهذا ما يمكن مقارنته وتوضيحه وفق الشكل الآتي:




**الشكل رقم 07: المزيج التسويقي للخدمات المصرفية.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص 235.

[1] Peter mudie, Angela pairie, services marketing management- 3 rd edition, Butterworth Heinemann, oxford , 2006, p 5-6.

## 2.3. عناصر المزيج التسويقي المصرفي:

إن نجاح أي استراتيجية تسويقية للبنك لا يمكن أن يحصل إلا بالاختيار الأمثل للمزيج التسويقي وعناصره بطريقة تجعل من هذا المكون عرضاً جذاباً للعملاء وهو ما يضمن وصولاً سلساً للأهداف التسويقية المرسومة، إن هذا الأمر يتطلب درجة عالية من المهارة والقدرة على تحديد مستويات كل عنصر من العناصر الواجبة في المزيج ومدى تناسقها وتوافقها مع احتياجات العمل والسوق[1].

### 1.2.3 – المنتج المصرفي:

#### أ. تعريفه:

يعتبر المنتج أساس العملية التسويقية وأهم الأعمدة التي يقوم عليها مفهوم المزيج التسويقي باعتباره محور اهتمام الزبون وقد تعددت التعاريف التي حاولت إعطاء تصور يمثل جميع أبعاد مفهوم المنتج فنجد أن Stanton يعرف المنتج على أنه مجموعة من الصفات الملموسة والغير ملموسة المقبولة من قبل طرف المستهلك على أنها تشبع حاجته ورغباته[2].

بينما يعرف كل من (Marray & Briscal) المنتج على أنه حزمة من المنافع المادية والغير مادية التي تهدف إلى إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم[3].

بينما يرى كوتلر[4] أن المنتج يعني كل السلع والخدمات التي تقدمها الشركة للسوق المستهدف للاهتمام أو الاستخدام أو الاستحواذ أو الاستهلاك.

والملاحظ أن غالبية التعاريف تصب في خانة واحدة ألا وهي أن المنتج المصرفي يضم كافة السلع والخدمات الملموسة والغير ملموسة والموجة إلى المستهلكين بغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

---

[1] Peter Mudie, Angela Pairie, services marketing management, Op cit, p56.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف ، التسويق المصرفي ، مرجع السابق، ص238.

[3] نفس المرجع، ص239.

[4] Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing an introduction, Op cit p230.

**ب. مميزات المنتج المصرفي:**

يعتبر المنتوج المصرفي (الخدمة المصرفية) مجموعة من الأنشطة والفعاليات التسويقية والخدمية الغير ملموسة والتي يقدمها المصرف بهدف تلبية وإشباع رغبات العملاء[1].

- إن للمنتج المصرفي مجموعة من المميزات التي تجعله يختلف عن المنتجات الأخرى وأهمها[2]:
- المنتج المصرفي غير ملموس فهو بيع لفكرة في شكل خدمات معينة.
- الاعتماد التام على الودائع سواء في النشأة أو الخدمة المصرفية.
- التأثير الكبير والمتبادل بين مختلف الأنشطة الاقتصادية والسياسية.
- الارتباط الكبير بين المنتج المصرفي بشخصية مقدم الخدمة.
- تنوع وتعقد وتعدد الخدمات المصرفية.

إن أهم عنصر مميز من عناصر المنتج المصرفي كما هو ملاحظ هو دور مقدم الخدمة المصرفية الذي له دور كبير وفعال في تكوين الصورة الذهنية لدى العميل وبناء ثقة لديه اتجاه المصرف لذلك لابد من تحلي هذا الأخير بمجموعة من الصفات أهمها[3]:

- القدرة الكافية على إدارة الحديث والتواصل.
- اللباقة وسرعة البديهية والمظهر اللائق.
- القدرة الكبيرة على التفاوض والمناورة.
- امتلاك المهارات اللازمة للفهم السريع والاستيعاب والاقناع.
- القدرة على بناء العلاقات الوثيقة مع الزبائن.
- امتلاك جميع المعلومات عن مختلف الخدمات المصرفية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي ، نفس المرجع السابق ،ص240.
[2] زياد رمضان، محمود جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص306.
[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي، مرجع السابق، ص 240.

**ج. أبعاد المنتج المصرفي:**

يرى أغلب الباحثين أن المنتج المصرفي والمنتج عامة له ثلاث مستويات أو أبعاد وقد حددها كل من Kotler & Armstrong وهي[1]:

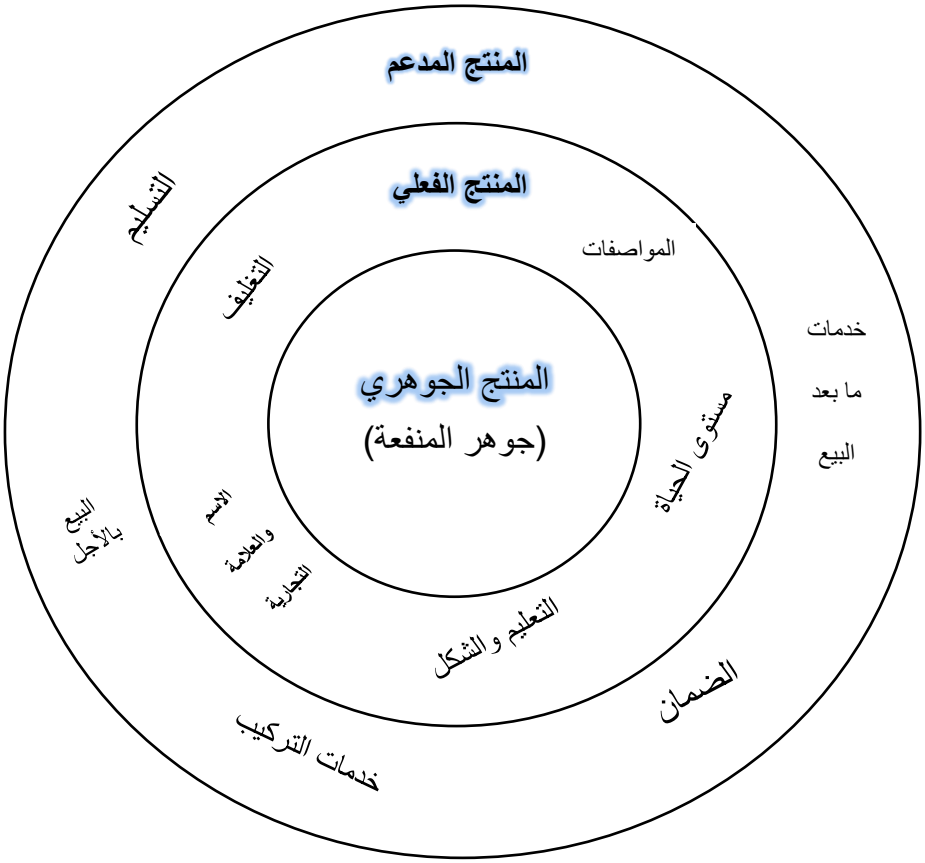
1) **المنتج الأساسي (الجوهري) core product**: وهو يمثل جوهر المنفعة المقدمة إلى المستهلك والتي على أساسها يسعى هذا الأخير إلى الشراء ويتعلق هذا البعد أساسا بالمنافع التي يرجوها العميل والمترتبة عن قيامه بشراء المنتج المصرفي[2].

2) **المنتج الفعلي Actual Product**: إن أي منتج يتعلق بخصائص يحتاجها لتنمية وزيادة منافعه وهو ما يظهر في المنتج الملموس أو الفعلي والذي له مجموعة من الخصائص وهي:

- مستوى الجودة.
- الملامح والأبعاد أو المواصفات.
- التصميم أو الشكل.
- الاسم أو العلامة التجارية.
- التغليف.

1) **المنتج المدعم Augmentent Product**: ويشمل هذا الجانب مجموعة المنافع الإضافية التي يحصل عليها المستهلك جراء شرائه للمنتج مقارنة مع ما أنفقه للحصول على المنتج.

[1] Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing an introduction,Op cit , p231.
[2] عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سابق، ص 162.




**الشكل رقم 08: أبعاد المنتج الثلاثة.**

Source: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing an introduction ,Op cit, p231.

**د. مزيج الخدمة المصرفية:**

يمثل مزيج الخدمة المصرفية مجموعة متكاملة من كافة الخدمات التي يقدمها المصرف والسوق في آن واحد وتندرج في خطوات تتصف بالتكامل والترابط والتماثل[1].

ويشمل مزيج الخدمة المصرفية على مجموعة من المستويات التي تحدد تركيبته وهيكله وهي:

[1] ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، ط 01 ، عمان، الأردن، ، 1994، ص 61.

1) **اتساع مزيج الخدمة المصرفية:** ويمثل عدد الخطوط التي تقدم من خلالها الخدمة المصرفي سواء في المصرف الواحد أو فروعه وهي تمثل الصورة الفعلية للنشاط الخدمي المصرفي[1].

2) **عمق مزيج الخدمة المصرفي:** يشير عمق مزيج الخدمة المصرفي إلى التشكيلة التي يتكون منها خط الخدمة الواحد[2]، ويمثل حاصل قسمة المجموع الكلي لتشكيل الخدمات التي يتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

3) **طول مزيج الخدمة المصرفية:** ويشير إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي يتكون منها مجموع خطوط الخدمة[3].

4) **تناسق مزيج الخدمة المصرفية:** و يمكن تناسق المزيج في العلاقة بين مختلف الخطوط المقدمة للخدمة ومدى ترابطها وتكاملها وانسجامها[4].

ويمكن توضيح مستويات مزيج الخدمة المصرفية من خلال الشكل التالي:

**اتساع الخدمة** ←

| خط الخدمة 01 | خط الخدمة 02 | خط الخدمة 03 | خط الخدمة 04 | خط الخدمة 05 |
|---|---|---|---|---|
| الودائع | القروض | التحويلات | خطابات الضمان | الاعتمادات المستندية |
| جارية وتحت الطلب | قصيرة الأجل | داخلية | تجارية | للحكومة |
| قصيرة الأجل | متوسطة الأجل | خارجية | أعمال | للقطاع الخاص |
| توفير | طويلة الأجل | | | |
| آجلة | تسهيلات | | | |

**عمق المزيج** ↓

**الشكل رقم 09: المزيج الخدمي لمصرف تجاري.**

**المصدر:**محمود جاسم الصيدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص 242.

[1] تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 01، 2005، ص137.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 244.
[3] ناجي معلا، نفس المرجع سابق ، ص 62.
[4] تيسير العجارمة، نفس المرجع السابق، ص 137.

**هـ. دورة حياة المنتج المصرفي:**

يعد مفهوم دورة حياة المنتج المصرفي أحد المفاهيم العامة التي توضح سلوك الخدمات ومراحل تطورها ونموها وحتى انهيارها واختفائها وهو ما يساعد في وضع الخطط التسويقية الاستراتيجية من قبل البنوك للخدمات، وتسند دورة حياة الخدمة المصرفية من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية وتتمثل مراحل دورة حياة المنتج المصرفي في المراحل التالية[1]:

1. **التقديم:** تمثل أولا المراحل وفيها يكون الطالب على الخدمة ضعيف لعدم إطلاع الأفراد عليها ولا معرفتهم بها لأنها تطرح لأول مرة في السوق، وبهذا يركز البنك على الأنشطة الإعلانية للتعريف بالخدمة المصرفية المقدمة ووصف ميزاتها وخصائصها وفوائدها إلى جانب إرشاد الأفراد لكيفية استخدامها.

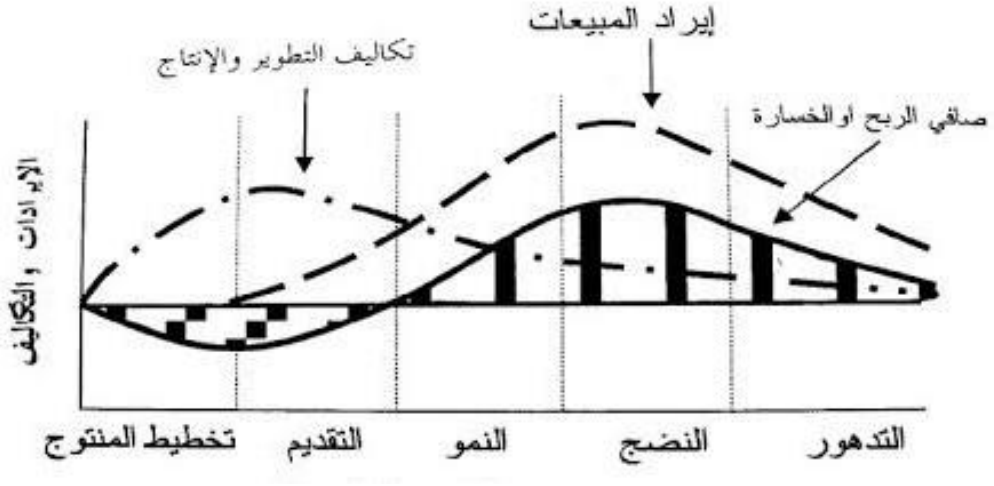
2. **مرحلة النمو:** نتيجة لتعرف العملاء على الخدمة المصرفية ومميزاتها يزداد الطلب على التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات وترتفع الأرباح وهو ما يؤدي إلى تحفيز البنوك الأخرى على تقديم نفس الخدمة.

3. **مرحلة النضج:** عند هذه النقطة تحقق الخدمة أعلى طلب ممكن وعندها تأخذ المبيعات بالتباطؤ لتشبع السوق وزيادة المنافسة فيه وتتجه البنوك نتيجة ذلك نحو تطوير الخدمة وتحسينها قدر الإمكان.

4. **مرحلة التدهور:** وهي المرحلة الحرجة في حياة المنتج المصرفي حيث يقل الطلب على الخدمة وتنخفض المبيعات وتتناقص أرباحها لعدة أسباب كظهور خدمات مصرفية منافسة ذات منافع ومزايا أفضل أو ظهور بعض العيوب في الخدمة أو أنها أضحت لا تلبي حاجات ورغبات الأفراد أو غير ذلك.

ويمكن توضيح مراحل دورة حياة المنتج المصرفي وفق الشكل الاتي:

[1] Philip Kotler, B Doubois, marketing management, nouveau horison, 8ème ed, paris, 1994, p329.




**الشكل رقم10: مراحل دورة حياة المنتج المصرفي.**

Source: Christine Ennew, Trevor Watkins, Mike wright, marketing financial services, 2nd edition, Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 1995, p77.

كما يمكن توضيح خصائص مراحل دورة حياة المنتج المصرفي وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم 05: جدول خصائص دورة حياة المنتج.**

| الخاصة/ المرحلة | التقديم | النمو | النضج | التدهور |
|---|---|---|---|---|
| **المبيعات** | منخفضة | زيادة سريعة | الوصول إلى القمة | الانخفاض |
| **التكاليف** | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة |
| **الأرباح** | موجبة | متزايدة | مقبولة | منخفضة |
| **الزبائن** | البادئون | المتأخرون | الأغلبية المتوسطة | عدد كبير |
| **المنافسين** | قليل | نمو عدد المنافسين | استقرار ثم انخفاض | عدد قليل |

**المصدر**: إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 227.

### 2.2.3 – التسعير:

**أ. مفهومه:**

يعتبر التسعير أحد أهم عناصر المزيج التسويقي المؤثرة في السوق المصرفي والذي تتحدد على ضوئه العلاقة بين المصرف والعميل كونه أحد المحددات الرئيسية للقيمة التي يقدرها العميل على أساس العلاقة بين المنفعة والسعر ويستمد قرار التسعير أهميته من خلال سببين رئيسيين[1]:

- إن السعر يؤثر على الهامش من خلال تأثيره على الايرادات.
- أنه يؤثر على الكمية المباعة من خلال تأثيرها على الطلب.

وقبل التطرق لمفهوم التسعير للخدمة المصرفية كان لزاماً تحديد مفهوم السعر الذي يعرف على كونه القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة التي تحدد وفق السوق[2].

والسعر أيضا الثمن المقبول من المستهلك لقاء حصوله على منتج ما وهو يشارك في بناء الصورة الحقيقية له[3].

أي أن السعر يمثل وحدات نقدية مدفوعة من الزبون لقاء حصوله على منتج أو خدمة معينة.

أما التسعير المصرفي فيشير إلى معدلات الفائدة على الودائع، القروض، الرسوم أو العملات وما إلى ذلك من المصروفات الأخرى التي يضعها المصرف لقاء الحصول على الخدمة[4].

وعليه فإن قرارات التسعير للخدمة المصرفية تعتبر محدداً مباشراً لربحية المصرف من جهة وكذا قيمة الخدمة لدى الزبون من جهة أخرى.

---

[1] Malcolm Mc Donald, Pennie Frow, Adrian payne, Marketing plans for services complete guide ,Op cite, p268.

[2] Stanton W and Furtell, fundamentals of marketing, Mc Grow Hill, Book Co, New York, 1987, p226.

[3] Alexandre Steyer, Amelie clansel, Lascal Quester, marketing une approche quantitative, collection synther learns education, paris, 2005,p130.

[4] ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 153.

**ب. أهداف التسعير المصرفي:**

تتعدد وتتباين الأهداف التي ترجوها البنوك من استخدام سياستها التسعيرية وإن كانت لا تخرج عن نطاق أهداف المصرف الأساسية كتحقيق الربح، الاستقرار، النمو، التميز وزيادة الحصة التسويقية إلى جانب إرضاء أكبر قدر من العملاء وجذبهم للتعامل مع البنك.

إن التسعير المصرفي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف أوجزها كل من ( payne 1995) و(بيكر Beker1991) في ثلاث مجموعات[1]:

1. **الأهداف المرتبطة بالتعامل:** وهي الأهداف التي يسعى من خلالها البنك إلى:

- جلب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- الحصول على أكبر حصة تسويقية ممكنة من خلال منتجات جديدة مطروحة بأسعار منخفضة للإستقطاب الكبير بأسرع وقت.

2. **الأهداف المرتبطة بالأرباح:** وهي مجموعة الأهداف التي تحقق:

- الوصول إلى قدر مناسب من الربح على المدى القصير.
- الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربح على المدى الطويل.
- تعظيم الفوائد على الاستثمار.

3. **أهداف مرتبطة بمواقف خاصة:** وتتمثل في جملة من الأهداف أهمها:

- تثبيت الصورة الذهنية المثالية لدى الزبائن من خلال إحداث ورقات بين خدماتها وخدمات منافسها ودعم التميز لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين في السوق.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 266.

- مواجهة المنافسة في السوق المصرفية والذي لا يكون إلا بكون المنتجات المطروحة في مستوى المنافسة أو أكثر جودة أو أقل مسعراً.
- المحافظة على الحصة السوقية في السوق المصرفية.

**ج. العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسعير المصرفي:**

تتأثر قرارات التسعير للخدمات المصرفية بالعديد من العوامل، ومع أنها في الغالب لا تختلف كثيراً عن تلك العوامل والقوى المؤثرة في قرارات تسعير السلع والخدمات بشكل عام إلا أن خصوصية العمل المصرفي تجعل قرارات التسعير تتأثر ببعض العوامل الأخرى الخاصة النابعة من طبيعة العمل المصرفي.

عموما يمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسعير المصرفي إلى مجموعتين رئيسيتين[1]:

- المجموعة الأولى: تضم مجموع العوامل العاملة التي تؤثر على قرارات التسعير في السلع والخدمات بشكل عام.
- المجموعة الثانية: تضم مجموعة العوامل الناشئة عن خصوصية العمل المصرفي[2].

**1) المجموعة الأولى العوامل العامة:**

تمثل العوامل العامة مجموع القوى التي تؤثر على اتخاذ قرارات التسعير للسلع والخدمات بشكل عام وتأخذ بعين الاعتبار في تحديد أسعار هذه الأخيرة ويمكن تقسيمها إلى قسمين: عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1. **العوامل الداخلية:** وهي العوامل الواقعة تحت نطاق سيطرة المنطقة وتأثيرها وتشمل:

أ. **الأهداف التسويقية (التسعيرية):** يعتبر السعر أحد أهم عوامل تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات وعليه وجب على المسوقين تحديد الأسعار التي من شأنها تحقيق أهداف العروض التسعيرية وتخدمها كأهداف كرفع الأرباح الحالية أو الوصول إلى قطاع معين ذو جودة سلعية عالية يقتضي سياسة سعرية مرتفعة غير هدف البقاء أو هدف الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين من الطبقة المتوسطة والذي يقتضي اتباع سياسة عارية

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 283.
[2] زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص 283

منخفضة وهكذا فإنه كلما كانت الأهداف التسويقية للمنظمة واضحة كلما كان اتخاذ قرارات التسعير أكثر سهولة وبساطة[1].

**ب. عناصر المزيج التسويقي الأخرى:**

إن تصميم مزيج تسويقي متناسق ومتكامل يستدعي مراعاة تأثير مختلف العناصر على الأخير وعلى هذا الأساس فإن اتخاذ قرارات التسعير في المنظمة لا يجب أن يطرح قبل رؤية مدى توافقه مع باقي عناصر المزيج التسويقي لأن أي خلل في تناسق المزيج مع قرارات التسعير من شأنه فشل الوصول لأهداف المنظمة كون السعر يعتبر عاملاً حاسماً ، وعلى هذا الأساس فإن غالبية المنظمات تضع السعر المناسب كأولوية لمنتجاتها ثم تكون قراراتها الخاصة بمختلف عناصر المزيد التسويقي على أساس تلك الأسعار، كما أن غالبية عناصر المزيج التسويقي تتأثر بشكل مباشر بالسعر كالترويج المصاحب للسعر، والتوزيع المعتمد على هوامش الربح، كما أنه بشكل عام فإن الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء فإنه عادة ما يقارن بين سعر المنتج وباقي مزايا المزيج التسويقي له[2].

**ج. التكاليف:**

تمثل التكلفة أساس تحديد السعر، فتحديد سعر المنتج لابد أن يغطي كل تكاليف المنتج أو الخدمة إضافة إلى هامش ربح مرضي للمنظمة، لذلك فإن المسوقين ملزمون بتحديد دقيق وشامل لمختلف التكاليف الثابتة والمتغيرة للمنتج باعتبارها حداً أدنى لا يمكن التسعير دونه[3].

**د. اعتبارات المنظمة:** يعتبر تحديد الأسعار أحد أكثر الأنشطة حساسية وأهمية للمنظمة لذلك وجب أن يكون ذلك وفق أطر خاصة تتوافق مع أهداف المنظمة وتبرز رسالتها، لذلك نرى أن قرارات التسعير في

[1] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, 6ème edition, cengage learning, Boston, 2012, p599.

[2] محمود جاسم الصيدعي وردنية، 2005، مرجع سابق ، ص 268.

[3] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit , p600.

المنظمات لا يمكن أن تتخذ دون دراسة معمقة وشاملة لمختلف الأقسام قبل تقريرها من قبل الإدارة العليا للمنظمة[1].

### 2. العوامل الخارجية:

وتشمل المجموعة العوامل الواقعة خارج نطاق المنظمة لكنها تؤثر بشكل غير مباشر على اتخاذ قرارات التسعير في المنظمة وتضم:

#### أ. توقعات أعضاء قنوات التوزيع:

عند اتخاذ قرارات التسعير يجب الأخذ بعين الاعتبار ما ينتظره أعضاء قنوات التوزيع من عوائد (تجار الجملة ، تجار التجزئة...) لقاء الوظائف التي يقومون بأدائها والتي تتمحور غالباً حول هامش الربح، الخصومات،

إضافة إلى توفير أنشطة الدعم والتدريب على المبيعات وخدمات الاصلاح والاستشارات والاعلانات التعاونية وربما حتى برامج إعادة وتعويض السلع الغير مباعة[2].

#### ب. تصورات المشترين:

إن اتخاذ قرارات التسعير في المنظمة يجب أن يكون مصحوباً بالإجابة على سؤالين حيويين[3]:

- **كيف يفسر العملاء الأسعار؟** إن تفسير هذا السؤال والإجابة عليه توضح مدى تأثير السعر على الزبائن وما يمثله لهم أو يعنيه هل هو مرتفع؟ جودة منخفضة؟ صفقة كبيرة؟ أم صفقة عادلة أم أن السعر فادح؟

[1] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit , p598.
[2] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p601.
[3] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p602.

- **كيف يستجيب العملاء للسعر؟** يشير هذا السؤال إلى ردّة فعل العملاء اتجاه السعر فإما أن يؤدي إلى تقريبهم من قرار شراء المنتج ويعزز رضاهم عن تجربة الشراء أم لا.

**ج. المنافسة:**

تعتبر المنافسة واحدة من أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار التسعير، فالمسوق بحاجة إلى معرفة أسعار المنافسين في السوق حتى يتمكن من تعديل أسعار السلع والخدمات وفق ذلك هذا من جهة و من جهة أخرى تقوم المنظمة بتقييم مدى استجابة المنافسين لتعديلات الأسعار الخاصة بمنتجاتها وكيفية ذلك وكيف يؤثر ذلك على مستوى نشاطها وأهدافها وعموماً فإن تحديد اتخاذ قرارات السير في ظل المنافسات اعتمد أساسا على هيكل المنافسة في السوق (المنافسة التامة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية....)[1].

**د. التشريعات والقوانين:**

تعمل الإجراءات والقوانين الحكومية في كثير من الأحيان دوراً كبيراً في اتخاذ قرارات التسعير الخاصة بالمنظمة في إطار ضبط الأسعار أو تجميدها عند مستويات معينة ويكون ذلك لعدّة أهداف كحماية المستهلكين والشركات أو الحد من التضخم وغالباً ما يكون تحديد الأسعار عند مستويات قصوى ودنيا للرسوم وفي مجالات استراتيجية محددة.

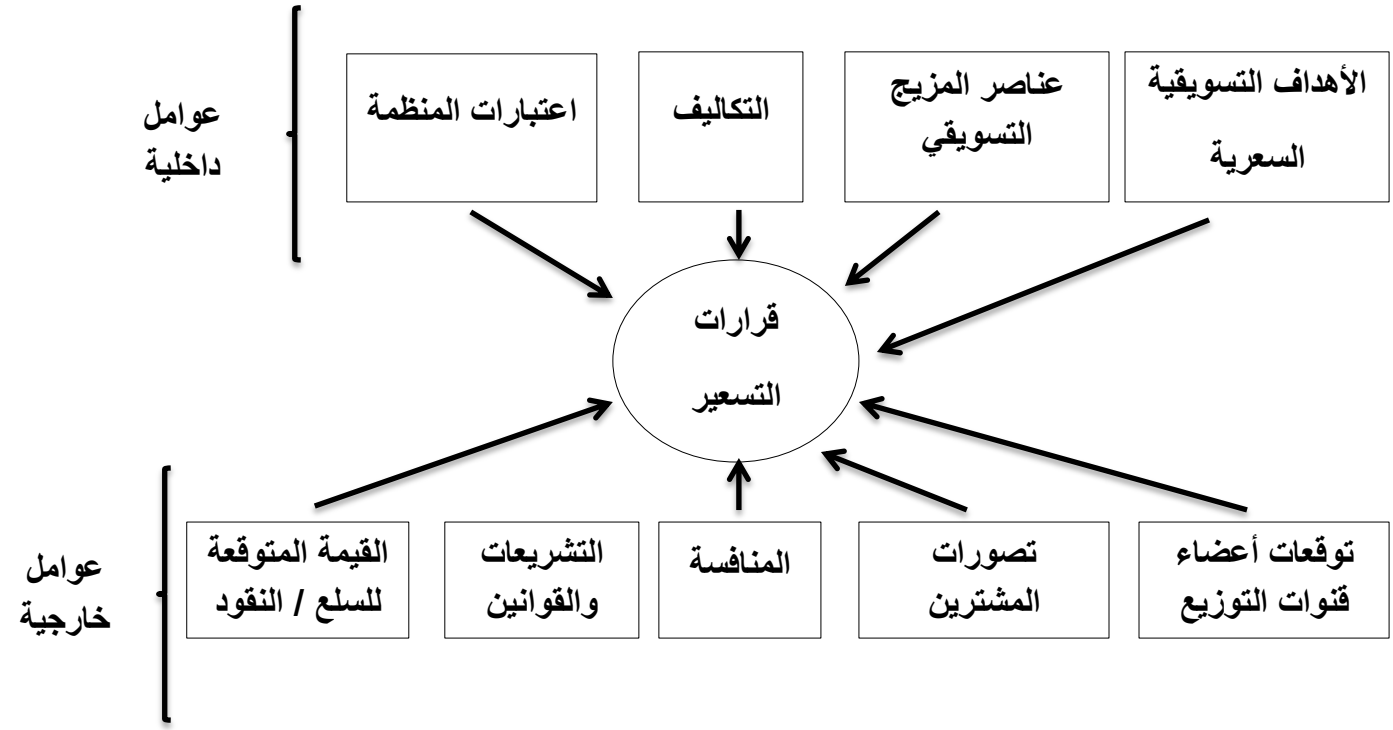
**هـ. القيمة المتوقعة للسلع والخدمات:**

مقابل النقود في معظم الأحيان فإن القيمة الفعلية للمنتج (سلع أو خدمات) وبخاصة الخدمات تكون غير قابلة للقياس كعقود الصيانة والخدمات الاستشارية والضمانات وعقود التأمين وهي كلّها تقع تحت نطاق حضور المستهلكين للمنفعة ومدى قيمتها مقابل ما يدفعه من مال لذلك يوازن المستهلك بين ما يدفعه من قيمة نقدية

[1] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p604.

مع السعر المطلوب لقاء المنتج، لذلك فإن البحوث التسويقية النوعية من شأنها تقديم آراء السوق وتوفير تلك المعطيات لإدارة التسويق في المنظمة من أجل تحديث أسعار المنتجات[1].

ويمكن إجمال العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على اتخاذ قرار التسعير في الشكل التالي:




**الشكل رقم11: العوامل المؤثرة على قرارات التسعير.**

Source: Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, 6ème edition, cengage learning, Boston, 2012, p599.

[1] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p604.

**2) المجموعة الثانية: العوامل الخاصة**

فضلا عن العوامل الداخلية والخارجية السابقة الذكر فإن المصارف ونتيجة لخصوصية العمل المصرفي وحساسيته فإنها ملزمة بمراعاة مجموعة خاصة من المؤثرات عند اتخاذها لقرارات التسعير لمنتجاتها وأهمها[1]:

- البدائل المصرفية المتوفرة في السوق المصرفي من قبل المنافسين.
- مدى أهمية السعر وتأثيره على قرار التعامل مع المصرف من قبل الزبون.
- مدى قدرة الزبون على تقييم الخدمات وتمييزها وإدراك علاقتها بالسعر.
- مدى توفر شبكة واسعة للخدمة وامكانية توزيع المخاطر الناتجة.
- كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف بأقل تكاليف ممكنة.
- الاعتبارات الدينية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية عامة ومدى تأثيرها.
- مراعاة دورة حياة الخدمة المصرفية وتحديد السعر وفق أي طور من الأطوار في تلك المرحلة.
- عناصر المزيج التسويقي الأخرى ومدى تأثرها بالسعر لتحقيق أهداف خاصة.

**د. طرق تحديد أسعار الخدمات المصرفية:**

عادة ما يتم تقسيم الأبعاد الكامنة وراء اتخاذ قرارات التسعير في المنظمة وفق ثلاث مناهج رئيسية[2]:

- الطرق الموجهة بالتكاليف.
- الطرق الموجهة بالطلب والقدرات الشرائية للمستثمرين.
- الطرق الموجهة بالمنافسة.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2005، مرجع سابق ، ص 272- 273.

[2] Christopher lovelock, Laurent wright, principales of services marketing management, prentice Hall, 1999, p175.

- **التسعير الموجه بالتكاليف:** ويعني تسعير الوحدة من المنتج أو الخدمة بناءً على سعر التكلفة مضافه إليها نسبة الربح المرغوب بها، أي أن أساس اتخاذ قرار التسعير يكون مبنياً على حساب مجال مجمل التكاليف المباشرة والمتغيرة الداخلة في انتاج المنتج أو الخدمة إلى غاية تقديمه[1].
- **التسعير الموجه بالطلب:** حيث تعتمد بعض المنظمات في تسعير منتجاتها أو خدماتها بناءً على مستوى الطلب على هذه المنتجات، وذلك بتحديد أسعار مرتفعة عند زيادة الطلب، وأسعار منخفضة عند انخفاض الطلب أي تبعاً لدورة حياة المنتج في السوق، هذا من جهة ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار
- السعر الذي يرغب العميل في دفعه مقابل المنتج أو الخدمة[2].
- **التسعير الموجه بالمنافسة:** يلعب هيكل وسلوك المنافسين في السوق دوراً هاماً في اتخاذ قرارات التسعير وعليه تقوم المنظمات بتحديد أسعارها بما يتوافق وردود الفعل على إجراءات التسعير من قبل المنافسين، فرفع الأسعار من قبل المنظمة والذي لا يتبعه رفع مماثل للأسعار من قبل المنافسين قد يهدد بفقدان المنظمة لموقعها في السوق وكذلك تخفيض الأسعار من قبل المنافسين والذي لا يكون متبوعاً بتخفيض الأسعار يهدد بفقدان عملاء المنظمة ولذلك فإن استراتيجية التكثيف السعري التي يوجه فيها المنافسون أنفسهم وفق "زعيم السعر" تعتبر إحدى أهم الاستراتيجيات الواسعة الانتشار في التسعير[3].

إضافة إلى الطرق السابقة في التسعير تسعى المصارف إلى اعتماد كل من الطرق السابقة معاً مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة على قرارات التسعير السابقة.

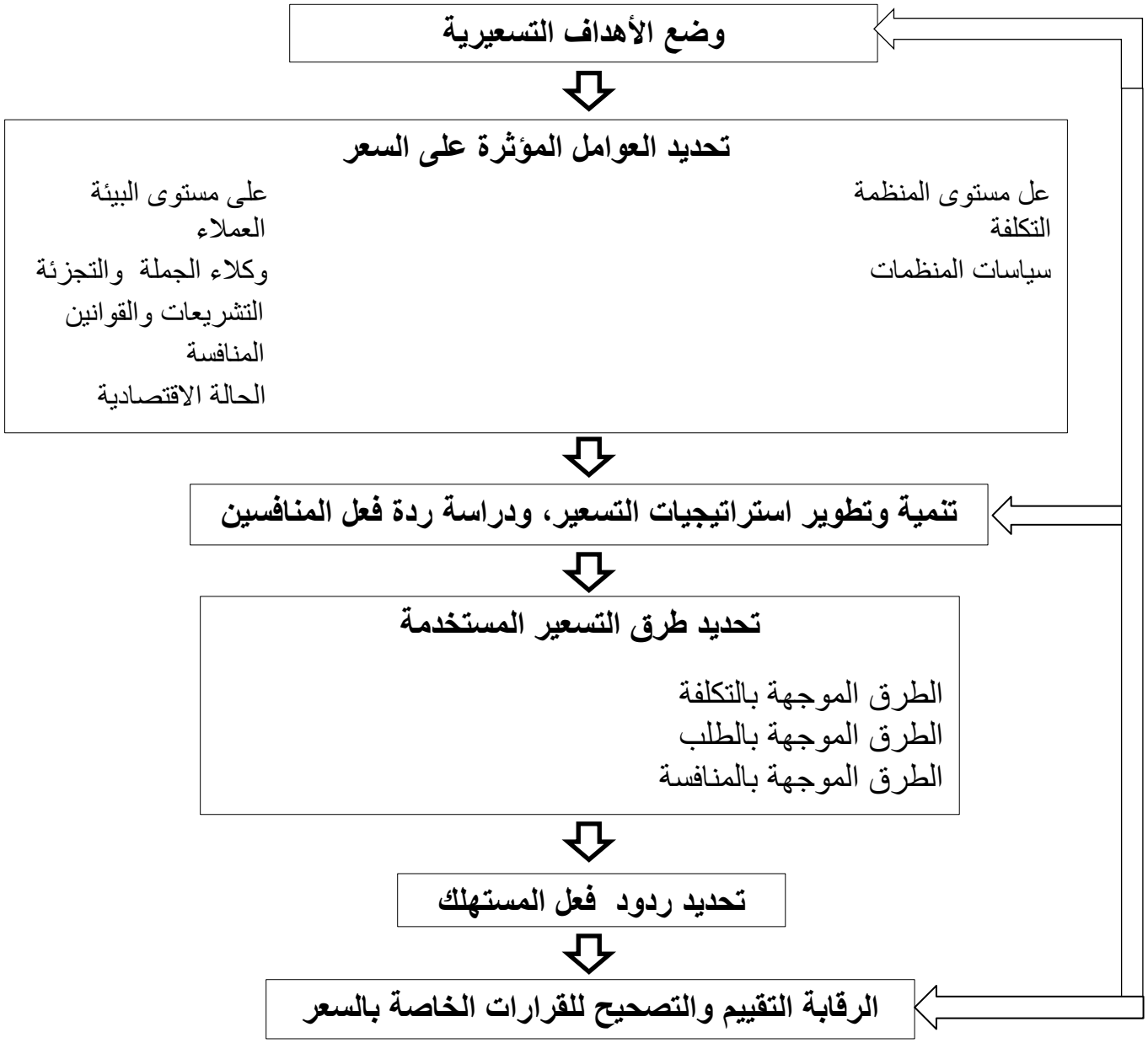
[1] Philip kotler, marketing management, milinium edition, prentice-Hall, USA, 2000, p476.
[2] K. douglas Hoftman, John E G Bateson, Services marketing, concept, strategies and cases, southwestern Cengage learning, Mason,USA, 2008, p151.
[3] Torston Tomczak, Sven rainecke, Alfried Kuss, strategie marketing (market-oriented corporate and business unit plaining , springer Gabler, avril 2017, swiziland, p185.

**هـ. خطوات عملية التسعير:**

هناك العديد من النماذج المقترحة من قبل المتفوقين في مجال تسعير المنتجات والخدمات، ويعتبر نموذج Assael أحد أفضل وأجمل تلك النماذج بوضوحه وشموليته إضافة إلى نموذج Kotler, Armstrong and M ccarthy وتتمثل أهم خطوات اتخاذ قرارات التسعير كعملية تسويقية في المراحل التالية:

- وضع الأهداف التسعيرية.
- تحديد العوامل المؤثرة على السعر.
- تنمية وتطوير استراتيجيات التسعير ودراسة ردود فعل المنافسين.
- تحديد طرق التسعير المستخدمة.
- دراسة ردة فعل المستهلك للسعر.
- الرقابة والتقييم وتصحيح القرارات الخاصة بالسعر.

ويمكن إجمال خطوات عملية التسعير في الشكل الآتي:




**الشكل رقم12: خطوات عملية التسعير.**

Source: Assael. H, marketing management strategy and action, kent publishing co , Boston , 1985, p447.

## 3.3.3 – التوزيع:

يمثل التوزيع واحداً من الوظائف التسويقية ذات الأهمية الكبرى ويمثل ثالث عناصر المزيج التسويقي فهو قناة إيصال المنتجات والخدمات إلى الأسواق المستهدفة والعملاء.

### أ. مفهوم التوزيع المصرفي:

يعرف التوزيع المصرفي على أنه مجموع الأنشطة أو الإجراءات أو القرارات التي من شأنها جعل المنتج المصرفي في متناول المستفيدين من خلال قنوات التوزيع المتاحة التي تمثل همزة الوصل بين المصرف والزبون.

حيث يرى (Booms 1989) أن التوزيع المصرفي يعبر عن مجموعة النشاطات المخططة بهدف نقل الخدمة من نقطة الإنتاج (المصارف) إلى نقطة البيع (الزبون)[1].

ويرى Mccarthy أن التوزيع هو العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في المكان وبالكمية المناسبين وفق رغبه الزبون[2].

### ب. قنوات التوزيع المصرفي:

لقد عرف Mccarthy قنوات التوزيع على أنها سلسلة من المنظمات أو الأشخاص المساهمين في تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك سواءٌ كان مستهلكاً نهائياً أو صناعياً[3].

وعرفها (معلا 1994) على أنها أي وسيلة من الوسائل التي تسعى لتوصيل الخدمة المصرفية إلى الزبائن بشكل مرضي بهدف زيادة التعامل بالخدمة وبالتالي تحقيق هدف البنك في الإجراءات[4].

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص285- 2005.
[2] زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق ، ص 309.
[3] E. McCarthy, E. Jerome, William D Perreault, essentials of marketing a global approach, international edition (8th), Mc Graw Hill publishing,USA, 2006, p228.
[4] Badoc Michel, marketing management pour les sociétés bancaires, Edition d'organisation, Paris, 1995, p11.

**ج. أهمية التوزيع المصرفي:**

تنبع أهمية التوزيع المصرفي واختصاصه عن التوزيع عامة في عدة عوامل أهمها[1]:

- عدم القدرة على الاحتفاظ بالخدمة المصرفية.
- وجوب التمييز والبحث عن القيمة المضافة.
- حاجة مؤسسات المصرفية إلى الأمن المستمر والشامل.
- وجود العلاقة الدائمة والمستمرة والمتبادلة بين المؤسسة المصرفية وسوقها.

ومن هذا المنطلق فإن التسويق المصرفي يهدف إلى مجموعة من الأهداف التي تبرز مدى أهميته والتي يمكن إيجازها في ما يأتي[2]:

- تحقيق الاتصال المستمر بالعملاء وجمهور المستهلكين للخدمة المصرفية.
- الوصول إلى أقصى حالات الإشباع الممكنة والرضا لدى المستفيدين من الخدمة.
- خلق الثقة والراحة لدى العملاء بهدف استمرارية صلتهم بالبنك من خلال المعاملة الحسنه والتسهيلات المقدمة.
- تحسين الصورة الذهنية للبنك سواء لدى العملاء الموجودين أو المحتملين ما يؤدي إلى اكتساب الشهرة اللازمة للبنك.
- تقديم المنتج المصرفي وفق المتطلبات اللازمة والمناسبة.
- السعي للمحافظة على الحصة السوقية للبنك وتطويرها والمنافسة عليها.
- تقليل التكاليف التسويقية.

[1] Badoc Michel, marketing management pour les sociétés bancaires, p14.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، ص288.

**د. العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع المصرفي:**

إن اختيار قناة التوزيع المناسبة يخضع لعدة عوامل لعل أهمها:

**1) طبيعة السوق المصرفي:**

إن اختلاف طبيعة الأسواق المصرفية وأحجامها وكون البنوك تعمل في أسواق واسعة ومنتشرة جغرافياً ومتباينة من حيث الخصائص فإن اختيار وتصميم قناة توزيع تلائم خصائص كل منطقة أمر ضروري للبنك.

**2) طبيعة الخدمة المصرفية:**

حيث أن خصائص المنتج المصرفي يؤثر بشكل مباشر على اختيار وتصميم منفذ التوجيه فبعض الفروع مثلاً تختص في خدمة الشركات فقط، وبعضها في خدمة الأفراد كما أن بعض المنتجات المصرفية تتطلب توافر مستوى فني معين أو غير تقليدي كالصراف الآلي، والبنوك الإلكترونية...

**3) قدرات المصرف المالية:**

حيث أن اختيار قناة التوزيع يرتبط ارتباطاً كبيراً بقدرة المصرف المالية والتي إن كانت كبيرة فإنها ستساعد البنك على اختيار قنوات مناسبة وأماكن أكثر ملائمة ومبادئ أكثر فخامة وراحة وكذلك استخدام وسائل توزيع حديثه ومتطورة.

**4) قنوات توزيع المصارف المنافسة:**

حيث أن المنافسة من قبل البنوك الاخرى لها تأثير كبير في اختيار قنوات التوزيع الملائمة في منطقة معينة والتي من المفترض أن لا تقل عن مستوى قنوات التوزيع للمصارف الأخرى سواءٌ في الحجم أو المستوى.

**5) التقاليد المصرفية:**

إن التقاليد المصرفية الشائعة قد تجعل من الضروري توافر مستوى معين في أداء الخدمات المصرفية، ورغم أن هذا غير ملزم قسراً أو قانوناً إلا أن الاخلال به قد يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق أهداف المصرف

التوزيعية.

**6) الاعتبارات القانونية:**

في كثير من الأحيان فإن توفير الخدمة المصرفية يتطلب شروطاً معينة كتلك الخاصة بالأمن، والحجم والتجهيزات وهو ما يجب مراعاته من قبل البنك عند اختيار منفذ التوزيع.

إن العوامل السابقة قد تكون ظرفية ما يعني وجوب مراجعة القناة التوزيعية وتقييمها وتعديلها حسب رغبات واحتياجات العملاء سواءٌ الحاليين أو المستقبليين[1].

**هـ. أنواع قنوات التوزيع المصرفي:**

تنقسم قنوات التوزيع المصرفي إلى قسمين أساسيين[2]:

- **قنوات التوزيع المباشرة:** وهي تشمل على قنوات التعامل المباشر من مباني المصرف وفروعه إضافة إلى وسائل الدفع الإلكترونية.
- **قنوات التوزيع الغير مباشرة:** وهي تشمل الوكلاء والبنوك الأخرى فضلاً عن الوسائل الحديثة مثل بطاقة الائتمان والتمويل الالكتروني وإنجاز المعاملات عبر الانترنت.

كما يوجد تقسيم آخر لقنوات توزيع الخدمة المصرفية والذي يشمل على:

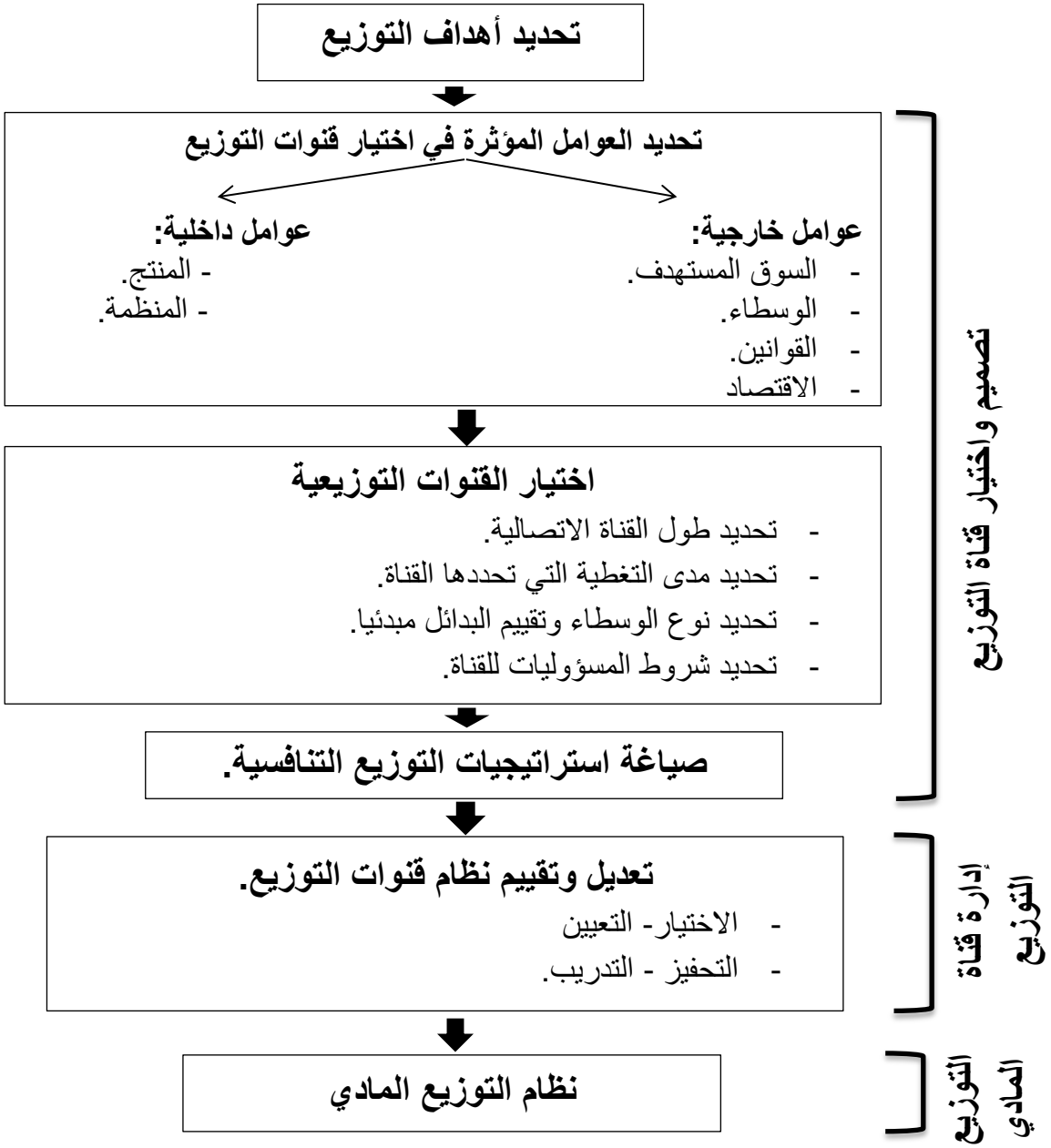
- **قنوات التوزيع التقليدية:** وتشمل مباني المصرف وفروعه ومكاتبه والتي يتم من خلالها إيصال المنتجات المصرفية إلى العملاء بصورة تقليدية مباشرة.
- **قنوات التوزيع الحديثة:** حيث أضحت النظم البديلة للدفع أهم قنوات التوزيع الحديثة والتي تمثل استجابة للأنماط الجديدة لسلوك المستهلك والزبون كالوقت والموقع واستياء العملاء من تقديم الخدمة المصرفية التقليدية

[1] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 145- 147.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، 2005، ص 292- 294.

ولذلك فإن هناك إنجازاً كبيراً ومتزايداً نحو خدمات الصيرفة الإلكترونية كالصراف الآلي، والتحويل الإلكتروني للأموال والشراء عبر الأنترنت...

**خطوات تصميم واختيار القنوات التوزيعية:**

من أجل اختياري قنوات التوزيع لابد من إنجاز مجموعة من الخطوات كما هو مبين في الشكل التالي:




**الشكل رقم13: خطوات تصميم واختيار القنوات التوزيعية.**

المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق ، ص 327.

## 4.3.3 – الترويج:

إن الفكرة السائدة قبل انتشار المفهوم التسويقي الحديث وبخاصة في الفكر الكلاسيكي ترى أن المنتج الجديد يبيع نفسه بنفسه، غير أن تطور الانتاج وازدياد حدّة المنافسة وما تبعه من ظهور المفاهيم الحديثة في التسويق جعل المسوقين يقتنعون أن المنتج مهما كان جيداً فإنه بحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة ومكثفة ليعرف العملاء بوجوده ويقتنعون به ويفضلونه على غيره من المنتجات وعلى هذا الأساس فقد أخذ مفهوم الترويج حيزاً كبيراً في صياغة المزيج التسويقي عامة والمزيج التسويقي المصرفي على وجه الخصوص.

**أ. مفهوم الترويج المصرفي:**

يعرف الترويج المصرفي على أنه: مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة (البنك) لإعلام الجمهور وإقناعهم بهدف شراء سلعة أو خدمة معينة[1].

كما يعرف أيضا على كونه مجموعة من النشاطات التسويقية المستخدمة من أجل الاتصال بالهدف السوقي (target market) المطلوب ومن ثم معرفة رد فعله التي تنعكس على طبيعة العمل مع المصرف[2].

بينما يعرفه طلعت عبد الحميد على أنه: مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج مع المشترين المتوقعين بهدف إعلامهم ثم إقناعهم بالمنتج أو الخدمة المقدمة، بغرض دفعهم للشراء[3].

إن مفهوم الترويج المصرفي لا يختلف كثيراً عن مفهومه العام فيعرف على أنه مجموعة من الجهود التسويقية المنطوية على إمداد العملاء بالمعلومات حول المزايا الخاصة بمنتج أو خدمة مصرفية، بهدف إثارة اهتمامهم بها وإقناعهم حول قدرة هذه الأخيرة على إشباع حاجاتهم مقارنة بباقي المنتجات المصرفية المنافسة من أجل التأثير على قراراتهم لاستخدام هذه الخدمة أو الاستمرار باستخدامها مستقبلا[4].

---

[1] Med sghir Djiti, Marketing, Berti edition, Alger,1988, p157.

[2] محمود جاسم المصيدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 301.

[3] طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص477.

[4] عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 250.

والملاحظ من التعريف السابق أن الترويج المصرفي لا يخلوا من ثلاثة عناصر:

- أنه عملية اتصال بين البنك والزبائن حيث أن الترويج يمثل قناة اتصال لنقل المعلومات عن المنتج أو الخدمة المصرفية ومميزاتها للعملاء.
- أن الهدف من الترويج المصرفي هو إعطاء انطباع إيجابي نحو البنك ومنتجاته وخدماته المعروضة لدى هؤلاء العملاء.
- أن النتيجة المنطقية لتكوين الانطباع الايجابي وترسيخه لدى العملاء هو شراء الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أو الاستمرار في التعامل مع البنك مستقبلاً للزبائن الحاليين.

**ب. أهمية الترويج المصرفي:**

يعتبر الترويج المصرفي من الأنشطة التسويقية ذات الأهمية الكبرى لدى المصارف، فكما أسلفنا فإن نجاح هذه الأخيرة لا يتوقف فقط على تقديمها لمنتجات مصرفية بتكلفة مناسبة وتوفيرها للزبائن على شبكاتها، بل يتطلب الأمر وجود وسائل فعالة للاتصال بالعملاء وتعريفهم بمواصفات وخصائص الخدمات المقدمة ومكان وجودها.

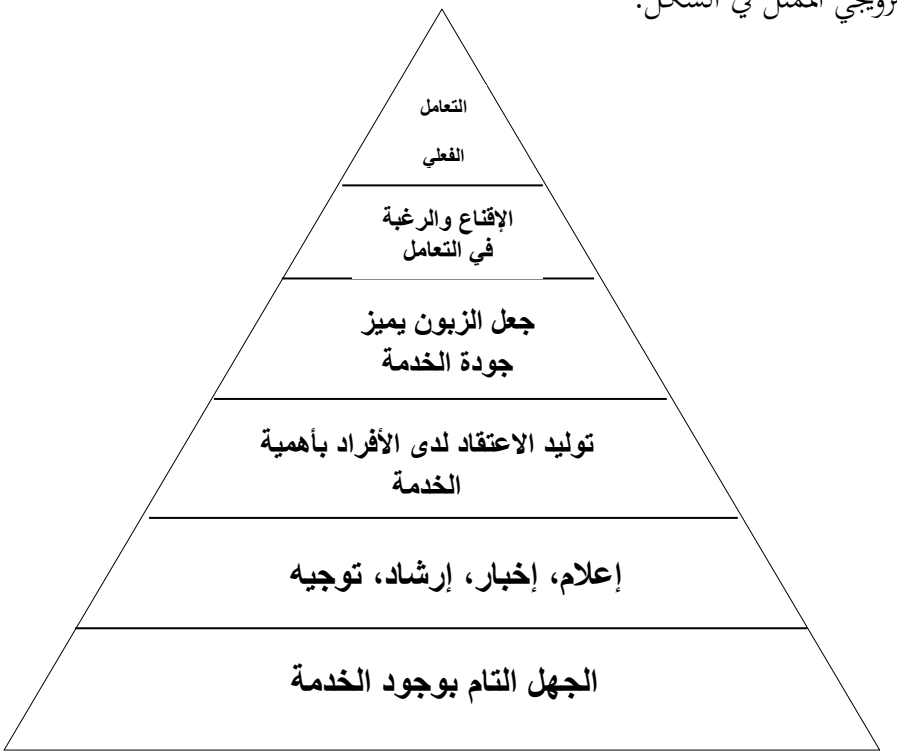
وقد ازدادت أهمية الترويج المصرفي كغيره مع التوجه في نحو المفهوم التسويقي الحديث وبخاصة مع بداية السبعينات حيث تجلت أهميته أكثر من خلال[1]:

- المساهمة في زيادة ثقافة و وعي الأفراد حول الخدمات المصرفية المعروضة.
- تزايد حدة المنافسة بين البنوك خاصة مع تزايد حدّة تقليد المنتجات المصرفية وضرورة تمييزها مما يتطلب جهوداً ترويجية خاصة لزيادة حصة البنك السوقية.

[1] أحمد أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 301.

➢ مساهمة الجهود الترويجية بشكل كبير في التأثير على القرار الشرائي للعملاء، حيث ازدادت نسبة التعاملات المصرفية الناتجة عن تأثير العوامل الترويجية.

والترويج الفعال يكون له الأثر الكبير في دفع الزبائن المرتقبين نحو التعامل مع المصرف عبر مراحل مختلفة يطلق عليها الهرم الترويجي الممثل في الشكل:




**الشكل رقم14: الهرم الترويجي.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 302.

ج. **أهداف الترويج المصرفي:**

يمكن توضيح أهداف الترويج المصرفي على النحو الآتي:

- **الوعي**: حيث يتمثل الهدف هنا في خلق ألفة ومعرفة بالمنتج أو الخدمة وباسمها المميز بغية الوصول إلى تعميق درجة ولاء العاملين نحو العلامة التجارية من جهة ومنع تحول العملاء نحو المنافسين من جهة أخرى.

- **المعرفة والدراية:** وتهدف إلى تجاوز مرحلة الوعي إلى التعرف الكامل لمزايا الخدمة المقدمة وتقديمها إلى المستهلكين والعملاء بمختلف شرائحهم المستهدفة وخاصة أولئك العملاء من ذوي المواقف والآراء الإيجابية حول المنتج.
- **الإعجاب:** وهو العمل على تمديد مشاعر السوق بشأن المنتج المصرفي المقدم من خلال وسائل الترويج الهادفة إلى نقل الجمهور من حالة عدم الإعجاب إلى حالة الإعجاب عن طريق ربط المنتج برمز أو شخص ذوي جاذبية أو شهرة.
- **التفضيل:** وهو يهدف إلى خلق تميز المنتج المصرفي المطروح عن باقي المنتجات المنافسة لدرجة تجعله أكثر جاذبية من البدائل الأخرى حيث أن العميل قد يعجب في كثير من المنتجات الموجودة في السوق غير أن اتخاذ قراره النهائي لا يتم سوى بعد تفضيل أحدهما على الآخر وهو ما يقوم به الترويج.
- تدعيم المواقف الإيجابية الحالية حول المنتجات المصرفية لضمان ديمومة شرائها في المستقبل من قبل العملاء الحاليين.
- العمل على تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للمتعاملين في السوق نحو آراء أخرى أكثر إيجابية نحو الخدمة المطروحة.
- تقديم المعلومات والبيانات للمتعاملين حول الخدمات والمنتجات المصرفية في الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة.
- التشجيع والتذكير للعملاء بمزايا الخدمة باستمرار بخلق ولاء لديهم نحو المصرف.
- تحويل المستهلكين المحتملين نحو استخدام المنتج المصرفي بصفة مستديمة وإثارة اهتمامهم وبخاصة في مراحل الانحدار.
- مقاومة الجهود الترويجية لضمان البقاء ضمن نطاق السوق لأطول فترة ممكنة.
- التقرب من العملاء عن طريق وسائل الاتصال والتواصل خاصة عند بعد المسافة.

- يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور للعملاء خاصة والأفراد عامة لما يقدمه من معلومات وبيانات بشأن الخدمات والمنتجات المصرفية.
- يساعد الترويج في التأثير على قرارات الشراء وهو ما يظهر عندما نجد العامل نفسه قد اشترى خدمات أخرى غير مخطط لها قبل الدخول إلى المصرف.
- يقترن الترويج المصرفي بنجاح كبير في التعريف بكثير من المؤسسات والمصارف والخدمات والمنتجات خاصة مع التطور التكنولوجي الكبير تزايد دور وسائل التواصل والاتصال.
- يؤدي الترويج المصرفي إلى بعث مناخ من التسلية والترفيه من خلال ما يقدمه من إعلانات أو إشارات مسلية وسيساعد في تشكيل أنماط حياتية متطورة.

**د. المزيج الترويجي للخدمة المصرفية:**

يمثل المزيج الترويجي للخدمة المصرفية مجموعة من العناصر التي يتم تشكيلها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل فيه:

1) **الإعلان:** يعد الإعلان أحد أهم عناصر المزيج الترويجي وأكثرها انتشاراً ويعرف على أنه شكل من أشكال الاتصال الغير شخصية مدفوعة الأجر بهدف إقناع العميل بأفكار محددة من خلال وسائل اتصال بسيطة ومعروفة[1].

كما أنه يعرف كونه وسيلة اتصال جماهرية تهدف إلى اقناع العملاء بخدمة أو منتج معين مقابل أجر مدفوع للوسيط الذي يوصل الرسالة[2].

[1] Catherine Viot, l'essentiel sur le marketing, Berti Edition, Alger, 2006, p180.
[2] Med sghir Djiti, marketing,Op Cit, p73.

وتكمل الأهمية الكبرى للإعلان في كونه يمثل أداة معرفة العملاء للبنك ومنتجاته وخدماته وتشكيلاتها وأنواعها، وكذا قناة حصول العملاء على مختلف المعلومات التي تنتج له عملية المفاضلة بين الخدمات المعروضة من البنك مقابل البنوك الأخرى.

**أ. أنواع الإعلان عن الخدمات المصرفية:**

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين[1]:

**1/ الإعلان المؤسسي:**

إن هذا النوع من الإعلان هدفه أساساً بناء صورة مميزة وتفضيلية اتجاه البنك نفسه في أذهان العملاء سواء الحاليين أو المستقبليين وليس للخدمة المصرفية في حد ذاتها، وقد اتجهت البنوك إلى هذا النوع من الإعلان نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين البنوك مقابل انحصارها في مجالات التنافس من خلال الخدمات المصرفية التي تتميز بالنمطية مما يصعب من المفاضلة بينها.

**2/ الإعلان التمييزي:**

يكون الهدف من الإعلان التمييزي الترويج للخدمات والعروض المصرفية المختلفة التي يقدمها المصرف بإبراز التنوع في تشكيلة الخدمات والمزايا النسبية لكل خدمة.

إن البنوك بحاجة لاستخدام كلا النوعين من الإعلان فمن جهة يخبرنا الإعلان المؤسسي عن اسم البنك وطبيعته بينما يوضح الإعلان التمييزي تشكيلات الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك والمزايا التي يحصل عليها من الخدمات المقدمة.

كما يمكن أيضاً تقسيم الإعلان إلى ما يلي[2]:

[1] ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مطابع الصفوة، عمان، 1994، ص 227- 228.
[2] محسن أحمد حضيري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص176- 178.

**1- الإعلان المكثف:** وهو الذي يتميز بطابع إلحاحي ومتكرر وشامل بهدف ترسيخ الفكرة لدى الزبون دون ترك أي فرصة للنسيان أو التجاهل.

**2- الإعلان الانتقائي:** والذي يكون موجهاً لفئة معينة يتم دراستها واختيارها بعناية ومن ثم تصميم الرسالة الانتقائية الأكثر فعالية اتجاههم والتركيز عليهم دون غيرهم.

**3- الإعلان الحي المتنقل:** وهو إعلان قائم على فكرة المخالطة والمعايشة مع العملاء بهدف التأثير المباشر من خلال التعاقد مع مجموعة مناسبة من الأفراد داخل الفئة المستهدفة.

**4- الإعلان الواعد:** وهو الإعلان الباعث على التفاؤل والأمل لدى العميل من خلال جعل العميل يرى في البنك وخدماته أداة مساعدة على تحقيق أهدافه أو جعلها ممكنة في المستقبل.

**5- الإعلان الشامل:** وهو إعلان عام لإعطاء صورة شاملة عن المصرف وخدماته وقد يتم ذلك عن طريق الكتاب الدوري أو التقارير المالية السنوية عن البنك.

**ب. إدارة النشاط الإعلاني في البنك:**

تتمثل إدارة النشاط الإعلاني في البنك في اتخاذ الإدارة الإعلامية المختصة لمجموعة من الخطوات والقرارات والتي تتمثل أساساً في[1]:

**1/ تحديد أهداف الإعلان:**

حيث أن أهداف الإعلان متنوعة فقد تكون إعلامية، إرشادية، تنافسية أو تفكيرية انتقائية أو شاملة....إلخ وعلى هذا الأساس وجب تحديدها بدقة ووضوح كاملين.

**2/ تحديد وسيلة الإعلان:**

حيث تختلف وسائل الإعلان باختلاف الأهداف وأهم وسائل الإعلان: الصحف المجلات،

[1] عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق ، ص 260- 263.

السينما والتلفزيون، الإذاعة، الأنترنت، الملصقات، واللوحات المضيئة أو البريد المباشر أو الإلكتروني.

**3/ تصميم الرسالة الإعلانية:**

وتمثل أهم العناصر لذا يجب مراعاة وضوحها وسهولة فهمها ومقنعة ويتم اختيارها في ضوء الهدف المراد ووسيلة الإعلان المستخدمة.

**4/ ميزانية الإعلان:** والتي تحدد وفقا للأهداف المرجوة بفعالية عالية.

**5/ تنفيذ الإعلان:**

حيث يتم تنفيذ الإعلان وفق الجدول المخطط له والمستخدمين المفترضين سواء من إدارة الإعلان بالبنك أو بالوكالات المتخصصة.

**6/ تقييم فعالية الإعلان:**

إن تقييم مدى نجاح الإعلان ضروري لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة الإعلانية أو تغييرها وتعديلها.

## 2) البيع الشخصي:

أ. **ماهيته:** يعد البيع الشخصي أحد العناصر الترويجية الأساسية لأي مصرف ويرتكز على تقديم الخدمات المصرفية من قبل الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم تلك الخدمات حيث يكون ذلك من خلال عملية مباشرة عن طريق الاقناع للتأثير ذهنياً على الزبون المرتقب وقد يكون هذا باتصال مباشر أو عن طريق الهاتف أو الأنترنت، بحيث يقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة الزبون ومشكلاته وإمكانية إشباع هذه الحاجات وحل المشكلة وتقديم النصح[1].

[1] جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.

وتكمن أهمية رجل البيع كونه واجهة المصرف، كما أن نجاح عملية البيع تتوقف أساساً في نجاحها على مهاراته وقدراته الشخصية باعتبار أن عملية البيع هذه تتم وفق تفاوض شخصي.

كما أنه ولكون المتعاملين مع المصرف كثيرون وذوو تفضيلات مختلفة فإن ذلك سيتوجب رجل بيع متفهم لتلك الحاجات والعمل على إشباعها لأن العميل غالباً ما يقرر التعامل مع المصرف الذي يمتلك موظفين ذوي مهارات عالية وتدريب جيد يشعر معهم بالاطمئنان والثقة المتبادلة ويتوقع منهم حسن المظهر واللباقة والتعاون[1].

ويتميز البيع الشخصي بعدة خصائص وهي:

- الاتصال الشخصي بين رجل البيع والزبون تجعل الجهود البيعية أكثر فعالية حيث يمكن الحصول على استجابة سريعة وفورية.
- يعمل البيع الشخصي على تقوية العلاقات الشخصية مع الزبائن.
- إمكانية الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال الاتصال الشخصي.
- إمكانية استخدام التغذية العكسية مع العميل المحتمل من خلال تكييف الحديث لمواجهة المواقف المختلفة والرد عليها.

**ب. الشروط الواجب توفرها لدى رجل البيع بالبنك:**

لكي يقوم رجل البيع بالبنك بمهامه على أكمل وجه لابد من توافر مجموعة من الشروط وهي:[2]

- الإحاطة الكاملة بأهداف البنك وسياساته وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالسياسة والاستراتيجية التسويقية لدى البنك.
- الإحاطة الكاملة بالمعلومات التحصيلية عن الخدمة المقدمة وكذا الخدمات الأخرى للبنك أو البنوك المنافسة.

[1] جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 306.
[2] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 132

- وجود المعلومات الكافية عن السوق المصرفي والضرورية عن العملاء الحاليين والمستقبليين وكيفية الوصول إليهم ومعرفة احتياجاتهم.
- الإلمام بفنون البيع ومهاراته وتقنيات الاقناع والتعامل مع العميل المرتقب وكيفية عرض منتجات البنك عليه وطرق إدارة الحديث ونيل ثقة العميل.
- إجادة الأعمال المرتبطة بعمله كرجل بيع كتنظيم الوقت والجهد وكتابة التقارير...إلخ

**ج. مراحل البيع الشخصي للخدمة المصرفية:**

إن نجاح عملية البيع الشخصي للخدمة المصرفية يمر بمراحل عديدة لا بد لرجل البيع تقديمها والعمل بمقتضاها والاستعداد الجيد لكل مرحلة منها وتشمل هذه المراحل:[1]

**1/ البحث عن العملاء المرتقبين:** حيث تمثل المرحلة نقطة الانطلاق لعملية البيع الشخصي، أي البحث عن العميل الذي تتوفر فيه سمات الزبون المحتمل كالحاجة للخدمة المصرفية، القدرة على الدفع، والقدرة على اتخاذ قرار شراء.

**2/ التواصل مع العميل:** وهي المرحلة التي تمثل نقطة التقاء رجل البيع بالعميل وكيفية التواصل معه والتي يجب أن تكون مبنية على معلومات مسبقة عن العميل وعن الخدمة المصرفية المقدمة.

**3/ عرض الخدمة المصرفية:** حيث في هذه المرحلة يبدأ رجل البيع بسرد المنافع والمزايا والحلول التي تقدمها الخدمة المصرفية ومدى إشباعها لرغبة العميل الذي يتخذ قرار الشراء بناءً على هذه المنفعة وليس على الخدمة في حد ذاتها.

**4/ الرد على اعتراضات العميل:** حيث أن رجل البيع سيحصل على تغذية عكسية من العميل تمثل استفسارات أو اعتراض وهو ما يقابله رجل البيع بتوضيحات ومداخل إيجابية في أسلوب لبق ومقنع.

[1] Gary Armstrong, Philip Kotler, marketing an introduction,Op cit , p446

**5/ إتمام صفقة البيع:** وهي تمثل تصرفاً إيجابياً من جانب رجل البيع يحث فيه العميل على الالتزام بالشراء كملإه لاستمارة طلب الخدمة.

وهي مرحلة جد ضرورية لرجل البيع من أجل التأكد من رضا العميل عند استخدام الخدمة واقتناعه بتكرار التعامل مع البنك وتشمل استكمال النواحي المتعلقة بمواعيد إنهاء الخدمة وشروط العقد وغيرها.

3) **النشر(الإشهار):**

يمثل النشر أحد وسائل وعناصر المزيج التسويقي الشائعة الاستعمال والناجحة، الغير مباشرة والغير مدفوعة الأجر والتي تهدف إلى تنشيط الطلب على القيمة المصرفية وهذا من خلال نشر المعلومات عن المصرف في شكل إخباري[1] ،مما يولد إيضاحاً جيداً ويكون صورة ذهنية عن المصرف لدى الجمهور ويتميز النشر بعدة خصائص لعل أهمها[2]:

- أنه وسيلة ذات مصداقية وثقة كبيرتين لدى الجمهور، فهم ينظرون إلى المعلومات والأخبار المنشورة على أنها حقائق وليست فقط دعاية عن المصرف لذلك فإنها تتمتع بدرجة عالية من المصداقية.
- أن الأخبار والمعلومات المنشورة غالباً ما تتم عن طريق المحرر الاعلامي أو الإخباري ولا يقوم المصرف بالتدخل فيها.
- أن النشر يمتاز عن الإعلان في كونه أكثر وصولاً إلى الجمهور كما أنه يترك أثراً كبيراً وأكثر عمقاً من الإعلان.

إن نجاح المصرف في الاستفادة من عنصر النشر كأداة ترويجية لا يجب أن يخلو من عنصرين أساسيين:

- **المعلومات:** والتي يجب أن تكون حقيقية، صادقة، وحديثة حتى يكون لها صدى واهتمام لدى الجمهور.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 307.
[2] نفس المرجع ، ص 308.

**الاقناع:** حيث أن رجل الإعلام يجب أن يقتنع بأهمية المعلومات أو الأخبار المستقاة من المصرف ليتم إذاعتها بصفتها مزيجاً خدمياً يقدمه المصرف[1].

### 4) تنشيط المبيعات:

إن عنصري الإعلان أو البيع الشخصي وحتى النشر عادة ما تتكامل وبشكل وثيق مع أداة ترويج أخرى هي تنشيط المبيعات، حيث يكون هذا الأخير حافزاً لتنشيط المبيعات من خلال وثائق التنشيط المتعددة بهدف زيادة الطلب على الخدمة المصرفية حيث يعرف على أنه: مجموعة من التقنيات المستعملة بهدف زيادة الطلب على المدى القصير بغية تنشيط عملية الشراء من قبل العملاء[2].

أ. **أهداف تنشيط المبيعات:**

تتمثل أهداف تنشيط المبيعات في:

- حث العملاء على شراء المنتجات والخدمات على المدى القصير.
- زيادة مشاركة العملاء في العلامة التجارية للبنك.
- زيادة حجم الإثارة ووفرة الجذب للإعلانات وعروض البيع الشخصي.
- تقديم عروض ترويجية مغرية وخصومات من شأنه زيادة حجم المبيعات خصوصاً في مرحلة تقلص الاقتصاد.
- تساعد عروض الترويج لتنشيط المبيعات في تعزيز وضع المنتج المصرفي وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء الحاليين.
- تعريف الزبائن الجدد بالخدمة المصرفية وإثارة اهتمامهم بها عن طريق الهدايا الرمزية والتذكارية أو المادية[3].

ب. **تقنيات ترويج المبيعات:** من بين أدوات وتقنيات تنشيط التعامل المستخدمة:

- تشجيع أو تحفيز العملاء على رعاية ملف معين أو تجربة منتج معين.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 196- 197.

[2] Philip Kotler, Dubois, marketing management 11ème edition, Pearson, Paris, 2003, p629.

[3] Gary Armstrong, Philip Kotler, marketing an introduction, Op cit, p445.

- تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات المصرفية.
- نظام الكوبونات الذي يسمح بحصول العميل على تخفيض رمزي قابل للاستعمال في شراء المنتجات التابعة.
- الهدايا التذكارية التي تساهم في تعميق العلاقات بين المصرف وزبائنه والتي عادة ما تحمل اسم البنك أو شعاره.
- المسابقات والجوائز والتي تعد وسيلة مهمة لترويج المصرف لخدماته عن طريق إجراء مسابقات وجوائز مغرية للزبائن مما يؤدي إلى زيادة حجم العملاء.
- العينات المجانية والخصومات: وهي تقنيات مهمة لتحفيز التجربة لدى العملاء المحتملين وكذا توطيد العلاقات مع الحاليين[1].

5) **العلاقات العامة:**

تعتبر العلاقات العامة إحدى عناصر المزيج الترويجي وتتمحور حول إنشاء صورة مواتية للمصرف في أذهان المتعاملين وهذا بهدف إنشاء علاقة حسن النية بين المصرف ومجتمعه[2].

تؤدي العلاقات العامة الوظائف الخمس التالية:[3]

- العلاقات الصحفية لتقديم الأخبار والمعلومات عن المنظمة بأفضل وأسهل الطرق الإيجابية.
- الدعاية للمنتج: وهذا من حيث الجهود المبذولة للإعلان عن المنتجات معينة.
- الاتصالات المؤسسية: بهدف تعزيز فهم المنظمة على مستويين الداخلي والخارجي.
- الضغط: التي يتضح من خلال التعامل مع المشرعين والمسؤولين الحكوميين بهدف تعزيز التشريعات، والتنظيم المساعد للبنك.

[1] Saiki Danyi, Services marketing, Oxford Book company, Jaipur india , 2008, p108-110.
[2] Jim Blythe, essentials of marketing, 3ed edition, prentice Hall, Harlow England, 2005, p236.
[3] Philip Kotler, Kevin lane Keller, a framework for marketing management, 6th edition, Pearson education, Harlow, England, 2016, p270.

- الاستشارة وتقديم الملاحظات للإدارة حول القضايا العامة بالإضافة إلى مواقف البنك وصورته في المتغيرات في المجتمعية.

يتجاوز تسويق العلاقات العامة الدعاية البسيطة ويلعب دوراً هاماً من حيث:[1]

- ✓ إطلاق المنتجات الجديدة حيث يدين النجاح التجاري المذهل كثير من الخدمات للدعاية القوية والعلاقات العامة الناجحة.
- ✓ إعادة بعث المنتجات والخدمات المصرفية في مرحلة الركود.
- ✓ بناء الاهتمام بفئات المنتج فالمصارف تستخدم تسويق العلاقات العامة لإعادة بناء الاهتمام نحو فئات من الخدمات المصرفية ثم الاستغناء عنها أو انخفاض سمعتها.
- ✓ التأثير على مجموعات مستهدفة لإحياء فعاليات خاصة لبناء النوايا الحسنة.
- ✓ الدفاع عن المنتجات والخدمات المصرفية التي واجهت مشاكل وإظهار مزاياها وحسناتها من جهة محاولة إصلاح سلبياتها.
- ✓ بناء صورة البنك بشكل ينعكس إيجاباً على خدماته ومنتجاته.

وعموماً فإن ضعف الإعلان الجماهيري يدفع بمديري التسويق إلى تسويق العلاقات العامة لبناء الوعي والمعرفة بالعلاقات التجارية لكل من المنتجات الجديدة أو تلك الراسخة، كما أنها أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بالإعلان، لكن يجب التخطيط للعلاقات العامة بالاشتراك مع الإعلانات والاتصالات التسويقية الأخرى.

**هـ. العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي:**

يتأثر اختيار المزيج الترويجي للبنك بعدة عوامل لعل أهمها:[2]

[1] Philip Kotler, Kevin lane Keller, a framework for marketing management, Op cit2016 , p 270.

[2] زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 172

**1/ أهداف الترويج وميزانيته:**

حيث أن الأهداف الموضوعة من قبل البنك والتي يرغب في تحقيقها من خلال الترويج تؤثر على الأساليب والأنشطة الترويجية المستخدمة، وكذلك الأمر بالنسبة للميزانية المخصصة للترويج والتي توجه الأنشطة المستخدمة نحو الأساليب المتوافقة مع حجمها فانخفاض الميزانية المخصصة للترويج يجعل الاعتماد على البيع الشخصي بشكل أكبر من الاعتماد على الإعلان أو العلاقات العامة.

**2/ طبيعة الخدمة المصرفية:**

تمثل الخصائص التسويقية للخدمة المصرفية عاملاً مهماً في التأثير على اختيار المزيج الترويجي، فبعض الخدمات المصرفية وخاصة الجديدة منها يفضل ترويجها عن طريق الإعلان، بينما قد يستخدم البيع الشخصي لترويج خدمات أخرى.

**3/ دورة حياة الخدمة المصرفية:**

حيث أن مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية تجعل من اختيار نوع المزيج المستخدم أمر بالغ الأهمية، فمرحلة التقديم يفضل فيها الإعلان، ثم يتم اختيار الأساليب الأخرى كالبيع الشخصي والعلاقات العامة وفق المرحلة الثانية وقد يفضل التقليل من الاعتماد على الترويج كلياً في مرحلة الانحدار.

**4/ طبيعة السوق:**

حيث أن اتساع الرقعة الجغرافية للمستفيدين من الخدمات المصرفية وعمل البنك في أسواق متعددة ومتنوعة يجعل من الضروري تصميم مزيج ترويجي يلائم خصائص كل فئة سوقية فبينما يكون العمل في سوق معلق يستوجب التركيز على البيع الشخصي والعلاقات العامة فإن العمل في سوق مفتوح كبير قد يستلزم الإعلان في الوسائل الأكثر حداثة وجاذبية كالتلفاز والأنترنيت.

**5/ مدى توافر وسائل الترويج وتكلفتها:** حيث أن وجود الوسيلة الترويجية في الوقت المناسب يعتبر من العوامل المهمة لفعاليتها، كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار تكلفة كل وسيلة ترويجية مقارنة بالهدف منها ومقارنة بباقي الأساليب الترويجية الأخرى.

### 3.3 عناصر المزيج التسويقي المصرفي الموسعة:

تمثل العناصر السابقة للمزيج التسويقي العناصر الأساسية للمزيج التسويقي التقليدي غير أن طبيعة الخدمة المصرفية والخدمات عموماً والتي تتميز بغير الملموسية تتطلب جهوداً كبيرة تفوق ما تتطلبه السلع المادية، وعلى هذا الأساس فإن نموذج P4 أو المزيج التسويقي التقليدي لا يقدم صورة وافية وشاملة للمزيد التسويقي، وقد قدم كل من Booms و Bitmer إطار عمل موسع سنة 1981 يشمل عوامل جديدة للمزيج التسويقي يطلق عليها P7 وهي: الأفراد، الطريقة أو المنهج، المدلول المادي[1].

#### 1.3.3– الأفراد:

يقصد بالأفراد العناصر المشتركون في أداء الخدمة المصرفية ، فبالنسبة لمعظم الخدمات يعتبر الأشخاص عنصراً حيوياً في المزيج التسويقي، فعكس السلع المادية أين يمكن فصل الإنتاج عن الاستهلاك حيث أن العميل لا يهمه أن يرتدي عامل الإنتاج ملابس غير مرتبه أو أن يستخدم لغة سيئة في العمل طالما أن المنتوج الذي يصله ذو جودة عالية، أما بالنسبة للخدمات فإن الأفراد الذين يقدمون الخدمة المصرفية لهم تأثير مباشر على أداء الخدمة حيث يجب أن تتأكد الإدارة بوضوح كبير ما هو المتوقع من الأفراد من خلال احتكاكهم المباشر أو غير المباشر مع العملاء[2].

[1] Jim Blythe, essentials of marketing, Op cit , p9.

[2] ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2003 / 2004، ص193.

وحتى إن تم تقديم الخدمات عن بعد فإن العديد منها يبقى غير ممكن دون الاستعانة بالموظفين المتخصصين، وطبيعة التفاعل، شدته، لهجته، إيقاعه المباشر، إيماءات وإيحاءات الموظف كلها أشياء من شأنها التأثير المباشر على حالة ونوعية الخدمة المقدمة[1].

### 1) دور الأفراد في المزيج التسويقي للخدمات المصرفية:

يعتبر الأفراد أحد أهم العناصر المؤثرة على المزيج التسويقي المصرفي وتكامله وتناسقه لذلك يتم التركيز عليه، بحيث لا يمكن تحقيق أهداف المصرف بمنأى عن التعبئة الكاملة لموارده البشرية، فهذه الأخيرة تعتبر خزان الجهود والأفكار للمصرف والذي ينبغي أن يكون على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وعموما يمكن تقسيم دور الأفراد في المزيج التسويق المصرفي من جانبين:

توفير المعلومات التسويقية والقيام بالبحوث التسويقية.

باعتبار العنصر البشري كأحد عوامل البيئة الداخلية التسويقية والذي يتمثل دوره في إنتاج وبيع الخدمات المصرفية من خلال:

- إنتاج الخدمة المصرفية وتقديمها للزبائن وفق الأوقات والأماكن المناسبة مع التركيز على توفير المعلومات والمزايا الخاصة بكل خدمة مقدمة من المصرف.
- تطوير الخدمات القادمة والحالية، حيث يقوم الموظفون بالبنك بالعمل الدؤوب على تطوير الخدمات المقدمة من البنك وبخاصة في مرحلة انحدار الخدمة لضمان بقاء البنك في السوق[2].

### 2) المواصفات النموذجية لمقدم الخدمة المصرفية:

يجب على مقدم الخدمة أن يتوفر على مجموعة من المواصفات النموذجية لتسويق الخدمة المصرفية وفق أفضل أداء ممكن وهي:

---

[1] Christopher lovlock, Jochen wirtz, Denis lapert, Annie Munos, marketing des services, 7ème edition, Pearson education, 2014, France, p34.

[2] زيدان محمد، ، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سابق ، ص 176.

- **الاتصال:** ويعني القدرة الكافية على التعبير وإيصال الرسالة عند التواصل مع الزبائن والتعامل معهم.
- **العاطفة اتجاه العميل:** حيث يمكنه إظهار مدى الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء.
- **المرونة:** وتتمثل في القدرة على تغيير نمط وأسلوب تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق مع ميول واحتياجات العملاء كل على حدى.
- **المعرفة الوظيفية:** ويظهر ذلك من خلال الإلمام الكامل بالخدمات المصرفية سواء تلك التي يقدمها المصرف وما يرتبط بها من سياسات المصرف أو إجراءات التعامل، أو حتى تلك المتعلقة بالخدمات المصرفية للمصارف المنافسة.
- **المظهر:** حيث أن مقدم الخدمة يجب أن يكون حسن الهندام والمظهر حتى يترك أثراً إيجابياً ومحبباً لدى الجمهور.
- **النزاهة والالتزام:** حيث ينبغي على مقدم الخدمة الالتزام بأخلاقيات العمل وفق المعايير والقيم الاجتماعية والأعراف المهنية عند التعامل مع الزبائن.
- **المتابعة:** وهذا ما يجب أن يظهر جلياً من خلال تقديم الخدمة في الوقت المحدد بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطلب العملاء والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم[1].

### 2.3.3 – الطريقة أو المنهج Process:

تكون طريقة تقديم الخدمة المصرفية حاسمة بالنسبة للمصرف وتمثل كافة الأساليب والمناهج التي يتم بها تقديم الخدمة وفق المواصفات والخصائص التي يرغب بها الزبون، وتضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان وصول الخدمة للعميل كما تشتمل أيضا على نشاطات أخرى

[1] زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سابق ،ص 176- 178.

كحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للأفراد في المصرف، وكيفية توجيه الزبائن ومعاملتهم وتحفيزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المصرفية[1].

**مخطط الخدمة:**

مخطط الخدمة هو نهج رسومي اقترحه Shostack سنة 1984، وهو مصمم للتغلب على المشاكل التي تحدث حيث يتم إطلاق خدمة جديدة دون تحديد وظائف الدعم الضرورية الكافية، في نطاق توجد فيه عملية إنتاج خدمات معقدة وتنطوي على لقاءات خدمة متعددة كالمصارف، حيث من المهم أن يكتسب البنك نظرة شمولية لكيفية تقديم عناصر خدمة تتعلق ببعضها البعض ويتكون مخطط الخدمة المصرفية من ثلاث عناصر:

جميع الوظائف الأساسية المطلوبة لإنتاج الخدمة وتوزيعها يتم تحديدها بدقة مع الإدارة المسؤولة مسبقا.

توقيت أداء الخدمة والتسلسل الزمني بين مختلف الوظائف والأفراد المؤدية للخدمة بيانياً.

يتم تحديد التفاوتات عن المعيار المحدد بين السياسات التسويقية الذي يمكن تحمله دون التأثير سلباً على قصور العملاء لجوده الخدمة المصرفية[2].

### 3.3.3 – المدلول المادي للخدمة:

إن الطبيعة الغير ملموسة للخدمة تعني أن العملاء المحتملين غير قادرين على الحكم على الخدمة قبل استهلاكها وهذا ما يؤدي إلى تزايد خطر عدم الشراء، لذلك يسعى المصرف في إطار بناء مزيجه التسويقي إلى تقليل هذا المستوى من المخاطر من خلال تقديم دليل ملموس على تقديم الخدمة الموعودة.

ويتمثل الدليل المادي الملموس في توفر التسهيلات المادية المساعدة على انسياب الخدمة كمباني المصرف وأجهزته المختلفة وتأثيثه، فالزبون ينحاز دوماً إلى تفضيل المصرف التي تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة بتقديم الخدمة في

[1] مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2006، ص88.

[2] Michel Baker, The marketing book, 5th edition, butter worth Heinemann, England, 2003, p604.

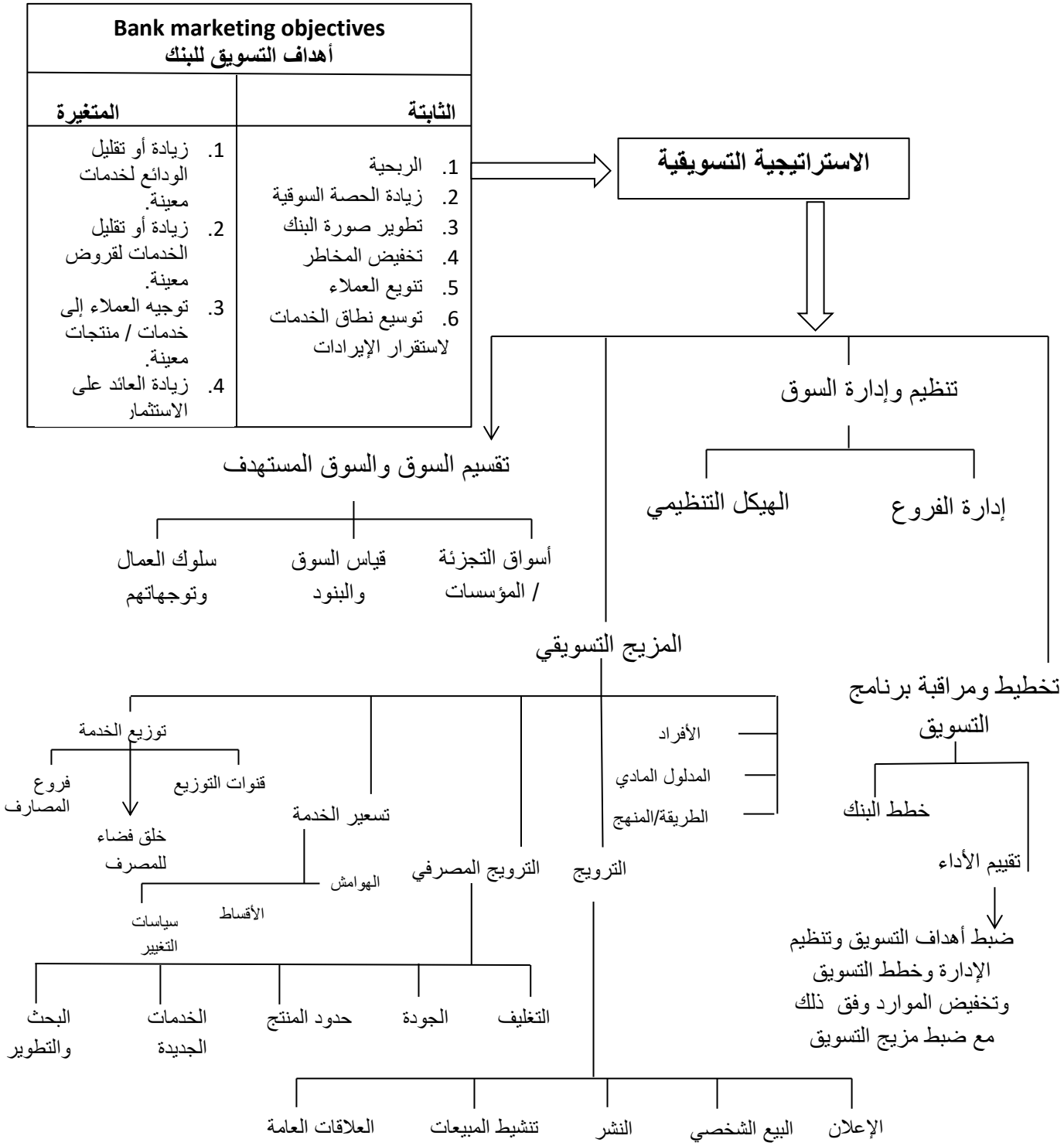
أحسن الظروف، فاتساع مبنى المصرف ووجود أماكن مريحة للانتظار والبيئة النظيفة والتكييف ووجود أماكن لتوقيف سيارات العملاء كلّها عناصر من شأنها إعطاء صورة عن مدى استقرار البنك وجوهره لدى العملاء، ناهيك عن تسهيل الحصول على الخدمة مما يعطي شعور مضاعفاً بالرضا لدى الزبون.

**نظام إدارة التسويق في البنوك:**

يعرف نظام إدارة التسويق في البنوك على أنه النظام الذي من خلاله تقوم إدارة التسويق بعملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة من خلال عناصر المزيج التسويقي الموسع لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من العملاء والبنك على حد سواء[1].

ويمكن تمثيل نموذج نظام إدارة التسويق وفق الشكل التالي:

[1] محمد فريد الصحف، إدارة التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص 21.




**الشكل رقم15: نموذج نظام إدارة التسويق في المصارف.**

Source: Arthur Meidan, marketing financial services, palgrave Macmillan, 1996, NewYork, p21.

**خلاصة:**

لقد شكل التسويق المصرفي عبر تطور مراحله وسيلة ذات أهمية كبرى للبنوك باعتباره قناة إيصال المنتج المصرفي للمستهلك، وهذا بهدف الوصول إلى رضا العميل من خلال مزيج تسويقي متكامل ومتطور أضاف إلى مفهوم المزيج التسويقي التقليدي عناصر مستجدة ترقى بمستوى الخدمة المصرفية إلى نطاق أعلى من التنافسية والجودة التي تميز هذه الأخيرة كونها أكثر حساسية وتعقيداً ناهيك عن دور البنوك المزدوج الذي يتطلب معايير وسياسات تسويقية خاصة تتناسق وطبيعة العمل المصرفي.

# الفصل الثالث:

# البيئة التسويقية

# المصرفية

**”أؤمن بأقصى قدرٍ من المرونة، لذلك أحتفظ بالحق في تغيير موقفي في أي شأن**

**عندما تتغير البيئة الخارجية المتعلقة بأي شأن أيضاً“**

"هنري إيرل سنغلتون"

**تمهيد:**

تعتبر المؤسسة المصرفية كغيرها من منظمات الأعمال نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد النجاح التسويقي لهذه المؤسسة على مدى قدرتها على تطوير مزيج تسويقي يتلاءم مع التطورات والتعقيدات التي تشهدها بيئتها التسويقية.

و بسبب التأثير الكبير الذي أضحت تمارسه البيئة التسويقية على نشاط المؤسسة فإن دراسة وتحليل البيئة التسويقية يصبح ضرورياً وحتمياً للاستفادة مما يوفره ذلك من فرص من جهة وما يجنبه من تهديدات من جهة أخرى، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تحديد مفهوم البيئة التسويقية بأبعادها وتقسيماتها ومجال تأثيرها على نشاط المؤسسة المصرفية.

**المبحث الأول : مدخل إلى ماهية البيئة**

إن النشاط التسويقي نشاط ديناميكي يؤثر ويتأثر بما يحيط به من عوامل ومتغيرات، فالمنظمة عموماً والبنوك على وجه الخصوص لا تعمل في فراغ بل هي محاطة بمجموعة من القوانين والمسؤوليات والهيئات والعملاء والمنافسين وغيرهم، وبما أن التسويق واجهة البنك فإن التعامل مع هذه البيئة جزء رئيسي من عمل المسوق.

**1. مفهوم البيئة:**

في واقع الأمر فإن إيجاد تعريف موحد للبيئة يعتبر أمراً بالغ الصعوبة حيث لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين عن المفهوم، ويرجع هذا أساساً إلى تعقد وتراكب مكونات البيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن غالبية التعاريف المقدمة ترجع أساساً لوجهه نظر القائمين بالتحليل والدراسة وأهدافهم من الدراسة[1].

ومن بين التعاريف التي أعطيت للبيئة:

يعرفها ضفت على أنها تمثل كافة العوامل المحيطة بالمنظمة والتي في استطاعتها التأثير سواء على المنظمة أو على أحد أنظمتها الفرعية أي أنها تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة عامة وإدارتها التسويقية على وجه الخصوص ويكون للبيئة أثر فعال عليهم وعلى أنشطتهم. [2]

بينما يختصرها Proder بأن البيئة تمثل بحراً، بينما تكون المنظمة سفينة تبحر خلاله[3].

و الواضح من خلال التعريفين أن البيئة تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة والذي يضم كل العوامل المؤثرة على المنظمة والتي يظهر أنها متغيرة وديناميكية وغير مستقرة ما يوجب على المنظمة التفاعل معها ومحاولة التأقلم والاستفادة قدر الإمكان من هذه البيئة.

[1] عطية الجيار، البيئة الاقتصادية والسياسية وأثرها على التسويق الدولي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، سيدي بلعباس ، الجزائر، يناير 2014 ، ص 180، ،.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،التسويق المصرفي ، مرجع سابق ص 207

[3] نفس المرجع ، ص 207.

**2. مداخل دراسة البيئة:**

هناك عدة مداخل وتصنيفات لدراسة البيئة حسب اختلاف وجهات النظر وحسب الهدف من الدراسة ولعل أهمها[1]:

1) **التقسيم العام:** وفق هذا التصنيف فإن البيئة يمكن تقسيمها إلى نوعين:

أ. **البيئة العامة:** وتمثلها جميع العوامل والمتغيرات التي تتحدد خارج المنظمة كالعوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، الديموغرافية والتكنولوجية...إلخ، حيث أنها في المجمل عوامل تتصف بعدم الإمكانية على السيطرة عليها من قبل المنظمة وليس على المنظمة سوى مراقبتها، تحليلها ومشايرتها.

ب. **البيئة الخاصة:** ويقصد بها العوامل والعناصر الأكثر تماسكاً بالمنظمة وأنشطتها.

2) **التقسيم وفقا لدرجة التغير في البيئة:** وهو التقسيم الذي يدرس البيئة من وجهة نظر التغير والديناميكية والثبات ومدى إمكانية التنبؤ بها وتنقسم إلى:

أ. **البيئة الهادئة والعشوائية:** وهي البيئة البسيطة للمنظمة والتي لا يمكن التنبؤ بها حيث بالرغم من الهدوء الذي تشهده هذه البيئة إلا أن تغيراتها عشوائية وغير متوقعة.

ب. **البيئة الهادئة العنقودية:** وهي بيئة بطيئة التغيير لكنها أكثر قابلية للتنبؤ لأن تغيراتها غير عشوائية بل تتسم بوضوح أكثر.

ج. **البيئة المتحركة المتفاعلة:** وهي بيئة تتسم بالتغير الشديد كونها تتصف بوجود مجموعة من المنظمات المتماثلة والمتنافسة لذلك يصعب التنبؤ فيها.

د. **البيئة المضطربة:** تعتبر هذه الأخيرة أسرع أنواع البيئة تغيراً وأكثرها تعقيداً فهي تؤثر بشكل كبير على قرارات واستراتيجيات المنظمة وتجعل المنظمة مجبرة على التأقلم المستمر وبذل جهود كبيرة وتكاليف عالية للبحث والتطوير للصمود والبقاء.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص207- 209

3) **حسب درجة التأثير**: وهو التقسيم الذي يتطرق إلى حجم التأثير الناتج عن مدى قرب العوامل المؤثرة على المنظمة وهو يضم:

أ. **البيئة الكلية**: وتشمل العوامل الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والسياسية والتكنولوجية...إلخ.

ب. **البيئة الجزئية**: وتمثل العوامل الأكثر قرباً من المنظمة، مثل الموردين، المنافسين، الوسطاء والعملاء...

4) **حسب درجة السيطرة**: ويقصد بها مدى قدرة المنظمة على السيطرة على العوامل والمتغيرات من عدمه ويمكن تقسيمها إلى:

أ. **عوامل بيئة خارجية**: وهي المتغيرات الخارجة عن نطاق المنظمة والتي لا يمكنها السيطرة عليها أو التحكم بها.

ب. **عوامل داخلية**: ويقصد العوامل التي تقع تحت إطار السيطرة ويمكن التحكم بها من قبل المنظمة.

5) **التقسيم وفق الهياكل التنظيمية**: ويمكن تقسيم البيئة وفق هذا المدخل إلى:

أ. **بيئة المعرفة البسيطة الآلية**: وهي البيئة ذات التغيرات الضئيلة والغموض القليل والشكل التنظيمي البيروقراطي.

ب. **بيئة المعرفة البسيطة العضوية**: وهي تلك البيئة المتصفة بالغموض الكبير والتغير القليل والشكل التنظيمي المركزي.

ج. **بيئة المعرفة المعقدة الآلية**: وتتميز بنوع ما من الغموض والتغيرات الكثيرة وشكل تنظيمي بيروقراطي مركزي.

د. **بيئة المعرفة المعقدة العضوية**: ويتصف هذا النوع بدرجة كبيرة من الغموض بوجود متغيرات كثيرة جدّاً وشكل تنظيمي مركزي.

## المبحث الثاني :البيئة التسويقية المصرفية

### 1. مفهوم البيئة التسويقية:

لقد تم تعريف البيئة التسويقية دون منأى عن تعريف البيئة ككل وهو ما يجعل التعاريف متعددة ومنها:

هي كافة العناصر المحيطة بالمنظمة والتي لها القدرة على التأثير فيها[1].

كما تعرف على أنها مجموعة من العوامل أو القوى أو المتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المنظمة وسبل نجاحها وتحقيق أهدافها أو حتى بقائها[2].

كما أنها تمثل كافة العوامل والمتغيرات سواء تلك التي يمكن التحكم فيها لتحقيق الأهداف من قبل البنك وإدارة التسويق به، أو تلك التي يصعب التحكم فيها والتي لها قدرة على التأثير على وصول البنك إلى أهدافه المسطرة[3].

وتعرف أيضاً على أنها مجموع العناصر التي تقع داخل أو خارج البنك والتي تملك تأثيراً على إدارته على التسويق، وكذا على بناء استراتيجيته وتنفيذ سياساته[4].

وهي كافة العوامل التي توجد في المحيط الذي يزاول فيه البنك نشاطاته والتي تشكل مدى قدرة البنك على بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع الأفراد والمؤسسات داخل هذا المحيط، والتي لها أيضا تأثير مباشر أو غير مباشر على اتخاذ القرارات التسويقية في البنك[5].

---

[1] معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 57.

[2] زكرياء أحمد غرام وآخرون، مباديء التسويق الحديث، مرجع سابق ، ص 67.

[3] قدور بن نافلة، رابح عرابة، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحولات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعه حسيبة بن بوعلي الشلف، 14- 15، ديسمبر 2004.

[4] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 209.

[5] ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 95.

والملاحظ من خلال التعاريف السابقة أن البيئة التسويقية المصرفية تتصف بمجموعة من الخصائص ترجع أساساً إلى كونها متغيرة وغير مستقرة وهي:

- أن جميع المصارف تعمل في ظلّ مجموعة من المتغيرات البيئية وهو ما يعني إتاحة الفرص الجديدة أمام بعضها وحرمان بعضها الآخر.
- أن مدى تأثير متغيرات البيئة التسويقية على وظائف وأهداف البنوك يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- أن اختلاف درجة السيطرة أو البقاء أو الخروج من السوق يعتمد أساسا على مدى تكيف البنك مع بيئته التسويقية والذي يختلف من بنك لأخر.
- أن جميع البنوك تتأثر بدرجات متفاوتة بالعديد من المتغيرات.
- أن التحليل التسويقي للبنك يعتمد على مدى تحليل البنك للفرص التسويقية المتاحة حالياً أو مستقبلا[1].

## 2. البيئة التسويقية للمنظمات المصرفية:

إن تقسيم البيئة التسويقية المصرفية لا يختلف عن تقسيم البيئة التسويقية عموماً، غير أن الاختلاف قد يكون في عملية التأثر والتأثير وطبيعة القرارات والأنشطة المصرفية، كون بيئة التسويق المصرفية المعقدة والمتغيرة تجعل مدير التسويق صاحب الوظيفة الأكثر تحدياً وصعوبة ، و لتسهيل التعامل معها يتم تقسيمها إلى قسمين أساسيين: داخلية وخارجية.

### 1.2- البيئة الخارجية:

وتضم مختلف العوامل والتهديدات والفرص التي تقع خارج نطاق البنك والتي لا يستطيع المصرف التحكم فيها والتي تنقسم بدورها إلى بيئة كلية (عامة) وأخرى جزئية (خاصة).

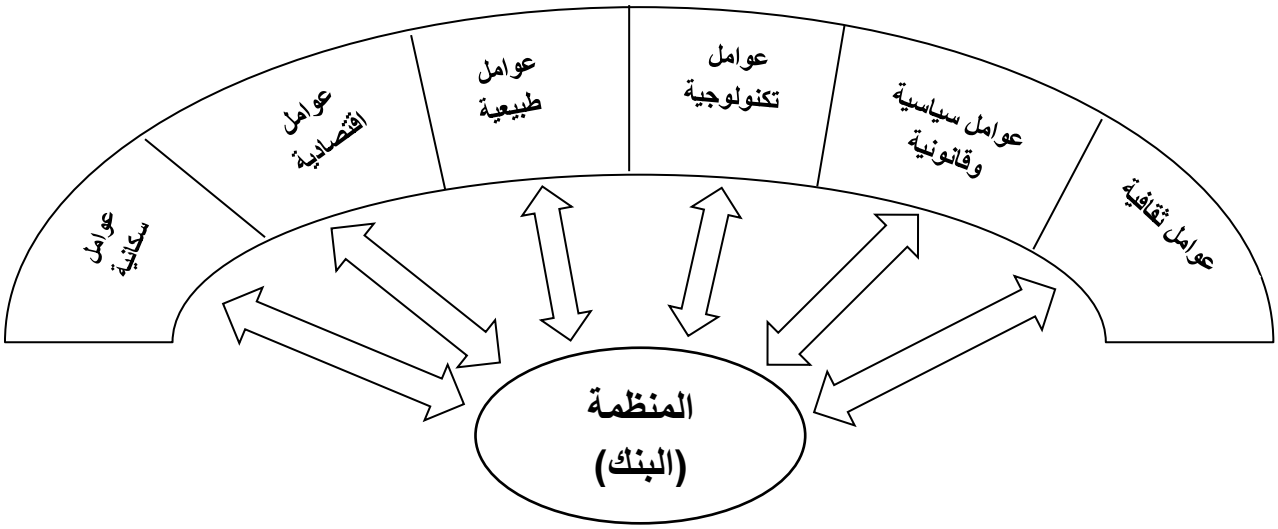
**1.1.2- البيئة الكلية:** تشير البيئة الكلية لمختلف العوامل والمتغيرات والظروف الخارجية التي تؤثر على كفاءة

[1] زكرياء أحمد غرام وآخرون، مباديء التسويق الحديث، مرجع سابق ، ص69.

الإدارة التسويقية للبنك، أي أنها تمثل الإطار الخارجي الغير مباشر الذي يحيط بالبنك، والذي لا يمكن للإدارة التسويقية للبنك السيطرة عليه أو التحكم به بأي شكل من الأشكال، الأمر الذي يتطلب من هذه الأخيرة محاولة تحقيق التوازن والتكيف بالشكل الذي يضمن تنفيذ الأنشطة التسويقية بأفضل مستوى ممكن إيجابيا، وتفادي أو تقليل الآثار السلبية المترتبة عن عوامل هذه البيئة[1].

وتمثل البيئة الكلية عاملاً أساسياً في توجيه أنشطة البنك أو المنظمات عموماً بما يظن أنها تلبي احتياجات المجتمع، كما أنها تؤثر على حجم السوق وحصة المؤسسات من خلال العديد من السلوكيات كسلوك الحكومة وموافقتها أو قوى الطبيعة والسكان وهي قوى تؤثر حتى على الجهة الفاعلة داخل البيئة الجزئية[2].

عموماً فإن عوامل البيئة التسويقية الخارجية الكلية تنقسم الى 6 متغيرات يطلق عليها في كثير من الأحيان عناصر نموذج بيستل PESTEL يوضحها الشكل التالي:




**الشكل رقم 16: عوامل البيئة التسويقية الخارجية الكلية.**

Source: Gary Armstrong, Philip Kotler, Marketing An Introduction 12 ed, Pearson education, Harlow England, 2015, p98.

[1] محمود جاسم الصيدعي، ردنية عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 01، 2011، ص 194.

[2] Dina Fadhil Jihad Alwaely , building a model of alternative management strategies and their impact on the changing marketing environment in commercial banks in Amman, Jordan, journal of entrepreneurship and organisation management , volume 07, issue 02/2018- Doi : 10.4172/2169-026x.1000244

P: Political

E: Economical

S: Socio-cultural

T: Technological

E: Ecological

L: Legal

بينما قد يضاف إليها عوامل المنافسة.

**أ. متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية:**

من بين جميع العناصر التي تشكل البيئة الخارجية الكلية للتسويق المصرفي، تعتبر العوامل الاجتماعية والثقافية أكبر تحدٍ لإدارة التسويق وأصعبها من حيث التقييم والمعالجة، فهي تمثل أهم المؤثرات في الأذواق المتغيرة للمستهلكين، و تحدد سلوك الشراء وتغير الأولويات، حيث يعتمد كثير من قرارات الشراء والخدمات للمتعاملين على تكييفهم الاجتماعي وما ينتج عنه من مواقف ومعتقدات في جوهرها، كما أن ثقافة المجتمع طريقة مميزة لحياة الناس ومنهاجاً لتعاملاتهم حيث تمنح التأثيرات الثقافية لكل مجتمع سماته الخاصة[1].

غالباً ما يتم دمج المتغيرات الديموغرافية مع المتغيرات الاجتماعية والثقافية على نطاق واحد باعتبارها متغيرات ذات طابع اجتماعي، ولكن يمكن أن نميزها من خلال الخصائص الواقعة ضمن كل إطار بحيث:

**1/ القوى الديمغرافية (السكانية):**

ويقصد بها مجموع المتغيرات التي تطرأ على بيئة المجتمع والمرتبطة بحركة السكان كالحجم، الكثافة، الموقع، الأعمار وعدد المواليد والهجرات وحجم الأسر وتركيبة الأعمار في المجتمع والحالة الاجتماعية فيه وتوزيع

[1] Geoff Lancaster, Paul Reynolds, management of marketing, Elsevier, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2005, p32.

الجنسين في المجتمع وكل هذه المتغيرات وغيرها لها تأثير كبير على حجم الطلب على السلع والخدمات.

إن القوى التي يكثر الاهتمام بها في هذا الخصوص هي:[1]

التغير في حجم الأسر حيث تحولت غالبية الأسر نحو تخفيض أعدادها مما كانت عليه سابقا.

ارتفاع نسبة التعليم مقارنة بسنوات مضت وانخفاض مستوى الأمية.

زيادة نسبة العاملات في المجتمع.

تنوع المستويات الوظيفية في المجتمع.

ارتفاع أو انخفاض النمو السكاني.

المستويات الثقافية والأكاديمية.

الهجرات والهجرات المعاكسة على المستويين (المحلي والدولي).

تركيبة السكان( ذكور وإناث).

الخليط السكاني من حيث العادات والتقاليد[2].

**2/ القوى الاجتماعية والثقافية:**

تتشكل البيئة الثقافية والاجتماعية من المؤسسات والقوى الأخرى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع وإدراكاته وتفضيلاته وسلوكياته وهي تمثل تركيباً معقداً من اللغة أو الدين والعادات والتقاليد، تقوم بتشكيل قيم الفرد الأساسية ومعتقداته وتكسبه النظرة المجتمعية للتعامل مع الآخرين.

ويمكن أن يعبر عن القيم الثقافية من منظورين:

**1/2- القيم الثقافية الرئيسية للمجتمع**: وتمثل القيم الرئيسية المستقرة والتي يصعب تغييرها كالدين والقيم والثقافات والتي تبلور شخصية الفرد بصفته عضواً في مجتمع ما، وتصقل ممارسته وسلوكياته ويعبر

[1]

[2] محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 196- 197.

عنها من خلال:[1]

نظرة الناس أو الأفراد وآرائهم حول أنفسهم.

نظرة الأفراد واراء هم حول الآخرين.

نظرة الأفراد وآرائهم حول التنظيمات.

نظرة الأفراد وآرائهم حول المجتمع.

نظرة الأفراد وآرائهم حول الطبيعة.

نظرة الأفراد وآرائهم حول الكون.

**2/2– القيم الثقافية الثانوية:** وهي القيم الثقافية الناتجة عن مجموعات ذات قيم ومعتقدات وتفضيلات سلوكية مشتركة ناتجة عن تجارب وظروف حياتية متشابهة، وهي أكثر عرضة للتغيير من القيم الثقافية الرئيسية والتي تكون غالباً هدفاً لمديري التسويق بعكس البيئة الثقافية الرئيسية التي تكون فرص التغيير فيها ضئيلة[2].

وبصورة عامة فإن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع ثم تتعداه إلى التأثير على العوامل الأخرى السياسية والتشريعية والاقتصادية وغيرها باعتبارها كلّها متغيرات مرتبطة بتغير الفرد و سلوكه[3].

**ب. البيئة السياسية والقانونية:**

تخضع بيئات الأعمال للعديد من النظم والتشريعات التي تنظم أعمالها، والملاحظ أن مقدار التشريعات التي تحكم وتؤثر على الأعمال قد زاد بشكل مطرد على مدى العقدين الماضيين، وتسعى الحكومات إلى تصميم التشريعات لتحقيق عدد من الأهداف وأهمها:[4]

[1] Philip Kotler, Kevin lane Keller, A Framework for marketing management, , Pearson education , England, 2016, p72-73

[2] Gary Armstrong, Philip Kotler, marketing an introduction, Op cit , p115.

[3] Willian Perreault , Joseph P Cannon, Jerome McCarthy, Essentials of marketing , a marketing strategy planning approach, 15ed McGraw-Hill, New York, 2017; p73.

[4] Colin Gilgan , Riachrd M.s Wilson, strategic marketing planning 2ed, Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 2009, p170

- حماية المنظمات من بعضها البعض بحيث يكون حجم وقوى أي منظمة لا يسمح لها بإلحاق الضرر بالمنظمات الأخرى أو احتكار السوق أو الإضرار به.
- حماية المستهلكين من الممارسات التجارية الغير عادلة: من خلال السهر على تلبيه معايير الأمان والنزاهة وكذا ضمان عدم استفادة المنظمات من جهل وسذاجة المستهلكين بالتظليل التسويقي.
- حماية المجتمع من كل السلوكيات التجارية الغير مسؤولة.

وتتمثل البيئة التسويقية السياسية والقانونية في عديد اللوائح والقوانين وجماعات الضغط والهيئات الحكومية التي تمارس نوعاً من التأثير والقيود على الأفراد والمنظمات في المجتمع بهدف تنظيم إطار الأعمال والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على قرارات وأنشطة التسويق فتغيير الحكومة قد يعني تغييراً في الهيكل الضريبي أو خلق تشريعات تؤثر على أعمال البنك، أو دعماً لبعض القطاعات دون أخرى فالبيئة السياسية والقانونية تمثل المناخ الذي تعمل في المؤسسة[1].

إن بيئة الأعمال السياسية وبخاصة في الديمقراطية الليبرالية تعمل كغرف المقاصة للمجموعات الضاغطة بحيث تتوسط القوى المجتمعية كالمؤسسات، البنوك، المجتمع المدني، الأفراد....إلخ ولذلك تعمل على إدارتها ووضع قوانين تنظمها والتي قد لا تخدم المنظمة في كل الأحوال، لذلك وجب على إدارة التسويق مراعاة التغيرات في التوجه السياسي للبلد، فبعض الأحزاب السياسية قد تؤيد التجارة الحرة بينما يتجه البعض الآخر للحماية وقد تفضل بعض الأحزاب النظرة العمالية بينما ترى أخرى أفضلية أرباب العمل، والبعض قد يرى فاعلية الضرائب المباشرة بينما يرى آخرون عكس ذلك، ولذلك فإن إدراك رجل التسويق لذلك كلّه وتنبؤه

[1]Jim Blythe, Philp Megicks, marketing planning, strategy environment and context, prentice Hall, Pearson education, England, 2010, p83.

بالتغيير السياسي جزء مهم للتخطيط التسويقي الفعال[1]، ومن أهم العوامل المؤثرة في بيئة تسويق السياسية والقانونية ما يلي: [2]

**1/ التشريع التنافسي**: وهو مجموع القوانين المصممة من قبل الحكومة للحفاظ على المنافسة، حيث تسن معظم هذه القوانين بهدف إنهاء مختلف الممارسات الغير عادلة والمعيقة للممارسة الأخلاقية بين المؤسسات، كقانون شيرمان لمكافحة الاحتكار الصادر سنة 1890 وقانون لانهام (1946)، والقانون الاتحادي (1995)، وكلّها قوانين تصب في خانة منع الممارسات الغير قانونية كسرقة الأسرار التجارية، وانتهاك حقوق النشر، والإعلانات الكاذبة وطرق البيع المخادعة هذا من جهة ومن جهة أخرى تدعم الممارسات الشرعية كحماية العلامة التجارية.

**2/ قوانين حماية المستهلك**: وتمثل مجموع التشريعات التي تهدف إلى حماية المستهلك من جميع أشكال الأذى الناتج عن التعامل مع المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تهدف إلى منع المنتجات والخدمات ذات الضرر على المستهلك، أو إجبار المنظمات على الإفصاح عن المعلومات الكاملة المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، بينما تركز أخرى على الأنشطة التسويقية ذاتها كالإعلان ووضع العلامات وغيره مما قد يؤثر بشكل سلبي على المتعامل أو المجتمع ككل.

**3/ تشجيع الامتثال للقوانين واللوائح**: فعادة ما تكون الأنشطة التسويقية في طليعة المخالفات التنظيمية والتشريعية كالاحتيال والانتهاكات وكلّها أو أغلبيتها تنتج عن تطوير برامج تسويقية تنافسية تفتقر إلى الخبرة في التعامل مع الاجراءات والقرارات القانونية المعقدة وهو ما يجعلها تصطدم بالتشريعات والقوانين التي تعرضها للمساءلة القانونية سواء بقصد أو بدون قصد.

[1] Jim Blythe, Philp Megicks, marketing planning, strategy environment and context, Op cit, p83.
[2] Willian M. pride, O.C Ferrell, Marketing , Cengage learning, Boston, USA, 2018, P76-81

**4/ الهيئات التنظيمية:** تتمتع الهيئة التنظيمية بسلطة اتخاذ القوانين، فضلاً عن سلطتها التقديرية في مراقبة وتعديل الممارسات التجارية، مما يجعلها واحدة من العوامل الأكثر تأثيراً على الأنشطة التسويقية للبنوك والمؤسسات.

**5/ قوانين التنظيم الذاتي:** في كثير من الأحيان توضع الاتحادات التجارية قواعد أخلاقية يجب على أعضائها الالتزام بها أو المخاطرة بالاستبعاد من هذه الاتحادات، ورغم أن هذه القوانين والبرامج ليست نتيجة مباشرة للوائح القانونية الرسمية، إلاّ أنها تساعد كثيراً في وقف تطور وتزايد القوانين والاجراءات الحكومية المباشرة التي من شأنها إعاقة ممارسة التسويق وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار من قبل إدارة التسويق في البنك.

إضافة إلى ما سبق فإن البيئة السياسية والقانونية يمكن أن تبين الملامح الأساسية لسياسة الدول وبخاصة عند اقتحام الأسواق الدولية وبالتحديد فيما يخص:

- التوجهات والسياسات الجمركية، النقدية، والضريبية والسعرية وكذا المواصفات القياسية للجودة.
- فاعليه الحكومة من حيث مواكبة التعليقات والقواعد والإجراءات والقوانين والعلاقات الدبلوماسية.
- الاستقرار الحكومي: ويعتبر من أهم وأخطر المؤشرات البيئية السياسية ويتمثل في مدى الاستقرار السياسي ومعدلات تغيير الحكومات وعلاقات الحكومة بالأعمال الاقتصادية.
- مدى انفتاح الحكومة في اتجاه الاقتصاد العالمي (الاستثمار العالمي) ويعكس ذلك:
- القيود على ملكية الأجانب لرأس المال والمشروعات.
- القيود على المعاملات المالية والتحويلات نحو الخارج.

هذا ناهيك عن القيود والاجراءات السياسية التي يختص بها القطاع المصرفي باعتباره أحد أكثر القطاعات حساسية وتأثرا بالسياسات واللوائح وأهمها:

- توجهات الحكومات الاقتصادية.

- حدود حرية تصرف المؤسسات المصرفية ونطاق عملها.
- درجه الحماية المفروضة على المصارف الوطنية مقابل الأجنبية.
- إجراءات القيود التنظيمية وشروط العمل المصرفي ولوائح الشفافية.

**ج. متغيرات البيئة الاقتصادية:**

تتألف البيئة التسويقية الاقتصادية من كافة المتغيرات التي تؤثر على مستوى القوة الشرائية للأفراد والمنظمات وكذا الأنماط الانفاقية والاستهلاكية لهؤلاء، في المستوى العام للأسعار، والدخل والمدخرات وتوفر الائتمان وكذا دورات الازدهار أو الانهيار كما تحدد نوع الأسواق التي يشتغل فيها البنك ويزاول نشاطه فالدول الصناعية تمثل أسواقاً غنية ذات فرص كبيرة، فبعض الدول النامية أو البترولية تقدم فرصاً مناسبةً بينما قد تكون الفرص ضئيلة في بعض الدول الفقيرة[1].

وتعتبر البيئة الاقتصادية للتسويق المصرفي أحد أعقد المتغيرات المحيطة بالبنك فهي إما أن تعتبر فرصة للبقاء والنمو أو تهديداً كبيراً للخروج من السوق[2].

يمكن النظر إلى البيئة الاقتصادية التسويقية من جانبين أولها الظروف الاقتصادية العامة للسوق، وثانيهما الظروف الاقتصادية الخاصة بالمستهلك.

**1/ الظروف الاقتصادية العامة:**

تؤثر البيئة الاقتصادية العامة وظروفها على قوى العرض والطلب في السوق وعلى القدرة الشرائية والاستعداد للإنفاق ومستوياته وهو ما يعني تأثيراً واسعاً على نجاح الاستراتيجية التسويقية ولذلك وجب على إدارة التسويق مراعاة كل هذه العوامل كتحليل الدخل ومستوياته، مستويات البطالة، الإنفاق العام، مستويات

[1] Gary Armstrong, Philip Kotler, Marketing An Introduction, Op cit , p107.
[2] ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، الأردن، 2006 ، ص 52.

الأسعار والمستوى العام للتضخم وأسعار الفائدة والسياسة النقدية والضريبية وكلّها ترتبط بما يشار إليه باسم دورة الأعمال والتي تتكون من أربعة مراحل: الازدهار، الركود، الكساد والتحسن.

**مرحلة الازدهار Prosperity**: وهي مرحلة تتميز بانخفاض للبطالة وارتفاع نسبي لإجمالي الدخل مع معدلات تضخم منخفضة، ويؤدي هذا المزيج إلى ارتفاع للقدرة الشرائية.

**مرحلة الركود Recession**: وتتميز هذه المرحلة بارتفاع في معدلات البطالة وانخفاض العمالة مما يزيد من انخفاض الدخل ويؤدي إلى انخفاض القدرة الشرائية.

**مرحلة الكساد**: وهي فترة تتسم بارتفاع كبير لمستويات البطالة مع انخفاض حاد لمستويات الأجور وتدني لمستولى الدخل الاجمالي مما يؤثر على جميع مستويات الأسعار والادخار والدخل والانفاق وهو ما يستدعي تدخلاً حكومياً عاجلاً من خلال السياسات النقدية والمالية.

**مرحلة التحسن أو التعافي**: وهي مرحلة ينتقل فيها الاقتصاد من الكساد أو الركود نحو الازدهار حيث يبدأ معدل البطالة في الانخفاض ويزداد الدخل الاجمالي والفردي وتتجه القوى الاستهلاكية نحو الشراء، وهي مرحلة يواجه فيها المسوقون بعض المشكلات بسبب عدم التأكد من سرعة عودة الرخاء وهو ما يستدعي مرونة كبيرة في وضع الاستراتيجيات التسويقية[1].

### الطلب الاستهلاكي والسلوك الإنفاقي:

يجب على المسوقين فهم العوامل التي تحدد ما إذا كان الناس على استعداد للشراء ومتى ذلك، وأين وكيف يتم ذلك وكلّها عوامل سلوكية تحدد اختيارات المستهلكين وجب دراستها من أجل تحديد الاستراتيجيات التسويقية اللازمة والفعالة، وعموماً يتم التركيز على ثلاث عناصر: القوة الشرائية، والاستعداد للشراء، وأنماط الانفاق.

[1] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit , p92-96.

**القوة الشرائية:** تمثل القدرة الشرائية للفرد مجموع الموارد التي تمكن الفرد من الشراء والتي تتأثر بحجم الدخل، المستوى العام للأسعار، التضخم، أسعار الفائدة، معدلات الضريبة، وكلّها عوامل تعكس مستوى القوّة الشرائية للأفراد ما يستدعي تقسيم الأفراد حسب الانتماء إلى المجموعات الاستهلاكية (حسب القوة الشرائية) كونها تعد عاملا حاسما في التغيير في الطلب على السلع والخدمات وهو ما يعرف بتوزيع الدخل[1].

**رغبة الانفاق لدى المستهلكين:** إن رغبة المستهلكين في الانفاق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة الشرائية، غير أنها في كثير من الأحيان تتأثر بعوامل أخرى، كسعر المنتج أو الخدمة وسعر البدائل ومقدار المنفعة المترتبة عنه ومدى توقعات المستهلكين ومستويات عدم اليقين لديهم بالنسبة للمستقبل، وكلها وغيرها عوامل تؤدي إلى زيادة أو إحجام المستهلكين عن الإنفاق الاستهلاكي[2].

**أنماط الإنفاق الاستهلاكي:** يجب ان يكون مديرو التسويق على دراية كاملة بكيفية إنفاق المستهلكين لدخلهم المتاح جنباً إلى جنب مع معرفتهم بمستويات الإنفاق الممكنة ونعني بأنماط الاستهلاك نسب الإنفاق العائلية على أنواع محددة من السلع والخدمات، وعادة ما يتم تصنيف أنماط الإنفاق الاستهلاكية إلى قسمين:

- ✓ **أنماط الاستهلاك الشاملة:** وتتمثل في نسب استهلاك الأفراد وسلوكياتهم الاستهلاكية ومخصصاتهم السنوية للفئات العامة من السلع والخدمات أي توزيع الدخول الأسرية على المنتجات والخدمات خلال فترة معينة.
- ✓ **أنماط الاستهلاك الخاصة:** والتي تمثل مدى إنفاق العائلات لدخولهم على منتجات وخدمات معينة.

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 82.
[2] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p98.

يستخدم المسوقون أنماط الإنفاق الاستهلاكي لتحليل الاتجاهات العامة لطرق إنفاق المستهلكين لدخولهم وهو ما يمنحهم معلومات تمكنهم من اكتساب منظور وخلفية لاتخاذ القرارات حول وضع الاستراتيجيات التسويقية الفعالة[1].

د. **متغيرات البيئة الطبيعية:**

تشمل البيئة الطبيعية في البيئة المادية والموارد الطبيعية اللازمة كمدخلات من قبل المسوقين أو التي تتأثر بأنشطة التسويق، حيث أن الأحداث الغير متوقعة لتلك البيئة كالطقس والكوارث الطبيعية قد تؤثر على الشركات واستراتيجياتها وكذا الأفراد وبالتالي البنوك، وإن كان تأثير البيئة الطبيعية أكبر بالنسبة للمؤسسات الصناعية المعتمدة على الموارد الطبيعية[2].

من جهة أخرى فإن المنظمات عموماً تواجه الضغوط المتزايدة من قبل الحكومات وعلماء البيئة ومجموعات الضغط والجمهور بشكل عام لتحمل مسؤوليات بيئية أكبر على منتجاتها وهو ما يعني توجهات جديدة في الاستراتيجية التسويقية ناهيك عما تواجهه المنظمات من تناقص لموارد الطاقة والتوجه لاستخدام العناصر المتجددة وكلها عوامل من شأنها التأثير على تحديد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة[3].

ويمكن حصر أهم عناصر الضغط في البيئة الطبيعية في:[4]

**1/ العملاء:** في كثير من الأحيان وبخاصة في الدول المتقدمة يستخدم العملاء بعض المعايير البيئية عند اتخاذ قراراتهم الشرائية أو الاستهلاكية، حيث يميلون إلى المنظمات ذات السمعة الطيبة في التعامل البيئي، بينما ينفرون من شراء منتجات المنظمات الغير مهتمة بالنظام البيئي.

[1] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p99.
[2] Gary Armstrong, Philip Kotler , Principle of marketing, Op cit , p106.
[3] Noel Capon, Roy Capon, James Mac Hulbert , Marketing management in the 21 century (developing and implementing the market strategy), Wessex Inc. , NY, 2009, p82.
[4] Jim Blythe, Phil Megicks, marketing planning, environment and context,Op cit , p89

**2/ مجموعات الضغط الخضراء (البيئية):**

حيث تقوم هذه المجموعات بحملات للتأثير على التخطيط العام والخاص بهدف الضغط على الحكومات لتغيير التشريعات وممارسة الضغط على الشركات أيضاً للتأثير على قراراتهم المتعلقة بالعمل في نطاق بيئي سليم.

**3/ الموظفين:**

في بعض الأحيان يكون الموظفين أنفسهم طرفاً مؤثراً على السياسة البيئية لمؤسستهم سواء بشكل مباشر يسمح لهم بالتعرف نحو بدائل صديقة للبيئة أو بشكل غير مباشر عن طريق تبليغ وسائل الإعلام والمنظمات الأخرى المهتمة بالبيئة.

**4/ التشريع:**

حيث يستجيب السياسيون في حالات كثيرة لمجموعة الضغط ويتخذون إجراءات عالية وقانونية بهدف المحافظة على البيئة، ناهيك عن الأحزاب السياسية ذات التوجه البيئي.

**5/ وسائل الإعلام:**

غالباً ما تهتم وسائل الإعلام بالقضايا البيئية والتي يكون تأثير كبير على التوجه الاستهلاكي للجماهير من المسوقين الاخذ بعين الاعتبار لهذه القضايا في سياستهم التسويقية.

**6/ المستثمرين الاخلاقيين:**

كثير من المستثمرين والمساهمين في القطاع الخاص أو المصرفي يميلون إلى تبني المشاريع التي يساهمون فيها لسياسات غير ضارة بالبيئة، ولذلك تكمن صعوبة التي قد يواجهها المسوقون في التخطيط لبرامج تسويقية موائمة للمناخ البيئي والطبيعي الذي يعملون فيه مع التنبؤ بتقلبات الرأي العام المصاحبة لذلك.

**هـ. متغيرات البيئة التنافسية:**

قليل من الشركات أو البنوك هذا وإن وجدت تعمل بدون منافسة، فمعظم المنظمات العاملة في السوق تواجه منافسة شديدة من منظمات أخرى تنتج منتجات أو خدمات مماثلة أو بديلة فبالنسبة لمعظم المنتجات يتوفر لدى العملاء العديد من البدائل للاختيار[1].

وتعني البيئة التنافسية وجود بدائل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، تؤثر على عدد وأنواع المنافسين الذين يواجههم مدير التسويق وكيف يمكن أن يتصرف هؤلاء على الرغم من أن مديري التسويق لا يمكنهم التحكم في هذه العوامل لكن يمكنهم اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل ظرف كما يمكنهم التخطيط المحكم لكل بيئة تنافسية موجودة، لذا يتعين على المسوقين أن يعرفوا جيدّاً ماذا يفعل المنافسون، وما هي أنشطتهم وبماذا تتميز منتجاتهم، وأسعارها وسياساتهم الترويجية و منافذها، والأهم من ذلك كله معرفه هيكل المنافسة في السوق مع ترتيب وتحديد المنافسين حسب درجه التأثير[2].

يمكن الحديث عن البيئة التسويقية التنافسية من خلال ثلاث عناصر رئيسية:[3]

أنواع المنافسين، أنواع الهياكل التنافسية، مراقبة المنافسة.

**1/ أنواع المنافسين:**

من الناحية العملية فإن المسوق ينظر إلى المنافسة بشكل عام على أنها مختلف المنظمات الأخرى التي تقوم بتسويق منتجات أو خدمات مشابهه لتلك التي تقدمها منظمته أو تكون بديلة لها ويمكن نصنف أنواع المنافسين لأربعة أنواع هي:

[1] William M .bride , O.C Ferrel , Foundations of marketing, l 8th ed, CENGAGE Learning, Boston USA,2018, p51.

[2] Willian D Perrault J, Joseph P. Cannon, Jerome McCarthy, Essentials of marketing strategy planning approach 15ed , Mac Graw Hill, New York, 2017, p63.

[3] Willian M.bride, O.C. Ferrell , Marketing 2018,Op cit, p69-71

- **منافسون من نفس العلامة التجارية:** والذين يسوقون منتجات أو خدمات ذات ميزات وفوائد متشابهة لنفس العملاء وبأسعار متماثله.
- **منافسون من نفس فئة المنتج:** وهم المنافسون الذين يعرضون منتجات أو خدمات من نفس فئة منتج المنظمة ولكن بميزات وفوائد وأسعار مختلفة.
- **المنافسون العامون أو الشبيهون:** وهم منافسون يقدمون منتجات وخدمات مختلفة جداً لكنها تحل نفس المشكلة أو تلبي نفس الراحة أو تشبه نفس الرغبات للعملاء.
- **المنافسون في الميزانية:** وهم المنافسون في منتجات وخدمات مختلفة لكنها تستهدف نفس ميزانية الموارد المحدودة للعملاء.

وعلى الرغم من أن جميع أنواع المنافسة الأربعة يمكن أن تؤثر على الأداء التسويقي للمنظمة فإن منافسي العلامة التجارية يشكلون الهدف الرئيسي لإدارة التسويق كونهما الأكثر أهمية باعتبارهم مقدمي بدائل مختلفة للعملاء، وبالتالي يميل مديرو التسويق إلى تركيز تحليلاتهم البيئية التسويقية على منافسي العلامات التجارية.

**2/ أنواع الهياكل التنافسية:**

قد يؤثر عدد المنظمات المتواجدة في السوق والتي تقدم منتجاً أو خدمة معينة على قوة المنافسين، بحيث أن العوامل التنافسية تمارس بشكل مختلف عن التأثير على الأنشطة التسويقية في حالة وجود عدد كبير من المنافسين مقارنه مع تحكم منظمة واحدة أو عدد قليل من المنظمات على العرض.

يمكن تمييز أربعة أنواع عامة من الهياكل التنافسية:

الاحتكار، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، المنافسة التامة.

- **الاحتكار**: ممثل الاحتكار ظرفا تكون فيه المنظمة مصدراً وحيداً للمنتج أو الخدمة ودون وجود بدائل قريبة وهذا بسبب عدم وجود منافسين للمنظمة مما يجعلها متحكمة في السوق، كما يمكنها إقامة حواجز أمام المنافسين المحتملين.
- **احتكار القلة**: يحدث احتكار القلة عندما يتحكم عدد قليل من مقدمي الخدمة أو المنتج في توليد نسبة كبيرة من هذا الأخير، وفي هذه الحالة فإن كل واحد من هؤلاء يأخذ في عين الاعتبار ردود أفعال المنظمات الأخرى عند تغيير أنشطته التسويقية.
- **المنافسة الاحتكارية**: توجد المنافسة الاحتكارية في ظل تواجد العديد من المنافسين المحتملين للمنظمة التي تحاول تطوير استراتيجية تسويقية مميزة لمنتجها في ظل منافسة مفتوحة على مجموعة من المنظمات الاحتكارية.
- **المنافسة التامة**: وهي المنافسة التي يكون فيها السوق فضاءً مفتوحاً لعدد كبير جداً من المسوقين والمنظمات بحيث لا يمكن لأي منهما التأثير بشكل كبير على السعر أو العرض وهذا بوجود عدد كبير من المنتجات والخدمات المتجانسة مع سهولة الدخول إلى السوق.
- **مراقبه المنافسة**: يحتاج مدير التسويق إلى مراقبة المنافسين الرئيسيين لمعرفة استراتيجياتهم التسويقية وكيف تؤثر على خطط المنظمة وما يجب اتخاذه عند كل تغيير كالسعر أو المزايا التنافسية الأخرى مما يوجب تعديل الاستراتيجيات التسويقية الحالية أو المستقبلية للمنظمة، وفي سبيل ذلك يتوجب على إدارة التسويق تطوير نظام لجمع المعلومات بصفة مستمرة ودراستها وتقييم أداء الجهود التسويقية والتعرف على نقاط الضعف والقوة للمنافسين والمنظمة على حدٍ سواء.

**و. متغيرات البيئة التكنولوجية:**

تعتبر البيئة التكنولوجية القوة الأكثر دراماتيكية التي تشكل مصير المنظمات اليوم، كون جوهر رأسمالية السوق هي الديناميكية التي أصبحت تتأثر بشكل كبير بتسارع التطور التكنولوجي في شتى مجالات الحياة[1].

يعتمد النجاح في البيئة التكنولوجية على الابتكار، والذي بدوره يتطلب الخيال والمجازفة لذلك يجب ادخال التكنولوجيا الجديدة من خلال هيكل مؤسسي وإجراءات إدارية تؤدي إلى النجاح أي أن الابتكار يجب أن يكون شريان حياة المنظمة وهو ما يجب على مدير التسويق أخذه في الاعتبار[2].

إن تأثير التكنولوجيا أمر حتمي على جميع مناحي الحياة وهي توفر فرصاً وتهديدات على حد سواء ويقترح كولتر أن تأثير التكنولوجيا الواجب على مدير التسويق الانتباه إليها تشمل:

**1/ تسارع وتيرة التغير التكنولوجي:** إن الاتجاه المتسارع في اختراع التقنيات الجديدة واستغلالها ونشرها وقبولها وما يرتبط بذلك من ظهور أو زوال منتجات وخدمات يؤثر بشكل مباشر على تسويق الخدمات أو المنتجات التي تصبح في كثير من الأحيان لا تلبي رغبات وحاجات الزبائن المتطورة، ولذلك فالمنظمات الغير قادرة على التنبؤ بالتغيرات المرتبطة بالتقدم العلمي والتقني، ستجد نفسها تقدم منتجات أو خدمات قديمة وغير مناسبة لتطلعات العملاء مما يؤدي بها إلى فقدان فرص تسويقية كبيرة أو حتى الخروج من السوق.

**2/ الفرص الإبتكارية الغير محدودة:** و خاصة تلك المتعلقة بالتقدم الكبير في مجال الإلكترونيات و الاتصالات و ما تتيحه من فضاء واسع و فرص تسويقية ضخمة .

[1]Philip Kotler, Gary Armstrong , Principals of marketing, 17e global edition , Pearson education , Harlow UK , 2018, p106 .

[2] Charles W. Lamb, Joseph F.Hair, Jr. Carl Mc Daniel , **MKTG**, principles of marketing, Cengage learning, Boston, USA, 2018, p60.

**3/ ارتفاع ميزانيات البحث والتطوير:** حيث أصبحت المنظمات مضطرة إلى وضع ميزانيات ضخمة وإنفاق مبالغ فيه أكثر من أي وقت مضى على البحث والتطوير بمجرد البقاء في السوق وخاصة في الدول المتقدمة والتكنولوجية.

تركيز الجهد في كثير من القطاعات على تحسينات طفيفة بشكل دفاعي أساسا بدلاً من التركيز على عمليات تطوير منتجات رئيسية أكثر خطورة ذات طابع هجومي.

زيادة التركيز على تنظيم التغيير التكنولوجي من أجل تعليل الآثار الغير مرغوبة للمنتجات الجديدة على المنتج والتي تتجلى من خلال لوائح السلامة والصحة، على أنه يجب التركيز أكثر على فكرة التقييم التكنولوجي كمقدمة للمنتجات أو الخدمات التي يتم تسويقها[1].

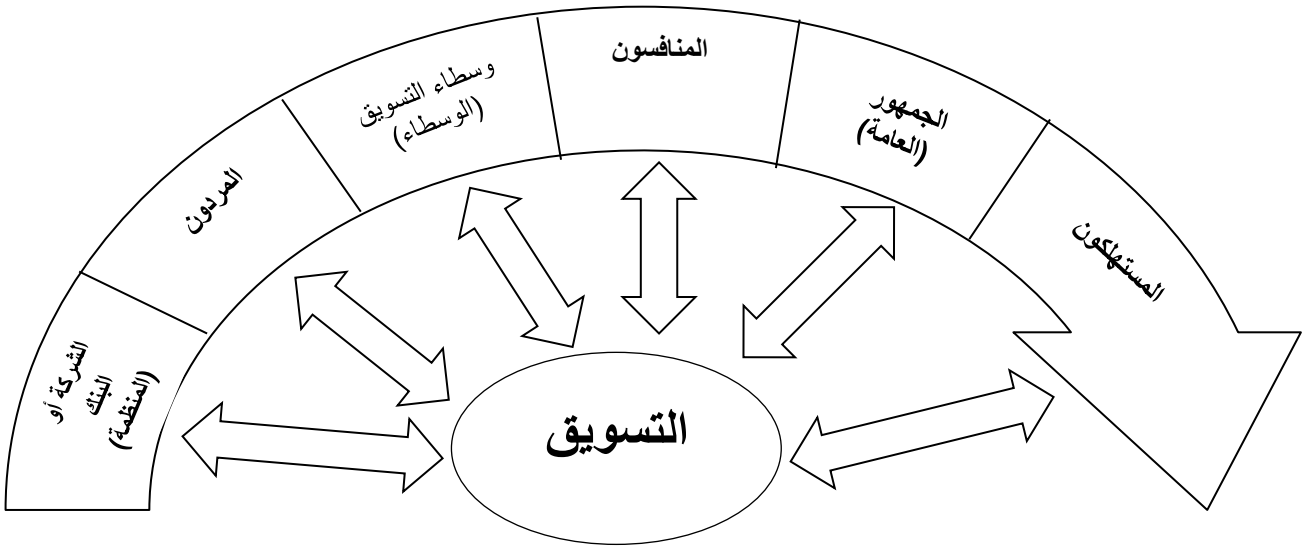
**2.1.2- البيئة الجزئية:** تمثل البيئة التسويقية الجزئية القوى والعوامل الخارجية التي لها تأثير مباشر على إدارة التسويق في المنظمة[2].

فبينما تؤثر قوى البيئة الكلية على كل المنظمات التي تعمل في السوق فإن قوى البيئة الجزئية وإن كانت لا تزال ضمن القوى الخارجية الغير المتحكم فيها إلا أنها غالباً ما يكون لها تأثير خاص بالمنظمة أو المصرف ويخضع لخصائص العمل الفردي[3].

وتتمثل قوى البيئة الجزئية في التسويق في كل من المنظمة في حد ذاتها الموردون، الوسطاء، المنافسون، الجمهور والمستهلكون.

ويمكن توضيح قوى البيئة الجزئية التسويقية في الشكل التالي:

[1] Colin Gillgan , Richard M.S.Wilson , Strategic marketing planning 2ed , O p cit , p176-177.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص191.
[3] Sally Dibb, London Symkin, Willian M.Bride, O.C Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, p101.




**الشكل رقم17: البيئة الجزئية للتسويق.**

Source: Gary Armstrong, phelip Kolter, marketing an introduction 12ed , Pearson ed, England, p95.

**أ. المنظمة ( الشركة أو البنك):**

في خضم إعداد الخطط التسويقية للمنظمة فأنها تأخذ في عين الاعتبار الخطط الاستراتيجية للإدارة العليا ومن يرتبط بها من سياسات متبعة من قبل الأقسام الأخرى كالتمويل والأبحاث وغيرها، حيث يتخذ مدير التسويق قرارات ضمن هذه الاستراتيجيات العامة وبالتنسيق مع مختلف الأقسام التي تتقاسم مسؤولية فهم احتياجات العملاء وتوفير وضمان منتجات وخدمات قادرة على إشباع رغبات هؤلاء[1].

وعلى سبيل المثال وفي إطار توفير خدمة راقية وذات قيمة مشبعة للزبون فإن:

- **قسم التمويل**: يقوم بالبحث اللازم واستخدام الوسائل الممكنة لتوفير الموارد المالية الكافية لدعم مخططات القيام بعملية إنتاج الخدمة وتسويقها.

[1] Philip Kotler, Gary Armstrong, principles of marketing 17 ed , Pearson ed, 2018, UK, p92.

- **قسم الأبحاث والتطوير**: يهتم بإنتاج الخدمة وتصميمها وتطويرها وجعلها مناسبة وجذابة للعملاء.
- **قسم الانتاج التقني**: هو المسؤول عن توفير الخدمة بالجودة المناسبة والوقت المثالي وطرحها بالعدد والكمية المناسبة.
- **قسم المحاسبة**: والذي يرجع إليه تقدير العوائد والتكاليف والأرباح الناتجة عن تقديم الخدمة وماذا تحقيق الأهداف منها.

كل تلك الأقسام وغيرها تكون قد رسمت خططها وفق استراتيجية معدة مسبقا من قبل الإدارة العليا. وعليه فإن كل هذه الأقسام تشارك وتؤثر على إعداد الخطط التسويقية التي تصممها إدارة التسويق عند طرحها لأي خدمة مصرفية جديدة[1].

ب. **الموردون**:

يشكل الموردون رابطاً مهماً في تقديم المنتجات والخدمات، فهم يمثلون سلسلة التوليد التي توفر ما تحتاجه المنظمة من سلع وخدمات والتي تتم وفق الشروط والمواصفات اللازمة وهو الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على فعالية النظام التسويقي الذي يجب عليهم مراقبة التوافر والتكاليف لتحقيق الأهداف، وقد أصبح التوريد في الوقت الحاضر دور رئيسي في نجاح السياسة التسويقية المصرفية وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات ذات التكنولوجيا العالية التي تساهم راحة المستفيد من الخدمة[2].

ج. **الوسطاء**:

يمثل الوسطاء الأفراد أو المنظمات التي تشارك عملية توزيع المنتج أو الخدمة من خلال تسهيل عملية الاتصال بالمستفيدين من الخدمات، أي أنهم حلقة فصل بين المنظمة وزبائنها أو قناة مباشرة أو غير مباشرة

[1] زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ، ص 75.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 213.

للتوزيع[1].

يجب أن تكون العلاقة مع الوسطاء جيدة إذا أرادت المنظمة إيصال خدماتها ومنتجاتها بنجاح (كون ذلك جزء من النهج اللوجستي) حيث أن الوسطاء يمثلون في كثير من المرات خدمات التسويق كوكالات الإعلان والنقل وشركات التوزيع والتي قد تكون تابعة للمنظمة أو متنقلة تعمل لقاء عمولة أو أجر معين وهو ما يجعلها جزءاً من نجاح أو فشل نظام التسويق للمنظمة لذلك فهي أحد أهم عوامل البيئة الجزئية بالنسبة للمسوقين[2].

**د. المنافسون:**

إن البنك كأي منظمة أخرى ولكي يكون ناجحاً عليه أن يوفر قيمة وقناعة لدى العميل أعظم من تلك التي تقدمها البنوك المنافسة وهذا وفق مفهوم التسويق الحديث، أي أن المنافسة عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية والحركية والتنمية في جميع المجالات كالجودة والسعر وغيرها[3].

يجب على إدارة التسويق أن تفعل أكثر من مجرد التكيف مع احتياجات المستهلكين، بل يجب عليها أكثر اكتساب ميزة تنافسية من خلال عروضها القوية مقابل عروض المنافسين مما يجعلها أكثر تطابق لدى أذهان المستهلكين[4].

هناك اعتباران مهمان يجب اخذهما عند دراسة البيئة الجزئية الخاصة بالمنافسين:

**أوّلا**: أن المنافسة لا تنبع فقط من قبل المنافسين المبشرين فكثيراً ما تكون المنافسة البديلة أكثر خطراً وتسبب تآكلا في وضع المؤسسة بالسوق إذا لم يتم تداركها ومراقبتها باستمرار.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 112.

[2] Jim Blythe, essentials of marketing 3ed, prentice Hall, Pearson ed, England, 2005, p32.

[3] زبيدة محسن، سهام بوخلالة، دور المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20- 21 أبريل 2004.

[4] Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing an Introduction, Op cite, p97.

**ثانيا:** هو وضع المنظمة التنافسي الخاص، فالموارد والمكانة داخل السوق والقدرات ونقاط القوة والضعف وأي ميزة تنافسية من شأنها التعرف على المنافسين كلّها عوامل تؤثر على النشاط التنافسي للمنظمة، لذلك فإن المسوقين لا يبد أن يكونوا على دراية تامة بنشاط المنافس المباشر والبديل وكذا التأثير المحتمل للمنافسة على نشاطاتهم التسويقية[1].

**هـ. الجمهور (العامة):**

يمثل الجمهور أي شريحة من العامة لها اهتمام فعلي أو محتمل اتجاه المنظمة، أو تمتلك تأثيراً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي المساهمة في نجاحها أو فشلها، ومع أن بعض هذه المجموعات قد لا يكون لها علاقة مباشره مع المنظمة لكن بإمكانها أن تمارس تأثيراً مسانداً يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها أو العكس فإنها قد تكون عامل كبح يقف اتجاه تقدم المنظمة والتي عادو ما يطلق عليها بالجماعات الضاغطة[2].

وعادة ما تعمل المنظمة في ظل سبعة أنواع مختلفة من الجماهير[3]:

**1/ الجمهور المالي:** وهي الجماهير التي لها قدرة على حصول المنظمة على التمويل كالمصارف ومؤسسات الاستعمار والمساهمين وهم الذين يمثلون الجماهير المالية الرئيسيون.

**2/ الجمهور الاعلامي:** وتمثله وسائل الاعلام بمختلف أنماطها والتي تمثل قنوات نقل الأخبار والمقالات كالتلفزيون والصحف والمحطات الإذاعية والمجلات وغيرها.

**3/ الجمهور الحكومي:** وتمثل وسائل الرقابة الحكومية وهيئاتها التي تدفع المنظمة إلى الاهتمام بالمعايير المتعلقة بالجودة والسلامة والصدق والشفافية.

---

[1] Sally Dibb, London Symkin, Willian M.Bride, O.C Ferrell, marketing concept and strategies 2012, Op cite , p103.

[2] محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص194.

[3] Philip Kotler , Gary Armstrong (with Mark Oliver Opresnik) , Principles of marketing , 17ed , Pearson education, UK , 2018 , p95

**4/ جماهير المواطنين:** وتمثل مجموعات المستهلكين والمواطنين الذين قد يساعدون المنظمة في البقاء على اتصال بالمستهلكين وإدامة الصلة بهم في كثير من المرات خاصة عندما يتم التشكيك في قرارات المنظمة التسويقية.

**5/ الجماهير المحلية:** وتمثل الجماهير المجتمعية الأكثر قرباً من المنظمة والتي تعمل في نطاقها لذلك كثيراً ما تقوم المنظمة على تعيين أعضاء مسؤولين في المجتمعات المحلية لحضور فعالياتها واجتماعاتها والمساهمة في قضاياها.

**6/ الجماهير الداخلية:** وهم يمثل الشرعية المجتمعية التي تعمل داخل المنظمة حيث تقوم هذه الأخيرة بتحفيزهم عن طريق النشرات الإخبارية وغيرها من الوسائل لإعلامهم والعمل على تحقيق الرضا لديهم لأن شعورهم بالرضا اتجاه المنظمة ينقل آرائهم الإيجابية منها نحو الجمهور الخارجي.

**7/ الجماهير العامة:** يجب أن تهتم المنظمة و تقلق بشأن رأي الجمهور عامة إزاء أنشطتها وخدماتها كون الصورة العامة التي تلتصق بأن هذه الجماهير تؤثر بشكل كبير على شراء منتجات وخدمات المنظمة.

و. **المستهلكون:**

يمثل العملاء أهم الفاعلين في البيئة الجزئية للمنظمة حيث تقوم المنظمة بتوجيه جميع أنشطتها إلى إشباع حاجتهم ورغباتهم والعمل على جذبهم لاتخاذ قرار الشراء، فالهدف الأسمى لدى إدارة التسويق في المنظمة هو خدمة المستهلكين المستهدفين وإنشاء روابط قوية معهم[1].

يمثل المستهلكون في البيئة الجزئية عدّة أنواع يختلف التعامل معها من قبل إدارة التسويق حسب كل منها وهذه الأنواع هي[2]:

**1/ سوق المستهلك الأخير:** ويقصد به سوق المستهلك الشخصي أو العائلي أي الذي يستهلك المنتجات أو الخدمات لأغراضها الشخصية أو الخاصة ويمثل المستهلك النهائي.

[1] Gary Armstrong, Philip Kotler, marketing an introduction, Op cite , p98.
[2] محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 193.

**2/ سوق المشتري الصناعي**: ويمثل المستهلك الذي يقتني المنتجات بهدف إعادة إنتاجها أو تشكيلها بصورة مختلفة وبيعها (الصناعيون).

**3/ سوق إعادة البيع**: ويمثل سوق الوسطاء الذين يقتنون المنتجات والخدمات بهدف اعاده بيعها والحصول على هامش ربحي.

**4/ الأسواق الحكومية**: وتشمل المنتجات أو الخدمات التي تقتنيها الحكومة لغرض الاستعمال العام في المؤسسات والهيئات الحكومية.

**5/ الأسواق الدولية**: وهي تمثل السوق العالمية التي قد تنشط فيها المنظمة خارج نطاق الدولة الرئيسية.

## 2.2- البيئة الداخلية:

وهي تمثل كافة المتغيرات والعوامل التي تكون تحت سيطرة البنك ويستطيع مراقبتها والتحكم فيها، من إمكانيات مادية وتسيرية ومالية و تقنية والتي قد تمثل إما أوجه قوة للبنك أو مواطن ضعف فيه[1].

إن لهذه العوامل أثر كبير على أهداف البنك والقرارات التي تتخذ بداخله، ويمكن أن تقسم البيئة الداخلية إلى قسمين أساسيين[2]:

**1.2.2- البيئة الداخلية المباشرة**: والمتمثلة بعناصر المزيج التسويقي:

- المنتج أو الخدمة.
- الترويج.
- التوزيع.
- التسعير.
- الأفراد.

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق ، ص 160.
[2] محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 215.

- المنهج.
- المدلول المادي للخدمة.

**2.2.2– البيئة الداخلية الغير مباشرة:** وتشمل المتغيرات الأخرى في المنظمة والمتعلقة بالنظام المادي للبنك الذي يمثل جوهر البنك والمسؤول عن كافة الأعمال التنفيذية حيث يمكن التمييز فيه بين أربعة أنظمة أساسية وهي:

**1/ نظام الإدارة المالية (نظام التمويل):** وهو المسؤول عن إدارة الأموال والتدفقات وإدارة الموارد والتكاليف، وإدارة المخاطر، وتحقيق التوظيف السريع والفعال.

**2/ نظام إدارة المعلومات:** وهو النظام الضامن لتخطيط وتنظيم العمليات المصرفية المختلفة ومراقبة مراحل تقديم الخدمة وتقييمها ودراسة السوق المصرفي، والحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء ومدى رضاهم عن البنك مدى موافقتهم على المزيد التسويقي المقدم.

**3/ نظام إدارة الأفراد:** وهو المسؤول عن الأداء الوظيفي للعاملين وما يصاحبه من تحفيزهم وزيادة أدائهم واستقرارهم الوظيفي مع تفجير طاقاتهم ومواهبهم، مع توظيف جميع الوظائف التي تمارس داخل المنظمة (البنك) وتحديد احتياجاتهم والخصائص والشروط والمؤهلات الواجبة التوافر في كل موظف، مع تحديد المسارات الوظيفية للموظفين وتنميتهم واكسابهم الخبرات اللازمة.

**4/ نظام إدارة التسويق:** والتي تمثل المهندس والمحرك الفعلي للعمليات المصرفية كونها تحدد المزيج التسويقي الملائم والناجح الذي يحقق رغبات العملاء ويزيد من حصة المصرف السوقية، ويحقق المزايا التنافسية الضرورية في مواجهة المنافسين[1].

[1] سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتب الغربي للمعارف، القاهرة، 2007، ص 154.

### 3. الاستجابة للبيئة التسويقية:

عادة ما يتخذ مدير التسويق نهجين متباينين اتجاه القوى البيئية:

قبولها على أنها متغيرات لا يمكن السيطرة عليها وإنما يتوجب التفاعل معها ومحاولة تعديل خطط واستراتيجيات المنظمة التسويقية كآلية بناءً على تغيرات البيئية التسويقية المحيطة، وهو نهج سلبي يقوم على تحليل القوى البيئية وتصميم الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على تجنب التهديدات والاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة.

اتخاذ موقف استباقي اتجاه البيئة وهو الموقف الايجابي الذي يبنى على تطور استراتيجيات من شأنها التأثير على البيئة أو تغييرها بشكل إيجابي، فبدلاً من مشاهدة الأحداث البيئية والتفاعل معها تقوم بعض المنظمات بإجراءات عملية للتأثير على عناصر البيئة التسويقية كتوظيف جماعات الضغط للتأثير على التشريعات، والتأثير على وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي لتشكيل الرأي العام، إبرام الصفقات التعاقدية والتكتلات لاستمالة المنافسة[1].

طبعاً لا يمكن للمنظمة دائما التحكم في المتغيرات البيئية فبعضها غير قابل للتأثير كالمتغيرات البيئية الطبيعية أو الديموغرافية أو الثقافية في كثير من الأحيان، لكن الاعتماد على النهج الاستباقي في معرفة التغيرات البيئية يكون له أثر إيجابي في الغالب عكس النهج المعتمد على رد الفعل[2].

### 4. المسح البيئي والتحليل البيئي:

من أجل مراقبة التغيرات في بنية التسويق بشكل فعال وبغيت الاستجابة السريعة والإيجابية إلى ما يعرف بالمسح والتحليل البيئيين[3].

[1]Willian M.pride, O.C Ferrell, Foundations of marketing 8th,Op cite , p51.
[2]Philip Kotler , Gary Armstrong, Principles of marketing, Op cite, p115.
[3] Sally Dibb, London Symkin, Willian M.Bride, O.C Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit, P77.

يمثل المسح البيئي عملية جمع واسعة للمعلومات حول القوى المؤثرة على بيئة التسويق ويشتمل على ما يعرف نظام المعلومات التسويقية.

## 1.4- نظام المعلومات التسويقية:

لقد عرف كولتر نظام المعلومات التسويقية أنه الهيكل المعقد والمتكامل من الامكانات البشرية والمادية والإجرائية والمصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف توليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية على اتخاذ القرارات السليمة والناجعة[1].

إن نظام المعلومات التسويقية نظام مستمر في جمع المعلومات التسويقية وتقديمها لمتخذي القرارات التسويقية وهو يستمد بياناته ومعلوماته من أربع مصادر رئيسية:[2]

- السجلات الداخلية.
- الاستخبارات التسويقية.
- البحث التسويقي.
- نظم دعم القرارات التسويقية.

### 1) السجلات الداخلية:

يلجأ غالبية مديري التسويق إلى استخدام معلومات السجلات الداخلية والتقارير بشكل دوري ومنظم من أجل مساعدتهم على اتخاذ القرارات ورسم الخطط اليومية وتطبيقاتها والرقابة عليها .

### 2) نظام الاستخبارات التسويقية:

ويعد أحد أهم المصادر التي تستطيع من خلاله إدارة التسويق الحصول على المعلومات عن المنافسة وكذا التطورات والتغيرات التي لها صلة بيئية بالمنظمات وتؤثر على أهدافها التسويقية، وتستخدم المنظمة لذلك

[1] مايكل اينزل، بروس ووركر، ويليام ستانسون، التسويق، ترجمة مكتبة لبنان، ط01، 2006 ، ص 20.
[2] زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص 156

مجموعة من الوسائل كالاعتماد على الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات أو استعمال الهواتف او البريد المباشر او الانترنت وغيرها[1] .

**3) بحوث التسويق:**

تمثل بحوث التسويق المنهجية العلمية المتبعة في جمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة عن بيئة المنظمة والهادفة إلى وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إدارة التسويق من تنفيذ أنشطتها بشكل فعال[2].

فبحوث التسويق تعطي للمسوقين رؤية صافية عن واقع العملاء وسلوكياتهم ومدى رضاهم وهو ما يساعد المسوقين على اتخاذ القرارات اللازمة وهو ما يجعل كثيراً من المنظمات تلجأ حتى لشركات خارجية بهدف المساعدة

في الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية.

**4) نظام دعم القرارات التسويقية:**

وهو يمثل نظاماً لجمع وتبويب البيانات وتحليلها وفق استخدام الأساليب الإحصائية أو الرياضية لمعالجتها وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها ومثال على ذلك نظام البرمجيات الحاسوبية التي تساعد مديري التسويق في اتخاذ القرارات وتوقع النتائج[3].

**2.4– التحليل البيئي**: إن مجرد جمع المعلومات عن القوى البيئية والعملاء والمنافسين غير كافٍ لاتخاذ القرارات التسويقية بل يجب على البنك معرفة كيفية استخدام هذه المعلومات للوصول إلى القرار الصحيح.

[1] Geoff Lancaster, Paul Reynolds, Butterworth, Heinemann, management of marketing, oxford, UK, 2005 , p77

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 220.

[3] William M. pride, O.C.Ferrell , marketing basic concepts and decisions, Boston Houghton miffin Co, 1998 , p 113

إن التحليل البيئي يمثل عملية تقييم وتفسير للمعلومات التي تم جمعها من خلال عملية المسح البيئي وهذا من خلال تقييم للتثبت من مدى دقتها وقيمتها ثمّ دراستها لمعرفة مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات ومواطن الخلل الواجب علاجها مما يعطي أهمية للنتائج.

**خلاصة:**

تعبر البيئة التسويقية عن العوامل التي تماس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على نشاط المؤسسة المصرفية باعتبارها جزءاً من محيط الأعمال، ويمكن إبراز عوامل البيئة التسويقية المصرفية من خلال العوامل الخارجية التي تشكل الفرص المتاحة أو التهديدات القائمة أو العوامل الداخلية التي تضع نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة المصرفية، ويتوقف نجاح المؤسسة المصرفية في الغالب على مدى قدرتها على العمل بما يتوافق والاستفادة من التطورات والتغيرات التي تفرضها بيئتها التسويقية وتصميمها لمزيج تسويقي متكامل يأخذ في عين الاعتبار عوامل هذه البيئة.

# الفصل الرابع:

# التخطيط الاستراتيجي

# للتسويق المصرفي.

**لا يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع القرارات المستقبلية بل مع مستقبل القرارات الحالية.**

"بيتر دروكر"

**تمهيد:**

إن تحقيق المؤسسة المصرفية لأهدافها التسويقية يبقى مرهوناً بوجود تخطيط محكم لجميع نشاطاتها بحث يأخذ في الاعتبار متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي مطلباً أساسياً لمختلف منظمات الأعمال بما فيها المؤسسات المصرفية لما يميزه في توفير قيمة متميزة للعملاء واستعداد للمؤسسة في اتّخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وسنعمل في هذا الفصل على إلقاء الضوء على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي بمراحلها وخطواتها ومضمونها المتكامل.

## المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي

يمثل التسويق النشاط الرئيسي الذي تستعين به المنظمات عامة والبنوك خاصة للتكيف والاستجابة نحو التغيرات الحاصلة في فرص السوق والاستفادة من ما يتيحه لها من فهم أكثر وقدرة أكبر على التفاعل مع متغيرات البيئة المحيطة كونه يمثل عملية ديناميكية للتغيير.

إن خلق هذه المواءمة بين السوق والبنك عن طريق التسويق المصرفي لا يمكن أن يتم دون اعتماد منهج تخطيطي واضح يشمل موارد البنك وأهدافه ومتغيراته البيئية المحيطة (المتغيرة باستمرار) وفرص السوق ومخاطره. إن أداة الربط بين البنك وبيئته هي خطته الشاملة والتي يطلق عليها استراتيجية التسويق.

### 1. مفهوم التخطيط:

يمثل التخطيط العملية التي يمكن من خلالها التعامل مع المستقبل من حيث تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعة مسبقاً ويعرف التخطيط على أنه:" بيان تحصيلي لما يستوجب القيام به مستقبلاً ومن الذي يقوم به وكيف ومتى، كما يعرف هنري فايول التخطيط على أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً مع الاستعداد اللازم لهذا المستقبل بالشكل اللازم".

بينما يرى جون تيري أن التخطيط "هو الاختيار المرتبط بالحقائق مع وضع واستخدام الفرضيات اللازمة للمستقبل مع تصور وتكوين الاجراءات المقترحة والضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة[1].

إن التخطيط يجيب الإدارة عموماً عن التساؤلات التالية:

- ماذا يجب أن نعمل؟
- كيف يجب أن نعمل؟
- متى يجب أن نعمل؟
- أين يجب أن نعمل؟

[1] محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 90.

- من الذي يجب أن يعمل؟

## 2. التخطيط الاستراتيجي:

إن إبراز أبعاد ومضامين التخطيط الاستراتيجي يقودنا إلى مجموعة واسعة من المفاهيم والتعاريف التي تصب كلها في خانة إيجاد مفهوم يتناسب مع جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي ولعل أهم هذه التعاريف[1]:

التخطيط هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفؤة لعملية التغيير.

التخطيط الاستراتيجي وهو العملية التي تسعى لاستغلال أمثل لمواد المنظمة من خلال تحليل مكامن القوة والضعف لديها وكذا الفرص والتهديدات التي تجابهها المؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية تهدف للمواءمة بين أهداف وموارد المنظمة وتطورها وتحافظ على فرصها.

كما عرف كولتر التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات والموارد الخاصة بها، وكذا فرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق نمو الأهداف والأرباح الموضوعة سلفاً[2].

وعموماً فإن التخطيط الاستراتيجي يشير إلى بعدين رئيسيين.

- يتضمن البعد الأول الاستراتيجية ذاتها وما يرتبط بها من أهداف موضوعة من قبل المنظمة.
- يتضمن البعد الثاني العمليات التي تجري بواسطتها وضع تلك الاستراتيجية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 108.
[2] محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 92.

### 3. التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي لا يختلف كثيراً عن غيره من المنظمات غير كون الأنشطة المصرفية أكثر حساسية وتعقيداً عن غيرها كما أن بيئاتها أكثر تغيراً حيث يمثل في هذا الجانب الخطة الشاملة التي تستهدف العملية الديناميكية للتغيير الحاصل في العوامل البيئية بما يساعد على تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة والتكيف معها بالشكل الذي يخدم تحقيق الأهداف في النمو و التوزيع[1].

والملاحظ من خلال التعاريف أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل عام وخاصة جانبه المصرفي يهدف إلى تحقيق مسألتين رئيسيتين:

- تشخيص مشاكل المؤسسة المصرفية والبحث عن نقاط القوة والضعف لديها ومعالجتها أو الاستفادة منها على ضوء الحلول الموجودة بما ينعكس إيجابياً على أداء البنك.
- الاستفادة من الفرص وتحاشي التهديدات عن طريق توفير نقطة ارتكاز ورسم توجه للمؤسسة المصرفية بما يتناسب وقدراتها مع تحقيق ميزة تنافسية.

### 4. الخصائص الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

يتصف التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي بمجموعة من الخصائص لعل أهمها:[2]

- التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي نمط من التفكير التحصيلي ومدخل لتحصيل واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للبنك.
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي مجهود يبذل في إطار منطقي محدد إذ أن الخطة الاستراتيجية للتسويق ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الأهداف المرسومة.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 103.
[2] عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 57.
محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق ، ص 110.

- أن التخطيط الاستراتيجي يعطي لإدارة البنك نظرة شاملة لكافة التغيرات الخارجية التي لها تأثير على نمو المصرف مع إبراز الاستراتيجيات البديلة والممكنة، ومن جهة أخرى يعطي صورة شاملة للإدارة عن كافة الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها.
- يعطي التخطيط الاستراتيجي للإدارة البنكية صورة واضحة ودقيقة عن المخاطر المحتملة ودرجتها وكيفية مواجهتها بطريقة منهجية وفق أكبر كمية من المعلومات اللازمة.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تبني المسارات البديلة على ضوء التغيرات الممكنة الحدوث في داخل البيئة المحيطة بالبنك، حيث كلما زادت درجة عدم اليقين زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- يقوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة على جميع المستويات مما يجعله مرآة عاكسة لاتخاذ القرارات سواء على مستوى الإدارة التسويقية أو الإدارة العليا.
- التخطيط الاستراتيجي يعطي صورة واضحة عن ما سيكون عليه البنك مستقبلاً كونه يوفر الإطار العام للتخطيط الأكثر تفصيلاً كما يجيب عن المعلومات التي تحدد موقع البنك حالياً ومستقبلاً.

## المبحث الثاني : طبيعة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المصارف

### 1. أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

مما لا شك فيه فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يغير جزءاً مهماً في العملية الإدارية، حيث أن له دوراً فعالاً في تمكين البنوك من تحقيق الأهداف المرسومة على أفضل وجه، وهو ما يظهر من خلال اتجاهين رئيسيين[1]:

**أولهما:** أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي يوفر ظروف عمل مقترنة بوضوح الأهداف ووجهة المصرف في المستقبل.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، 2011، مرجع سابق ، ص 111.

**ثانيهما:** أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي يوفر معايير التقييم والمقارنة مع الأداء الفعلي للبنك مقارنة مع الأهداف المرسومة.

عموماً فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المصارف يحقق لها العديد من الفوائد لعلّ أهمها:[1]

- ينمي ويشجع الفكر الابداعي المتعلق بالنشاط التسويقي بكل مراحله وأشكاله.
- يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود والفعاليات المختلفة بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- يحقق أفضل استغلال لموارد المؤسسة المصرفية من خلال تقوية التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة البنك وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف والسياسات.
- يجعل المؤسسة المصرفية أكثر استعداداً للتغيرات الطارئة وأكثر قابلية للتكيف معها وبالتالي أكثر قدرة على مواجهتها بشكل صحيح.
- يساعد المصرف على تحديد الأهداف وبالتالي تقويمها ومراقبة مدى تحقيقها ومكامن القوة والضعف الناتجة وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات.
- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى خلق المواءمة بين موارد البنك وبين البيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات وعوامل مؤثرة.
- يساعد على تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ السياسات والبرامج وتحقيق الأهداف.
- يزيل التخطيط الاستراتيجي حالة الغموض لدى العاملين خصوصاً عند الأحداث الغير متوقعة والتي تؤدي إلى المشاكل والارتباك.

[1] عبد الرحمن علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي، النظرية والتطبيق، ط 01، مكتبه الاكليل، الطائف، السعودية، 2015، ص 48- 49.

- يقدم التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي آليات لتصنيف الفرص المتاحة من جهة وكذا التهديدات المتوقعة والتي قد تواجه المؤسسة المصرفية.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي المزايا التنافسية للمؤسسة المصرفية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي على تشخيص المسائل الحيوية ووضع الأولويات والتعامل معها.

## 2. متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يهدف في الغالب إلى الوصول إلى هدفين أساسيين هما:

- أن يكون النشاط المراد تنفيذه نشاطاً صحيحاً سليماً وبالتالي فإن هذا الهدف يركز صياغة الأنشطة السليمة والصحيحة.
- أن يتم تنفيذ الأنشطة بطريقة وأسلوب صحيح أي أن هذا الهدف يعني بالطريقة والمنهج في التنفيذ.

إن كلا الهدفين يبرزان بشكل واضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي كونه يمثل أداة لاكتشاف النشاط السليم وتطبيقه بشكل سليم وهو هدف المؤسسة المصرفية[1].

إن الوصول للهدفين السابقين يتوجب على المؤسسة المصرفية عند تخطيطها الاستراتيجي للتسويق أن تراعي مجموعة من المتطلبات لضمان النجاح وهي:[2]

- أن تكون رؤية المصرف واضحة ومحددة ومشروعة وقادرة على التكيف مع جميع المتغيرات.
- أن تكون أهداف الخطوط الاستراتيجية للتسويق مشتقة من الأهداف الأساسية للمؤسسة المصرفية وغير متعارضة معها.
- وجوب العمل المستمر لمعرفة مختلف التغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص 113.
[2] Christian Ennew Nigel waite, Financial services marketing , Butterworth Heinemann, oxford, 2007, p94-95

- المراقبة المستمرة لأنشطة واستراتيجيات المنافسين وتبني استراتيجيات تعديلية تمكن المؤسسة المصرفية من التفوق في السوق وامتلاك ميزة تنافسية.
- الدراسة المستمرة للأسواق ومعرفة خصائصها ومواصفاتها وفرصها وتبني قرارات استراتيجية تتوافق مع ذلك.
- إجراء الرقابة والتقييم الدوري والمستمر والدقيق للتأكد من تنفيذ السياسات والأنشطة وفق الخطط الاستراتيجية الموضوعة وتدارك وتعديل الأخطاء.

### 3. مراحل ومخرجات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

هناك عدة مراحل يجب مراعاتها لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي والتي تتألف أساساً من أربع مراحل رئيسية:

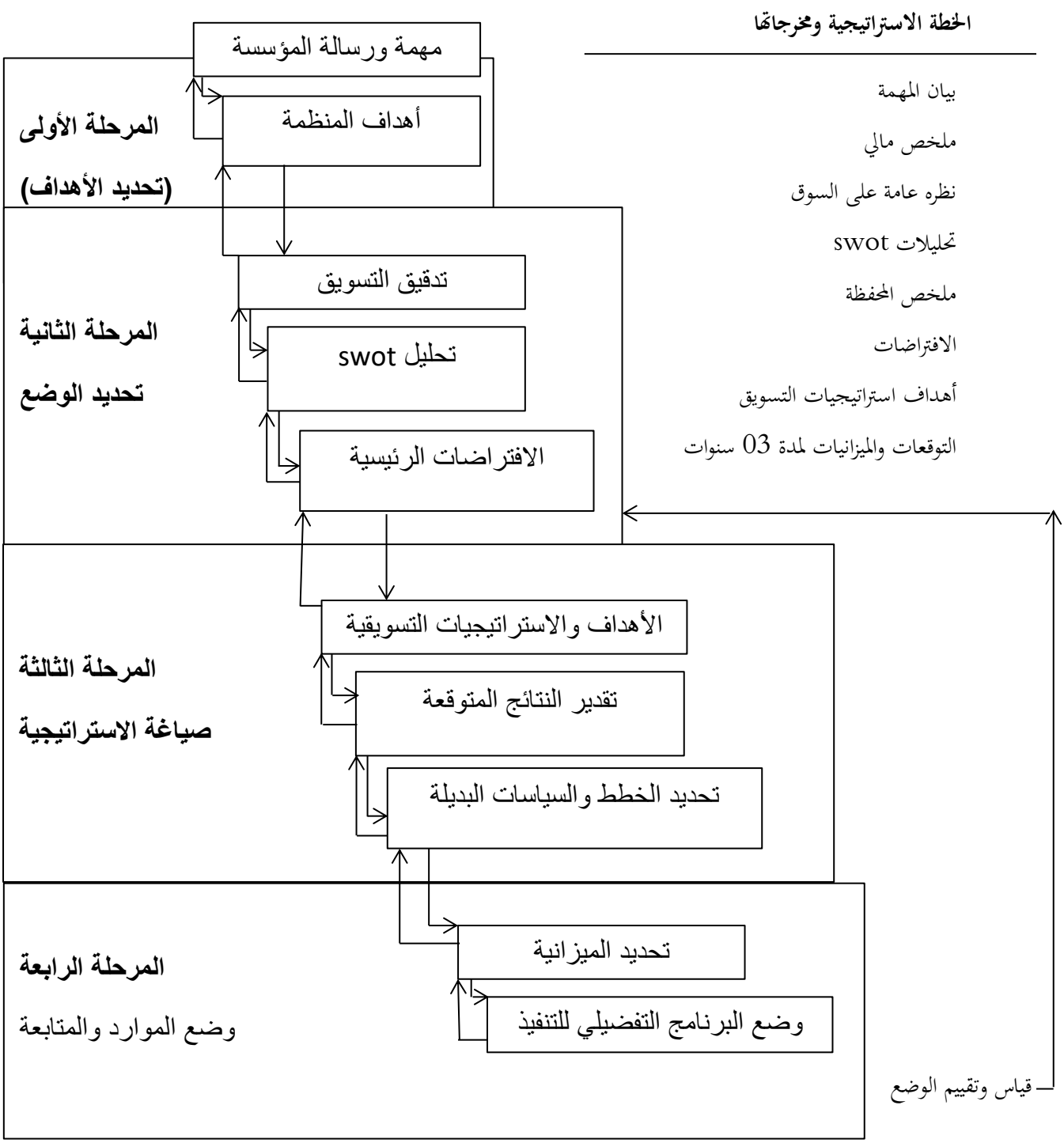
**تمثل المرحلة الأولى:** مرحلة إعداد الأهداف وتحديدها وتشمل كل من تحديد رساله المؤسسة المصرفية، مهمتها وأهدافها الرئيسية.

**المرحلة الثانية:** مرحلة تحليل الوضع ومراجعه الحالة والمكانة للمؤسسة وتضم كلا من تدقيق التسويق، تحليلات Swot وضع الافتراضات الرئيسية.

**تمثل المرحلة الثالثة:** مرحلة صياغة الاستراتيجية العامة واستراتيجية التسويق المناسبة وضع تقدير للنتائج المتوقعة، وتحديد الخطوط والسياسات البديلة.

**تمثل المرحلة الرابعة:** مرحلة تخصيص الموارد اللازمة والتقييم والتي تتمثل في وضع الميزانية اللازمة للتنفيذ، مع وضع البرنامج التفصيلي لبداية تنفيذ الاستراتيجية ويمكن إيجاز أهم هذه المراحل في الشكل التالي[1]:

[1] Adrian Payne, Malcolm Mc Donald, Pennie Frow, marketing plans for services, 3ed john wiley sions, U Kingdom, 2011, p79.




**الشكل رقم18: الخطة الاستراتيجية ومخرجتها.**

Source: Adrian Payne, Malcolm Mc Donald, Pennie Frow, marketing plans for services, 3ed john wiley & sons, U K, 2011p79.

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي يوفر مجموعة من المخرجات المهمة والمساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية وهي:[1]

- بيان المهمة والرسالة التي تؤديها المؤسسة وتوضيحها للجميع مع تعريف حدودها.
- تقديم الملخصات المالية للمؤسسة المصرفية والنشاطات المزمعة.
- تقديم صورة واضحة عن السوق.
- تقديم صورة واضحة عن المؤسسة من خلال تحليلات SWOT.
- ملخص عن المحفظة المالية للمؤسسة المصرفية ومطابقتها مع أنشطتها.
- طرح الافتراضات والفرص الموجودة لدى المؤسسة ومطابقاتها مع بيئتها المتغيرة.
- توضيح استراتيجيات التسويق المتاحة والمستهدفة.
- إعطاء صورة عن توقعات الميزانية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات لاحقة.

كون الاستراتيجيات غير روتينية وتنطوي مع على عدد كبير من المتغيرات فإن آثرها تمتد عادة طوال وقت المؤسسة.

## 4. أهداف التخطيط الاستراتيجي المصرفي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها من خلال:[2]

**1/ تحديد المهام الرئيسية والمشتركة للمؤسسة المصرفية:** حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية التي تتضمن تحديداً دقيقاً لأنشطة المصرف، حيث أن عدم تحديد المهام والأنشطة بشكل واضح ودقيق يؤدي حتماً إلى مشاكل وأخطاء متعددة تؤثر على مستقبل المؤسسة المصرفية ومكانتها في السوق.

[1] Richard M.S Wilson, Colin Gilgan, strategic marketing management 3ed, Op cit, p11
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص114-115

**2/ وضع الأهداف العامة والجزئية:** حيث أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي عدد بشكل واضح الأهداف الرئيسية العامة والجزئية بشكل واضح مما يسهم في توجيه النشاط المصرفي بما يخدم الأهداف التسويقية الموضوعية وبالتالي الأهداف العامة للبنك من خلال :

- إن وضع الأهداف وتحديدها بشكل واضح وصحيح يؤدي بالضرورة إلى تحديد واضح ومتناسق لعناصر المزيج التسويقي الملائم للظروف المساندة في السوق المصرفية.
- إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي يحقق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة وبشكل عقلاني وفعال يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة المصرفية.
- إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي يعطي بوضوح إطاراً زمنياً لتنفيذ مختلف الأنشطة وعلى كافة المستويات والفروع داخل المؤسسة المصرفية.
- يحدد التخطيط الاستراتيجي المسؤوليات والواجبات على جميع المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المصرفية.
- سيساعد التخطيط الاستراتيجي على حسن توزيع الموارد المتوفرة على الوحدات المختلفة والمستويات الإدارية المختلفة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إعداد وتزويد الإدارة بالكوادر وتنمية الفكر الشامل لدى الموظفين ورؤساء الوحدات[1].

[1] محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 106.

**المبحث الثالث :عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المصارف**

**1. السمات العامة للتخطيط التسويقي الاستراتيجي:**

حتى تكون القرارات المتعلقة بالتخطيط التسويقي تحمل الطابع الاستراتيجي لابدّ أن تمتلك مجموعة من السمات العامة والتي يمكن سردها في:

**1/ الريادية:** وتعني أن الخطط الاستراتيجية يجب أن تتميز عن غيرها من القرارات ببعد النظر والمقدرة على الإبداع والتنبؤ، ناهيك عن توفره على خصائص الجرأة والمخاطرة والمغامرة والتطلع إلى نتائج القرارات التسويقية قبل حدوثها.

**2/ امتلاك الفلسفة المؤسسية:** وهو ما يبرز من خلال النظرة الشمولية الكلية والواسعة والتي تتجلى في التفكير بمصلحة المؤسسة على المدى الطويل.

**3/ الميزة التنافسية:** ويشير ذلك إلى امتلاك مجموعة من المؤهلات والقدرات والتي تجعل القرار الاستراتيجي يجعل المنظمة قادرة على التفوق على غيرها في المنظمات وامتلاك ميزة تؤهلها لهذا التفوق.

**4/ الأداء:** فالخطط الاستراتيجية التسويقية تعطي نوعاً من الانسجام في الإدارة بما يضمن القيام بالمهام بكل طواعية من قبل القوى العاملة في المؤسسة المصرفية.

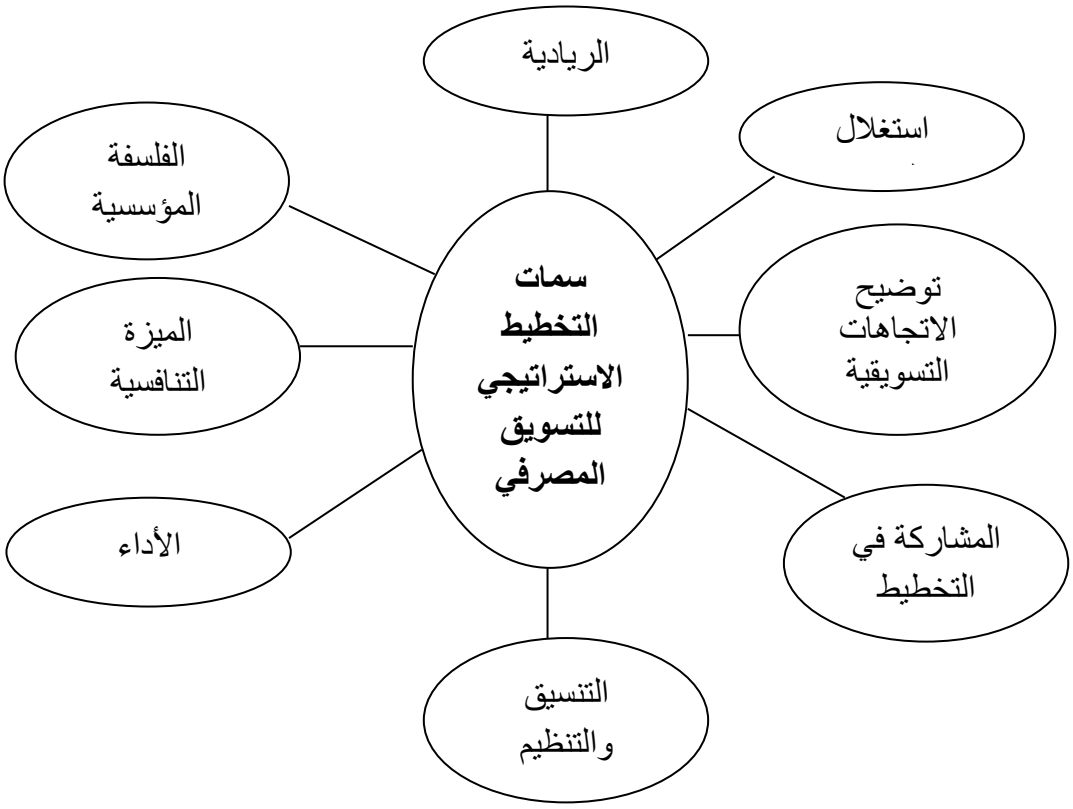
**5/ التنسيق والتنظيم:** إن التخطيط الاستراتيجي يمثل القوة التي تنظم العلاقة بين مجموع موارد المؤسسة المصرفية وتوحد وتنسق بين أنشطتها في سبيل إيجاد بناء سليم للمؤسسة يسمح لها بتنفيذ رؤيتها ورسالتها على الوجه السليم.

**6/ المشاركة في التخطيط والصياغة:** إن التخطيط الاستراتيجي يعطي فرصة لمختلف مسؤولي المستويات الإدارية من المشاركة في الخطط التسويقية وصياغتها ومن ثم تحمل النتائج.

**7/ توضيح الاتجاهات التسويقية:** ويكون ذلك من خلال توضيح القيم والاتجاهات في المؤسسة المصرفية والاعتماد على مداخل منسجمة و توحيد خط عمل واضح.

**8/ استغلال الفرص:** ويبرز ذلك من خلال قدرة صانعي الخطط الاستراتيجية على اغتنام الفرص كونهم استراتيجيون في قراراتهم وهو ما يعني تحقيق مزايا تنافسية على المنظمات المنافسة.

ويمكن توضيح السمات العامة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي في الشكل التالي:




**الشكل رقم19: السمات العامة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي.**

المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2012، ص 114- 115.

## 2. مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

على الرغم من أن تقنيات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات قد تختلف حسب طبيعة وأحجام وأنواع هذه الأخيرة فإن الهدف يبقى نفسه قائماً وهو مطابقة الفرص المستهدفة بالموارد والنشاطات والاستراتيجيات، وبالتالي فإن الأهداف النموذجية التي تهم مخططي المؤسسات قد تختلف عن بعضها بين توسيع السوق، أو تطوير المنتج أو الاستحواذ أو التنويع، فقد تكون عملية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمؤسسة صغيرة مباشرة إلى حدّ ما بينما يتعدى ذلك إلى اتخاذ قرارات صعبة بشأن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الكبيرة وهو الحال بالنسبة للبنوك[1].

وللمساعدة في جعل عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي أكثر قابلية للإدارة فغالباً ما تقسم المؤسسات المصرفية مستويات التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية[2]:

### 1/ المستوى الأعلى من الإدارة corporate level planning:

يكون التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى على عاتق مجالس الإدارة والإدارة العليا وهذه الأخيرة يكون على عاتقها المسؤولية التنفيذية والإشرافية والرقابية.

يتم على هذا المستوى تحديد الخطط الشاملة والأهداف البعيدة الأمد التي يجب الوصول إليها من قبل المؤسسة المصرفية ككل أي بجميع وحداتها وفروعها ثم وضع الخطط لأنشطة المؤسسة المصرفية كاملة.

إن التخطيط الاستراتيجي وفق هذا المفهوم يعني بتجميع البيانات والمعلومات من وحدات النشاطات الاستراتيجية (SBU) ووحدات المنتج (PMU) حسب الحاج,.

إن التخطيط الاستراتيجي على المستوى الأعلى من إدارة المؤسسة المصرفية يأخذ اتجاهين هامين هما:

التخطيط يجب أن يشمل كل المستخدمين من الخدمة بشكل عام دون تمييز.

---

[1] Frances Brassington, Staphen pettitt, Principles of marketing, 4ed, prentice Hall, Harlow, England, 2006, p938.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 116.

التخطيط يكون لكل المزيج التسويقي العام للمؤسسة المصرفية[1].

### 2/ مستوى الإدارة الوسطى (وحدة النشاط الاستراتيجية) (SBU):

إن كبر حجم المؤسسات المصرفية وتعدد أنشطتها وفروعها، يجعلها مجبرة على تقسيم أنشطتها المصرفية إلى وحدات مستقلة.

إن وحدة النشاط الاستراتيجية هي جزء من المؤسسة المصرفية والتي أصبحت من الأهمية بمكان تجعلها قادرة على تطوير استراتيجيتها وخططها الخاصة، رغم أنها لا تزال في سياق الصورة العامة للمؤسسة المصرفية، لكنها تواجه ظروف عمل وبيئة تسويقية قد تختلف اختلافاً كبيراً عن ما تواجه المؤسسة المصرفية.

يتم التعامل مع وحده النشاط الاستراتيجي على أنها فروع للمصارف تمثل مؤسسة مصرفية مصغرة داخل المؤسسة المصرفية الأم ويطلق على هذا النوع بالتخطيط الاستراتيجي للفرع والذي يهتم بتحديد أهداف الفروع وتحديد الفرص التسويقية لها، كما أنها قد تكون بملامح مالية مختلفة ونمو مختلف أي أن مسؤولية الإدارة في هذه الوحدات يركز على المزيج التسويقي للوحدة مما يجعل إدارة المؤسسة المصرفية مجبرة على تقييم كل من الأداء الحالي والمستقبلي لكل وحدة نشاط تم تحديد الأولويات العامة[2].

### 3/ مستوى الإدارة الدنيا (وحدة المنتج الخدمي) ( PMS):

يطلق هذا التعبير على التخطيط على مستوى الأقسام المختلفة بصفة خاصة لدى المؤسسات المصرفية التي تتسم بالفروع الكثيرة والاتساع كون هذا المستوى من التخطيط لا يكون واضح لدى المؤسسات المصرفية الصغيرة حيث يندمج مع باقي المستويات السابقة الذكر.

يقدم هذا المستوى الخطط التسويقية على المستوى الأدنى مما ساعد على وضع الأهداف والاستراتيجيات للمؤسسة المصرفية التي تقوم على نظام هرمي في تخطيط استراتيجياتها التسويقية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، ، نفس المرجع ، ص 116.
[2] Frances Brassington, Stephen pettitt, Principles of marketing, Op cite, 2006, p938.

ويمكن توضيح آلية عمل المستويات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي في الجدول التالي[1]:

**الجدول رقم06: مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي.**

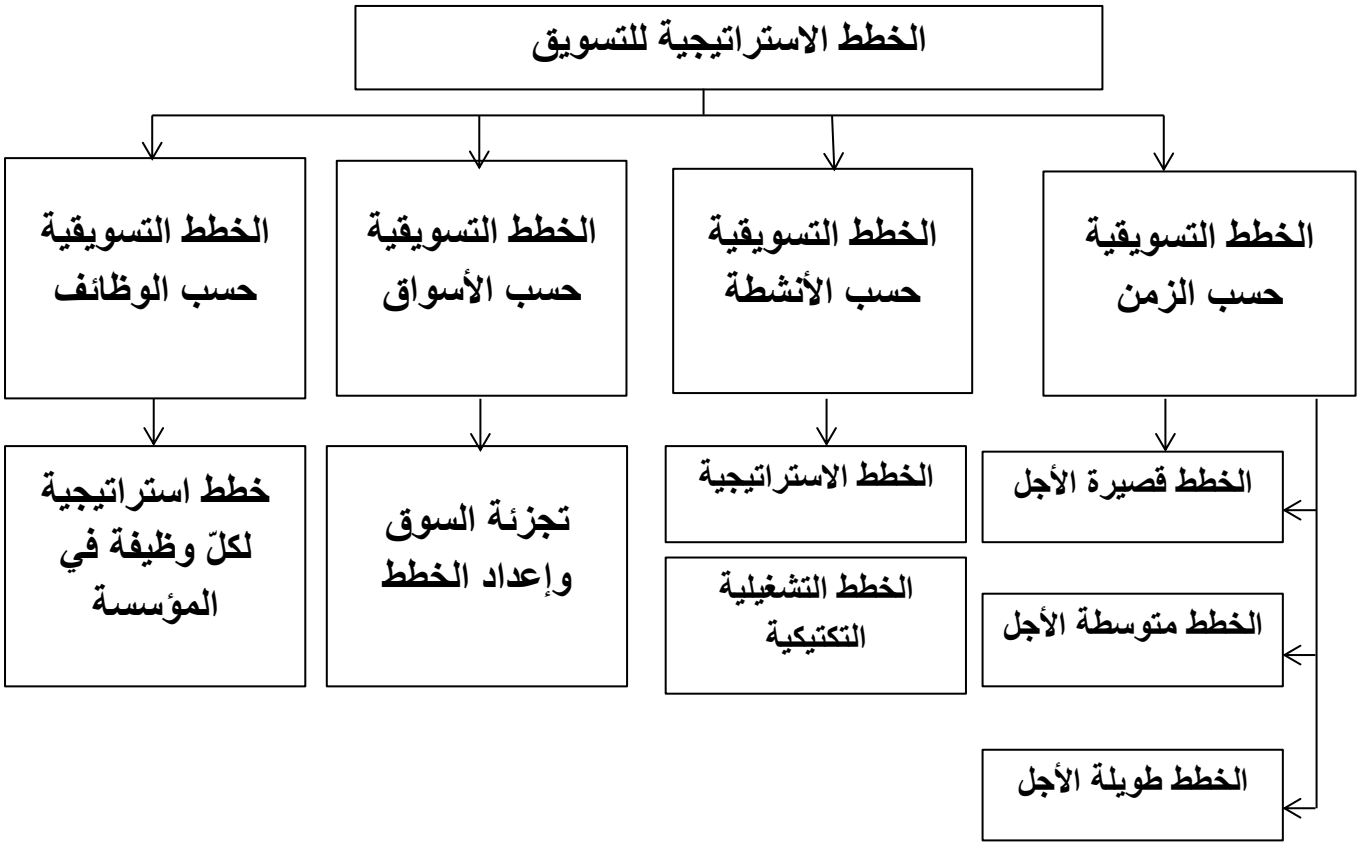
| مستوى التخطيط | الإدارة المسؤولة | إطار التخطيط | نوع التخطيط |
|---|---|---|---|
| مستوى المؤسسة المصرفية ككل | مجلس الإدارة.<br>الإدارة العليا. | مزيج وحدات النشاط. | التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي. |
| وحدات النشاط الاستراتيجي SBU | مدراء الفروع | استراتيجية وحدات النشاط والمزيج التسويقي داخل وحدات النشاط | التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي. |
| وحدات المنتج الخدمي | مسؤولي الأقسام | خطوط المنتج المصرفي والخدمات المصرفية | تخطيط التسويق المصرفي |

**المصدر** : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 118.

### 3. أنواع الخطط الاستراتيجية للتسويق المصرفي:

إن انتقال المؤسسة المصرفية وتوجيهها من موقعها الحالي إلى موقع أفضل تهدف إلى الوصول إليه في المستقبل القريب أو البعيد يتطلب إعداد استراتيجية محكمة أو عدّة استراتيجيات بأشكال مختلفة وعموماً تنقسم خطة التسويق الاستراتيجية إلى عدّة أنواع يمكن إجمالها في الشكل التالي:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 117.




**الشكل رقم 20: الخطط الاستراتيجية للتسويق.**

**المصدر بتصرف:** محمد عواد الزيادات محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 109.

### 4. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

إن خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي لا تختلف كثيراً في جوهرها أو مضمونها عن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل عام، غير أن هذه الخطوات تختلف وتتكيف وفق المنظور الفلسفي للمؤسسة المصرفية، ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:




**الشكل رقم21: خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.**

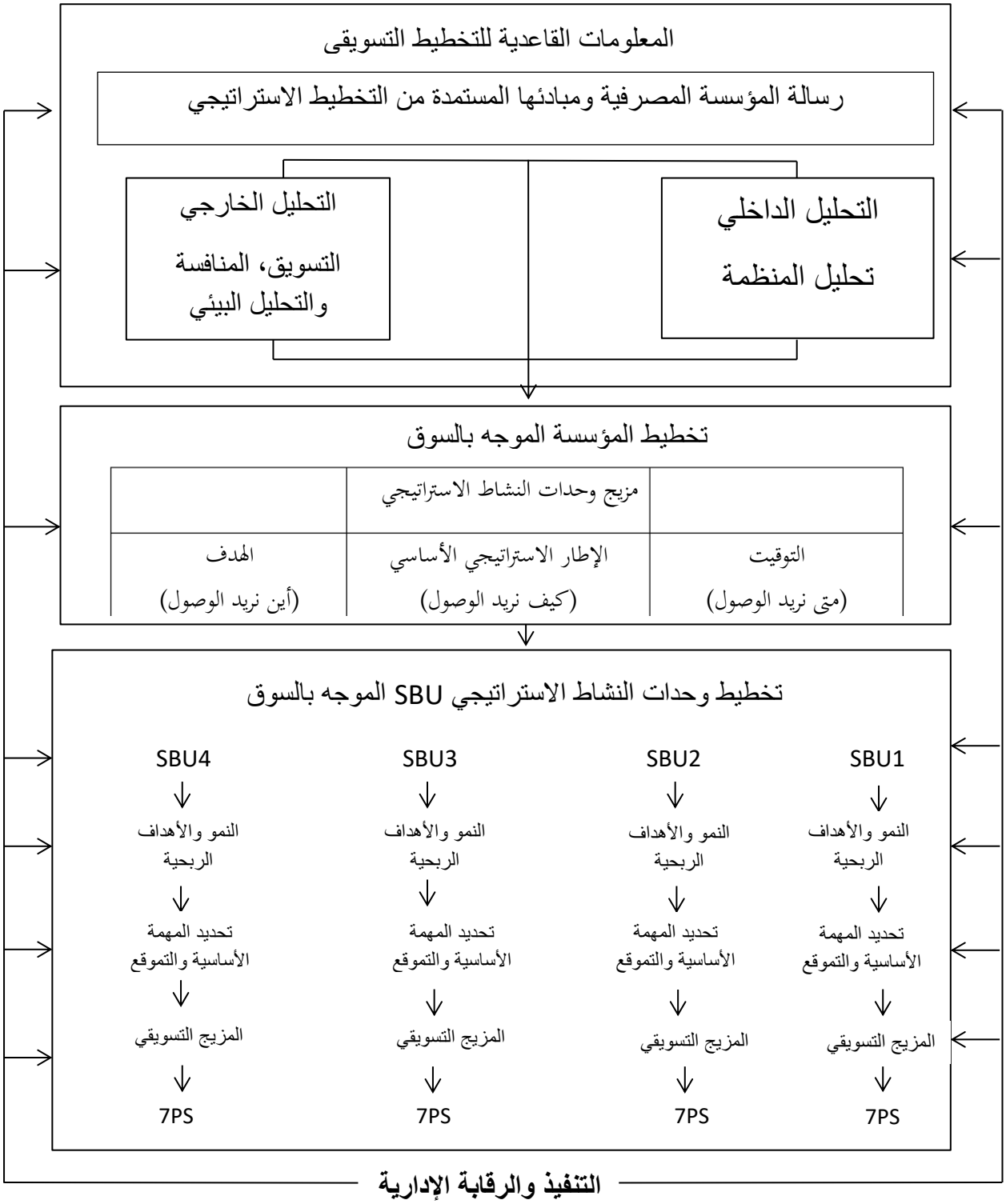
**Source**: Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M, Bride O.C Ferrell marketing concept and strategies 6ed Cengage learning, U Kingdom, 2012, p43.

كما لخص (Buell) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في سبعة خطوات يمكن تصورها وتطبيقها في مجال التسويق المصرفي وهي[1]:

- تحليل الحالية ( المكانة والظروف البيئية المحيطة).
- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة المصرفية.
- وضع الاستراتيجيات الأساسية والاستراتيجيات البديلة.
- اختيار أفضل الاستراتيجيات الممكنة.
- الحصول على موافقة الإدارة العليا.
- تحضير الخطط الوسيطية والتكتيكية أو المرحلية.
- التكامل في خطط وحدات النشاط الاستراتيجي( SBU) في المؤسسة المصرفية.

ومن جهة أخرى فإن خصوصية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي يمكن اختصارها وفق فلسفة العمل المصرفي وفق الخطوات التي قدمها كل من Sven Reinecke, Alfred Kuss, Torston , Tomczakوالتي تظهر في الشكل التالي:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 118.




**الشكل رقم 22: تخطيط وحدات النشاط الاستراتيجي.**

**Source**: Torston Tomczak , Sven Reinecke, Alfred Kuss, strategic marketing (market-oriented corporate and business unit planning, springer gabler , 2018, Germany, p12.

**1/ تحديد رسالة المنظمة:**

**أولا: تحديد المهمة ورسالة المؤسسة وأهدافها:**

تمثل مهمة الشركة تعريفاً لسبب وجود المؤسسة وما الذي تقوم به، فكل منظمة موجودة لإنجاز شيء ما في بيئتها الأكبر وهذا الهدف أو الرؤية أو المهمة عادةً ما يكون واضحاً في بداية إنشائها أو حتى مكتوباً في الوثيقة القانونية لإنشائها، كما يكون موجزاً أو هادفاً و ملهما على المدى الطويل.[1]

إن رؤية ومهمة المؤسسة عادة ما تكون واضحة في بدايتها، لكن مع مرور الوقت قد تتوسع المنظمة، تتغير بيئتها وموظفيها ونتيجة لذلك قد يحدث أحد الاحتمالات الأتية:

قد يصبح الغرض الأصلي لوجود المؤسسة غير ذي صلة نتيجة لتوسعها أو تنوعها.

قد تبقى مهمة المؤسسة في صلة بوجودها لكن اختلاف وتغير المديرين يؤدي إلى فقدان الاهتمام بها.

التغيرات في البيئة قد تجعل المهمة الأصلية غير مناسبة.

ونتيجة لهذه الظروف أو غيرها ورغم أن القاعدة العامة أن لا يتم تغيير المهمة بين الفينة و الأخرى، فإن الإدارة ملزمة بتعديل مهمتها أو تأكيدها أو تقرير مهمتها الأصلية حتى لا تكون مؤسسة من منجرفة دون رؤية لتوجيه قراراتها الحاسمة[2].

إن رسالة المنظمة تمثل رؤيتها طويلة المدى لما تسعى للوصول إليه في أن تكون فريدة ومميزة عن منظمة مماثلة، أي أن بيان مهمة المنظمة ورسالتها تحدد الاتجاه الذي تسير إليه المنظمة، وكيفية نجاحها في الوصول

[1] Kevin Roger A, Hartley Steven W, Redelius William, Marketing the core, McGraw-Hill Irwin, 5ed, New York, 2013, p25.
[2] J. Paul peter, James H Donnelly J, A preface to marketing management, 14ed, McGraw-Hill education, New York, 2015, p08.

إلى هدفها المنشود[1].

رغم أن كثيراً من المتسوقين يرون أن كلا من مهمة ورسالة المؤسسة تختلفان في الغرض منهما غير أن الواقع أن كلاهما يعكسان محاولة المنظمة لتوجيه السلوك، وخلق ثقافة والتزام وتوجيه لجميع أعضاء المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التنظيمي[2].

**ثانيا :خصائص رسالة المؤسسة المصرفية:**

إن المهمة الأساسية التي تمثل رسالة المنظمة لابد لها من التحلي بمجموعة من الخصائص التي تجعلها ذات غرض وذات رؤيا توضح اتجاه الشركة بشكل ذي مصداقية ومن أهم تلك الخصائص:[3]

- **الواقعية:** وتعني أن رسالة المنظمة يجب أن تكون منطقية ومقبولة وقابلة للتحقيق وغير مستحيلة.
- **محددة:** أي أن إرشادات رسالة المؤسسة يجب أن تكون دقيقة وواضحة وبعيدة عن العموميات والتناقضات.
- **تحفيزية:** يجب أن تقدم الرسالة للناس شيئاً يؤمنون به، فلا يجب أن تنص رسالة المؤسسة على تحقيق المزيد من المبيعات والأرباح مثلا فهذا ليس سوى نتيجة لقيام الموظفين بنشاط مهم ومفيد، أي أن الموظفين في الشركة يحتاجون إلى الشعور بأن عملهم مهم ويساهم في بناء الشركة وحياة الناس.
- **مبنية على كفاءات مميزة:** أي أن رسالة المؤسسة يجب أن تقدم شيئاً جديداً يطلبه الناس من خلال خواص ميزات لدى المؤسسة دون غيرها.

وعلى ضوء ذلك فإن الإدارة عند إعدادها لبيان المهمة أو لرسالة المؤسسة يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار ثلاثة عناصر رئيسية:[4]

[1] J. Paul peter, James H Donnelly J, A preface to marketing management, Op cite, p09
[2] Lbid, p09.
[3] Philip Kotler, Veronica Won, John Sunder, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson education- (prentice Hall), England, 2005, p88.
[4] J. Paul peter, James H Donnelly J, A preface to marketing management, Op cite , p 09

**1- تاريخ المؤسسة:** فكل منظمة سواء كانت صغيرة أم كبيرة لديها تاريخ من الأهداف والانجازات والأخطاء والسياسات، لذلك وجب عليها عند صياغتها لهذه الرسالة مراعاة الخصائص الهامة وأحداث الماضي المتعلق بها.

**2- الكفاءات المميزة للمنظمة:** فإن كانت المنظمة قادرة على القيام بكثير من الأعمال والنشاطات فإنها يجب أن تسعى لامتلاك شيء مميز يمكن أن تؤديه بشكل جيد يمنحها ميزة على المؤسسات المماثلة وهو ما يجب أن يظهر في رسالتها.

**3- بيئة المؤسسة:** توضح البيئة مجموع الفرص والتهديدات التي يجب بيانها قبل تحديد رسالة المنظمة لأنها قد تتعارض مع الواقع وهو ما يجعل رسالة المنظمة غير ذات معنى ومن الصعب للغاية تحقيقها.

**ثالثا :مكونات رسالة المؤسسة المصرفي:**

إن المهمة الأساسية التي تبرزها رسالة المؤسسة يجب أن تعبر عن مجموعة من العناصر التي يمكن ايجازها في:[1]

- أسباب إنشاء المنظمة.
- مسؤوليات المؤسسة اتجاه المساهمين، العاملين، وكذا المجتمع.
- الرغبات التي تسعى المؤسسة على اشباعها بواسطة سلعها أو خدماتها.
- عدد وطبيعة السلع والخدمات التي سيتم التركيز على إنتاجها.
- مستويات الأداء التي تنوي المؤسسة تحقيقها.
- درجة نوعية التكنولوجيا المستخدمة.
- مدى مساهمة البحوث والدراسات وعملية التطوير في أنشطة المؤسسة.

[1] محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 04، 2009، ص38

إن مختلف هذه العناصر يمكن إظهارها من خلال صياغة رسالة واضحة، محددة وعامة ومرنة.

**رابعا : وضع الأهداف العامة:**

تبدأ عملية وضع الأهداف بعد تحديد بيان رسالة المؤسسة، فالأمر يتطلب تحويل رسالة المؤسسة إلى أهداف تفصيلية يمكن تحقيقها على جميع مستويات الإدارة وهذا من خلال التدرج في الأهداف العامة والجزئية والتي تكون مستقبلاً بمثابة معايير لتقييم الأداء.

إن رسالة المنظمة تعبر عن فلسفتها واتجاهها ناهيك أن الأهداف الاستراتيجية العامة تمثل نقاط قابلة للقياس يجب الوصول إليها[1].

- إن الأهداف التنظيمية الاستراتيجية هي النقاط النهائية لرسالة المؤسسة والتي تتلخص في مجموعة أدق من الالتزامات القابلة للتحقيق.
- إن هذه الأهداف يجب أن تكون محددة بدقة، مقابل القياس للتأكد من مدى تحقيقها والتي إن تم صياغتها بالشكل الصحيح فإنها يمكن أن تحقق ما يلي:[2]

  - يمكن تحويلها إلى عمل محدد.
  - يمكنها أن توفر التوجيه اللازم وتكون بمثابة نقطة انطلاق لأهداف أكثر تفصيلاً ودقّة في المستويات الأدنى من المؤسسة المصرفي.
  - تمكن من وضع أوليات طويلة المدى للمؤسسة.
  - تعمل على تسهيل الرقابة الإدارية كونها تعد بمثابة المعايير التي يمكن على أساسها تقييم الأداء التنظيمي العام.

[1] Philip Kotler, Veronica Won, John Sunder, Gary Armstrong, Principles of marketing, Op cite,p54.

[2] J. Paul peter, James H Donnelly J, A preface to marketing management, Op cite , p 12

➢ إن الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ضرورية في مختلف المجالات التي قد تؤثر على أداء الشركة وبقائها على المدى الطويل، حيث بالإمكان أن تتدفق هذه الأهداف مباشرة من رسالة المؤسسة أو تعتبر ضرورية مهمة لتنفيذها.

إن أهداف الشركة تقع في قلب عملية التخطيط، لأنها تصف الاتجاه والأولويات والموقع النسبي للمؤسسة في السوق، حيث أن هذه الأهداف تساعد لإنشاء مبادئ توجيهية لخطط التسويق أي أنها تعمل كمدخل في عملية التخطيط التسويقي[1].

يتم تقديم الأهداف العامة للمؤسسة من حيث أنواع مختلفة وهي:

**1/ الأهداف الكمية:**

التي تمثل العناصر التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي جميعها قابلة للقياس على أساس مؤقت أو نهائي مثل حصة السوق، المبيعات الأرباح وعوائد الاستثمار خلال فترة زمنية محددة وتشمل:[2]

**1/1 : الأهداف الكمية المالية:** كمضاعفة ربحية السهم أو زيادة العوائد على الاستثمار.

**2/1 : الأهداف الكمية التشغيلية:** كزيادة النمو إلى نسبة 15 في المئة أو تحقيق هامش وحدوي في عدد مبيعات.

إن هذه الأهداف توجه بوضوح اتجاه العمل خلال السنوات التي تشملها الاستراتيجية وتكون مرجعاً للإنجاز متاحاً لجميع أصحاب المصلحة.

[1] Frances Brassington, Stephen pettitt, Principles of marketing, Op cite, 2006, p1000.
[2] Lbid, p1000

**2/ الأهداف الفلسفية:** تمثل الأهداف الفلسفية في الغالب بيانات الرؤية والقيم المستوحاة من رسالة المؤسسة وقد نمت فكرة الأهداف الفلسفية كمنظور أكثر ديمومة وتوجيها لرؤية المنظمة وتمثل دليلاً لكيفية تصرف المنظمة ، على سبيل المثال يسلط بنك USB ( المنظمة المصرفية السويسرية) الضوء على الشراكات التقديمية القائمة على الثقة والرؤية المشتركة مما يعكس طبيعة العلاقة بين العميل والبنك في الخدمات المالية.

تهدف الأهداف الفلسفية إلى توجيه المجالات الوظيفية ووحدات الأعمال في تطويرها الاستراتيجي على أن تكون مقتضية وملخصة لتوفر المبادئ التوجيهية الرئيسية على أن تكون مدعومة بأهداف كمية ونوعية تعكس هذه الأهداف[1].

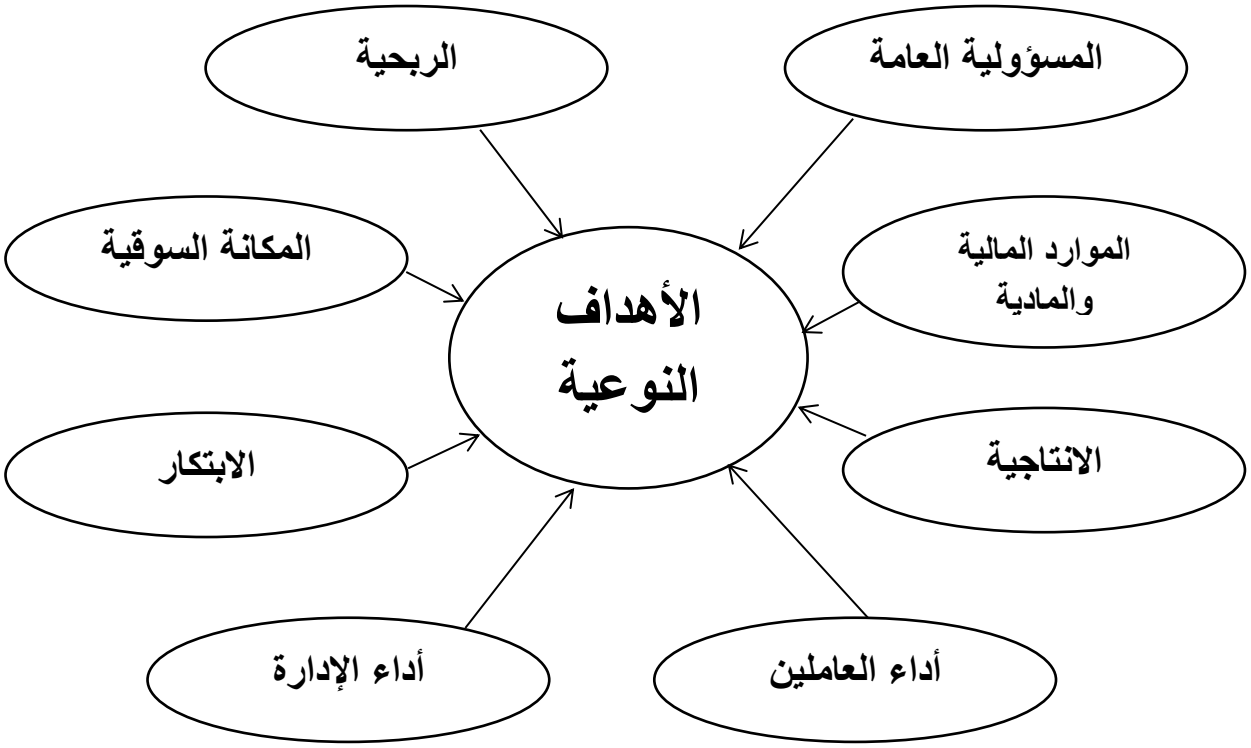
عموماً فإن الأهداف الفلسفية تضم:

- التوجه نحو المستقبل ومدى تأثير ذلك على الأعمال التجارية.
- تعكس توجه وقيم القائد ذو تقدم الدعم والمبادئ التوجيهية العامة الواضحة للعاملين.
- بيان الغرض الاستراتيجي والخطط الواجب اتباعها والأهداف للفوز على المنافسين.
- التمكين من حيث توفير إرشادات واضحة للمديرين في مختلف المستويات في إعدادهم للوحدات أو الخطط الوظيفية.

**3/ الأهداف النوعية:**

تشمل الأهداف النوعية عناصر مثل مستويات الخدمة، الابتكار والنطاق التي نادراً ما يكون لها هدف واحد ولكنها غالباً ما توجد في خليط مع أولويات محدده وقد سلط Drucker الضوء على ثمانية أقطاب كما هو موضح في الشكل:

[1] Frances Brassington, Stephen pettitt, Principles of marketing, Op cite, 2006, p1001.




**الشكل رقم23: الأهداف النوعية للمؤسسة.**

Source: Frances Brassington, Stephen pettitt, Principles of marketing, Op cite, 2006, p1001.

عموماً مهما كان نوع الهدف، فإن الأهداف يجب أن تكون جميعاً واقعية وقابلة للتحقيق ضمن هدف وجدول زمني معين حسب الأولوية ووفق تسلسل هرمي مترابط.

**2/ التحليل الموقفي الشامل:**

يتضمن التحليل الموقفي الشامل إجراء مراجعة عامة لمختلف أوضاع المؤسسة المصرفية بطريقة موضوعية لمعرفة مختلف مستويات الأداء السابقة والحالية وكذا المتغيرات المؤثرة عليها حيث يتضمن مرحلتين أساسيتين:

- تحليل المؤثرات البيئية سواءٌ الداخلية أو الخارجية باعتماد أدوات التحليل البيئي.

- تحليل نقاط القوة والضعف ومن ثم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

**أولا: تحليل العوامل البيئية**

يتضمن تحليل العوامل البيئية ما يعرف بالتدقيق الاستراتيجي والذي ينطوي على جميع المعلومات الحيوية لبناء الأهداف والاستراتيجيات وتتكون من جزئيين:

1. **التدقيق الخارجي:** وهو ما يعرف في تدقيق البيئة التسويقية الكلية ومدى تأثير العوامل ذات الصلة في البيئة المحيطة كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، الطبيعية والتكنولوجية، والتي يمكن لها أن تمارس ضغوطاً مباشرة أو غير مباشرة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة المصرفية[1].

إن ما يجب ملاحظته أن التدقيق الموقفي البيئي الخارجي من الصعوبة بمكان كون تأثير تلك العوامل الخارجية غير محدد بشكل واضح على أنشطة المؤسسة المصرفية وفعالياتها حتى يتسنى مواجهتها بالأساليب الأكثر فاعلية وكفاءة خاصة في ما يتعلق بالتغيرات السريعة والغير متوقعة، ناهيك عن صعوبة تفسير أهمية ودرجة تأثير تلك العوامل المجتمعة أو منفردة على الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة المصرفية، لذلك وجب أن تكون الخطوة الأولى في عملية التحليل الموقفي الخارجي هي اختيار تلك العوامل الأكثر وزناً أو أهمية وتأثيراً على نشاط المؤسسة[2].

وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن لنا أن نأخذ الجدول التالي كتوضيح افتراضي لبيان تأثير بعض العوامل البيئية الخارجية على الاستراتيجية العامة للمؤسسة المصرفية.

[1] O.C.Ferrell, Michael D.Hartline, Marketing strategy 5ed, south western Cengage learning, Mason, USA, 2011, p43.

[2] محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، مرجع سابق، 2009، ص 46.

**الجدول رقم07: تأثير بعض العوامل البيئية الخارجية على الاستراتيجية العامة للمؤسسة المصرفية.**

| العامل البيئي | نتائج تأثير العامل البيئي |
|---|---|
| **العوامل الاقتصادية:**<br>إقامة منطقة تجارة حرة.<br>اتباع الحكومة سياسة اقتصادية توسيعية<br>إقرار الحكومة لخدمة ضريبية مرتفعة<br>إقرار الحكومة لخطة تطوير البنية التحتية | الاقبال أو الاحجام على إقامة المشروعات ومنه زيادة أو تناقص في حجم الخدمات المصرفية<br>زيادة حجم الانفاق الكلي وبالتالي زيادة حجم المعروض من الخدمات المصرفية<br>المشروعات وبالتالي انكماش في القطاع المصرفي ككل للمؤسسة<br>زيادة حجم المقاولات وبالتالي التوجه للقطاع المصرفي للاقتراب. |
| **العوامل السياسية:**<br>الاستقرار السياسي أو عدمه. | يؤدي إلى تطوير بيئة استثمارية وبالتالي تطوير في الخدمات المصرفية والعكس بالعكس. |
| **العوامل التكنولوجية**<br>إقامة شراكات ومشاريع مشترك.<br>استثمارات أجنبية ذات تكنولوجيا عالية. | إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا جديدة.<br>تنويع وتطوير في المنتجات المصرفية وكذا في أساليب تقديمها أو توزيعها. |
| **العوامل الاجتماعية والديموغرافية:**<br>انفجار سكاني متزايد<br>تغير في التوزيع السكاني لفئات المجتمع<br>تغير ثقافي واجتماعي بين الأجيال | زيادة الطلب على المنتجات المصرفية<br>إمكانية الاستفادة من فرص تسويقية لشرائح مجتمعية جديدة<br>إمكانية ووجوب التكيف في المنتجات المصرفية مع التحولات الثقافية المستحدثة |
| **العوامل الطبيعية:**<br>حدوث كوارث طبيعية كالزلازل | إمكانية الاستفادة من تمويل مشاريع إعادة البنى التحتية. |
| **العوامل القانونية:**<br>استحداث تشريعات جديدة لحماية المستهلك. | وجوب الاطلاع والاحتراز لعدم خسارة لجزء من السوق. |

إن العوامل الخارجية التي يعمل عليها التدقيق الخارجي تتصف بعدم السيطرة وصعوبة إمكانية التوقع لأنها تعمل خارج إطار المؤسسة المصرفية وعموماً فإن هذه العوامل تشمل:

العوامل الاقتصادية السائدة في البلد والظروف المالية المحيطة.

العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع.

الاعتبارات القانونية والتشريعية ونوع التخطيط السائد في الدولة.

صلاحيات التدخل مع البنك المركزي.

حجم المؤسسات المصرفية المنافسة على مستوى الدولة ومدى قوتها وامكانياتها وشدة المنافسة معها.

اتجاهات المستفيدين والمدخرين في التعامل مع المؤسسات المصرفية[1].

إن جميع المتغيرات السالفة الذكر لها تأثير كبير على النشاط التسويقي للمؤسسة المصرفي لذلك وجب عليها أن تراقبه وتتكيف مع هذه المتغيرات وتضع أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية بما يتناسب هذه العوامل.

## 2. التدقيق الداخلي:

يتفحص التدقيق الداخلي جميع جوانب المؤسسة ويقدم هذا الجزء تحديداً دقيقاً وشاملاً لمختلف العوامل التي تشكل سلسلة القيمة الكاملة التي وصفها مايكل بورتر والتي تشتمل على الأنشطة الأساسية التي تتبع تدفق الخدمات أو المنتجات خلال المنظمة بداية من المدخلات، العمليات، المخرجات، المبيعات، والتسويق وخدمات ما بعد البيع إضافة إلى أنشطة الدعم التي تعتمد عليها المؤسسة من أنظمة توليد وأبحاث وتطوير أو موارد بشرية وإدارة والتي تعتمد عليها المؤسسة جميعاً في بناء الاستراتيجية التسويقية[2].

إن هذه العوامل يمكن للمصرف التحكم فيها والتكهن بها وتكييفها وفقاً للخطط المرسومة ومنها:[3]

- موارد المؤسسة المصرفية المادية والبشرية.
- فلسفة الإدارة للمؤسسة المصرفية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 121- 122
[2] Philip Kotler, Veronica Won, John Sunder, Gary Armstrong, Principles of marketing, Op cite, p54.
[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 121

- التنظيم الداخلي وتوزيع السلطات.
- العوامل التسويقية التي تشمل عناصر المزيج التسويقي.
- حجم المؤسسة المصرفية وتنوع أنشطتها.
- علاقات العمل التي ترتبط مختلف الإدارات والمستويات في المصرف.
- ويمكن إبراز هذه العوامل وتحليلها من خلال نموذج التحليل الموجود في الجدول التالي:

**الجدول رقم 08:نموذج تحليل عوامل التدقيق الداخلي.**

| مستويات الأداء / العوامل | أفضل من كل المنافسين | أفضل من المتوسط | أداء معتدل | أداء ضعيف | أداء ضعيف جدّاً |
|---|---|---|---|---|---|
| **المالية**<br>هيكل الديون- تسهيلات العملاء<br>موارد، رأس المال - نقطة التعادل<br>نسبة المبيعات - نسبة الشمولية | | | | | |
| **الإنتاج**<br>استغلال الطاقة الانتاجية<br>توزيع العمالة على خطوط الانتاج والخدمة.<br>إنتاجية العامل.- عرض المواد الخام<br>المبيعات لكل عامل- عمر الآلات | | | | | |
| **الرقابة على الجودة**<br>موقع المؤسس - التسويق<br>سمعة الخدمة - خدمة العملاء<br>الأسعار - التوزيع<br>عدد العملاء - تكاليف التسويق | | | | | |
| **مدى توفر المعلومات عن السوق**<br>الحصة السوقية - بحوث التسويق<br>رجال البيع والقوى<br>عدد الخبراء والمشرفين<br>تكاليف التدريب<br>معدل دوران العمال | | | | | |
| **التكنولوجيا المستخدمة**<br>درجة التكنولوجيا<br>المنتجات المستحدثة<br>البحث والتطوير | | | | | |

**المصدر بتصرف** : محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، مرجع سابق، ص 50-.51

**1/2 – أدوات التحليل البيئي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:**

يتوفر لدى المؤسسات عدد كبير من الأدوات لتقييم التأثيرات البيئية، وكلها تصب في خانة التحليل المستند على معطيات البيئية المحيطة ومدى تأثيرها على المؤسسة وتعمل على توصيف الطرق المختلفة من أجل فهم العلاقات المتبادلة بشكل أفضل لمساعدة الإدارة في تحقيق فهم أوضح وأشمل للظروف التي تعمل من خلالها المؤسسة المصرفية[1].

و قد عرفها Stenfoss بأنها مفهوم عام يعبر عن طريقة، نموذج، تقنية أو منهجية والتي تستخدم لتسيير العمل الاستراتيجي[2].

كما تعرف على أنها الأدوات المختلفة والأساليب التي تساعد المديرين على مختلف المستويات والمراحل والمجالات الإدارية الاستراتيجية من التحليل إلى الاختيار الاستراتيجي[3].

وعموماً يمكننا القول أن أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي تمثل مجموعة من الأدوات والأساليب الاستراتيجية التي يجري تطويرها بهدف تحليل بيئة المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.

إن القيام بالتحليل البيئي وفق الوجه السليم والدقيق، ومن أجل تحقيق الهدف منه تسعى الإدارة التسويقية والإدارة العليا بشكل عام إلى الاستعانة ببعض أدوات التحليل البيئي والتي قدمت من قبل عديد الخبراء والباحثين ويمكن ايجاز بعضها في[4]:

[1] Gorau Furvedeu, Asa Moberg, journal of cleaner production -13- 2005, U. Kingdom, p116.

[2] عنتر محمد أحمد عبد العال، دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، جزء 04، 2017، ص 351.

[3] Afomins Anna, strategic management tools and techniques and organization performance: findings from the Czech republic, journal of competiveness vol07, issue 03, September 2015, p13-36.

[4] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 122- 123.

- حقيبة الأعمال (B P)
- مصفوفة الحصة / النمو أو ما تعرف بمصفوفة بوسطن. (BCG)
- مصفوفة متوجهات النمو(GUM)
- مصفوفة متجه النمو التقليدي(CGVM)
- دورة حياة المنتج (PLC)
- مصفوفة سياسة التوجيه.Shell/ (DPM)
- أثر أرباح استراتيجية التسويق(PIMS)
- تحليل سلسلة القيمة لبورتر (VCA)
- تحليل السيناريو (SA)
- مصفوفة التمرد (TM)
- مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
- تحليل بيستل للعوامل البيئية الخارجية. (PISTEL)

يرتبط استخدام هذه الأدوات بالتحليل البيئي للتخطيط الاستراتيجي بعديد العوامل والتي يمكن تكييفها في ما يتعلق بالتسويق المصرفي مركزين على الأدوات الأكثر شيوعاً واستخداماً على مستوى التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومن أهمها:

**أ. مصفوفة ربحية القطاع:**

تم صياغة هذه المصفوفة من قبل شركة Shell البترولية وتعرف أيضاً بمصفوفه السياسات الموجهة DPN وهي تمثل حصيلة تطوير مصفوفة BCG التي سنتكلم عنها لاحقاً من خلال تمديد متغيرات نوعية وكمية متعددة وتتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين هما:

**1/ ربحية القطاع السوقي**: والذي يعبر عن الأرباح المتوقعة لقطاع السوق ومدى إمكانية نموه شاملاً كل من نوع المنتوج، معدل نمو السوق، موقف الصناعة والظروف البيئية.

**2/ المركز التنافسي للمؤسسة المصرفية**: التي تتمثل في قدرة المؤسسة المصرفية على المنافسة من خلال منتجاتها مقارنة بالمنتجات المقدمة من المؤسسات المنافسة الأخرى ويمكن تمثيل مصفوفة Shell أو DPN على النحو التالي[1]:

**الشكل رقم 24: مصفوفة ربحية القطاع DNP.**

| | | ربحية القطاع المتوقعة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | غير جذاب | متوسط | جذاب |
| المركز التنافسي للمؤسسة المصرفية | ضعيف | عدم الاستثمار | إنسحاب تدريجي | التعزيز /الخروج |
| | متوسط | انسحاب تدريجي | نمو متحفظ | العمل بجهد |
| | قوي | توليد النقد | النمو نحو القيادة | القيادة |

**Source**: Colin Gillgan, Richard M.s Wilson, Strategic marketing planning 2ed, p395

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط 01، 1999، ص 190- 191

تشير مصفوفة Shell إلى الاختبارات التي تحكمها جاذبية السوق مقارنة بالمركز التنافسي بالمؤسسة المصرفية والذي يزيد كلما تطورت الجاذبية المتوقعة لنمو السوق المصرفية تقاطعاً مع تزايد القوة التنافسية للمؤسسة.

**ب. مصفوفة BCG**:

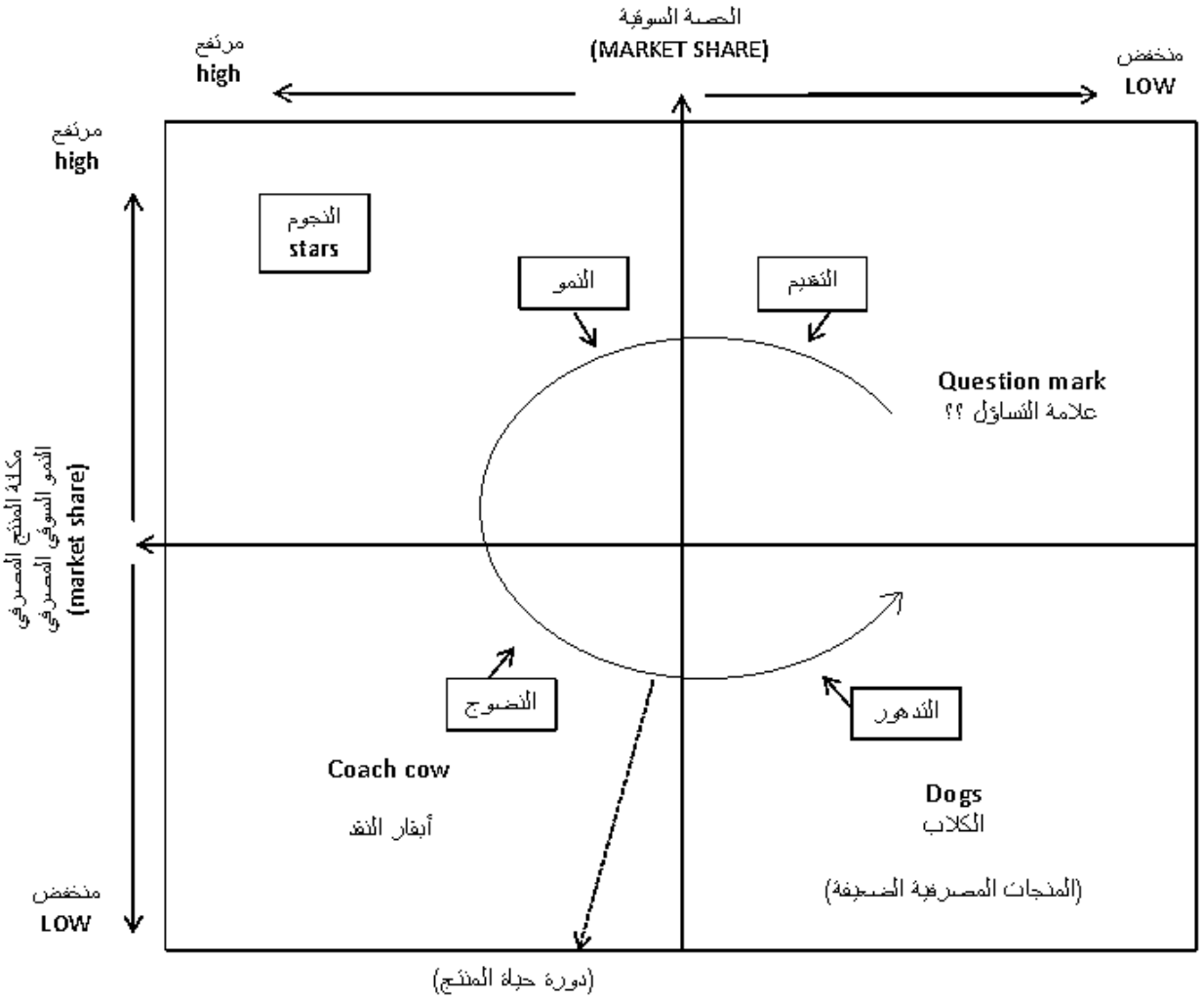
وتعرف أيضاً مصفوفة الحصة/ النمو أو مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وتعد أحد أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي للتسويق استخداماً وتم بنائها حول معيارين رئيسيين:

معدل نمو سوق المنتج أو مكانته في دورة حياته والتي تعمل كمؤشر للجاذبية.

الحصه السوقية بالنسبة إلى أكبر المنافسين في السوق المصرفي أو بمعنى آخر مكانة المؤسسة المصرفية قياساً بمكانة المؤسسات المصرفية المنافسة.

وفقاً لهذه المصفوفة فإن منتجات المؤسسة المصرفية تقسم استناداً إلى المعيارين السابقين إلى أربع خلايا رئيسية تمثل كل منها مجموعات من المنتجات حسب الحصة السوقية أفقياً ثم معدل النمو السوقي عمودياً لتنتج لنا المصفوفة الموصوفة في الشكل التالي[1]:

[1] Jean Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ed, Chantal de Moerloose, Dunod, Paris, 2008, p304.




**الشكل رقم 25: مصفوفة الحصة / النمو المكانة التنافسية للمؤسسة المصرفية.**

**المصدر** : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي،مرجع سابق ، ص 131 .

يتم تقسيم المنتجات وفق مصفوفة بوسطن إلى أربع مراكز استراتيجية للمنتجات المصرفية وهي:[1]

**1/ علامة التساؤل (Question Mark)**: تمثل المركز الاستراتيجي الأول وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة ومركز تنافسي ضعيف لكنها تعمل في سوق واعد ذي نمو مرتفع وهي تسمى أيضا بأطفال المشكلة أو علامة الاستفهام كونها تعبر عن توجهات غير واضحة على الرغم من أنها قد تصبح نجوماً إذا تم

[1] Ayantunji Gbadamdsi, Sonny Nwankwo, Ian Bathgate, Principles of marketing, a value based approach, Palgrave Macmillan, New York, 2013, p319-320

تجهيز موارد كافية وهي عادة ما تعبر عن المنتجات الجديدة التي تقع في بداية دورة حياتها وتقديمها للسوق لذلك فإن استراتيجية المؤسسة المصرفية يجب أن تعمل على تكثيف جهودها لنقل هذه المنتجات إلى المستوى التالي ( ألا وهو النجومية) أو أن مآلها الفشل والاستبعاد من السوق.

**2/ النجوم (Stars)**: يتم تحديد هذه المنتجات من خلال الحصة السوقية العالية في سوق سريع النمو، أي أنها منتجات مصرفية ذات مكانة تنافسية عالية مع إمكانية تحقيق نمو كبير وسريع في السوق المصرفي، إن استراتيجية المؤسسة المصرفية في هذه المرحلة يجب أن تبنى على زيادة الدعم وتكثيفه بكل الطرق والوسائل للمنتج المصرفي الذي هو في مرحلته الثانية من دورة الحياة وإلا فإنه مهدد بالتراجع والفشل.

**3/ النضوج**( أبقار النقد): وهي تمثل المنتجات التي صارت تتمتع بحصة سوقية عالية غير أن نموها السوقي صار منخفضاً رغم مركزها التنافسي القوي، وهي المرحلة الثالثة من دورة حياة المنتج بحيث تبقى هذه المنتجات من مصادر الدخل المرتفعة وتمثل ذروة مراحل النضوج للمنتج المصرفي، في هذه المرحلة ترتكز استراتيجية المؤسسة المصرفية على بذل جهودها للاحتفاظ بهذا المركز للاستفادة قدر الامكان أو بمعنى آخر " حلب الأبقار".

**4/ التدهور( الكلاب)**: وتمثل المنتجات المصرفية العالقة في الأسواق البطيئة النمو التي لا تحوز سوى على حصة سوقية منخفضة، وهي بالكاد قادرة على أن تولد إيرادات ومكاسب ضئيلة، وهي تمثل آخر مرحلة من دورة حياة المنتج المصرفي، ومع أنه من وجهة نظر محاسبية لا بد من التخلص من هذه المنتجات، فإن المؤسسة المصرفية تبذل جهوداً لإبقائها لأطول مده قبل حذفها كونها تستمر في منح الشركة وجوداً.

**ج. مصفوفة استراتيجية النمو ( مصفوفه Ansoff) :**

وضعت مصفوفة استراتيجية النمو من قبل الباحث (Igor Ansoff) سنة 1957، وتعد إطاراً للكشف عن فرص النمو للمؤسسات وتعد واحدة من الأدوات المهمة في التحليل الاستراتيجي للتسويق وتضمن بعدين أساسيين:[1]

- **المنتج**: والذي يشمل كل من المنتج الحالي والمنتج الجديد.
- **السوق**: والذي بدوره يشمل السوق الحالي والسوق الجديد.

وبناءً على هذا التقاطع يكون لدينا أربع خيارات استراتيجية للنمو لدى المؤسسات المصرفية:

**1/ استراتيجية التغلغل في السوق المصرفية:**

وتمثل هذه الاستراتيجية الاختيار الأول للمؤسسة المصرفية بموجب ذلك تقوم هذه الأخيرة باختراق السوق الحالية بمنتجاتها الحالية للحصول على حصة سوقية، وتعد هذه الاستراتيجية مناسبة للنمو في البيئة المستقرة ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدة عوامل منها[2]:

- دورة حياة المنتج المصرفي.
- مكانة المؤسسة المصرفية داخل السوق.
- حدة المنافسة في السوق المصرفي.
- التكاليف الناتجة عن الزيادة للحصة السوقية.

ولتحقيق هذه الاستراتيجية تعتمد المؤسسة المصرفية على عدة وسائل وطرق ومنها:

[1] منذر خضر يعقوب، حربية عبدو عمر، دور التسويق الرقمي في تعزيز الاستراتيجيات المعتمدة على مصفوفة Ansoff ( دراسة استطلاعية في متجر العالمية الموصل)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2021، ص 247

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 128.

- توسيع السوق عن طريق تحويل غير المستخدمين.
- تشجيع العملاء على استخدام المنتج المصرفي بطرق أكثر انتظاماً.
- تشجيع المستخدمين للخدمة المصرفية على الاستخدام في مناسبات محددة.
- البحث عن فرص جديدة للاستخدام والترويج لها بكثافة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية تفيد غالبية المنافسين في السوق المصرفي[1].

## 2/ استراتيجية تطوير المنتج المصرفي:

وتتمثل في قيام المؤسسة المصرفية بتقديم المنتجات الجديدة والمتطورة ولكن في الأسواق الحالية نفسها لا سيما تلك المنتجات ذات التقنيات والتطور السريع، إن هذه الاستراتيجية من الخطورة بمكان كون إدخال هذه المنتوجات يتطلب الخبرة والدراسة الكافيتين من قبل المؤسسة المصرفية، كما أن هذه المنتجات يجب أن تلبي حاجات السوق المصرفية، ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية تعتبر الأهم والأكثر نجاحاً كونها تعبر عن النظرة التطويرية للمؤسسة المصرفية والتي تؤدي غالباً احتمال إقبال العملاء الجدد والحاليين للتعامل مع المؤسسة المصرفية[2].

ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية من خلال عدة أشكال مثلاً:[3]

- إضافة ميزات جديدة وإضافية للمنتج المصرفي كالزيادة في وظائفه أو إضافة قيمة اجتماعية أو عاطفية للمنتج أو تحسين طرق التعامل أو تطوير مفهوم المنتج الأخضر.
- تطوير نطاق المنتجات المصرفية وجعلها تشمل إصدارات تتوافق مع شرائح ومستويات مختلفة.

[1] Jean Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ed, Op cite, p328.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 129.
[3] Jean Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ed, 2008, Op cite, p332.

- استعادة القدرة التنافسية للمنتجات المتقادمة أو الغير مناسبة من خلال تحسينها أو تقديم جيل جديد منها أو تحسين جمالياتها.
- تحسين الجودة التي يؤدي بها المنتج المصرفي وظائفه من خلال تحديد سلسلة السمات الواجب توافرها ووضع معايير جودة و رقابة شاملة ووافية لتحسين المنتج المصرفي.
- ترشيد خط إنتاج الخدمة المصرفية من خلال تعديل التصميم أو توحيد المنتجات المتماثلة أو التخلي عن المنتجات الهامشية وعديمة الجدوى.

### 3/ استراتيجية تطوير السوق المصرفية:

وفق هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة المصرفية بإدخال منتجاتها المصرفية الحالية إلى أسواق جديدة، وهنا لابد للمؤسسة المصرفية من امتلاك معرفة وخبرة ودراسة كبيرتين لوجود مخاطرة كبيرة في دخول أسواق جديدة وطرح منتجات تعتبر مستجدة بالنسبة لزبائن تطمح المؤسسة لاكتسابهم[1].

إن هذه الاستراتيجية تعتمد على عدة طرق ووسائل منها:[2]

- معالجة شرائح مجتمعية جديدة في نفس الإطار الجغرافي عن طريق إدخاله لقطاع سوقي آخر أو بيعه لمجموعة أخرى عن طريق تقديمه بطرق أخرى.
- قنوات توزيع جديدة كإنشاء شبكة امتياز جنباً إلى جنب مع شبكة التوزيع الحالية أو إيجاد طرق أماكن أخرى لطرح المنتج المصرفي لم يكن لم تكن مستعملة.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 128.
منذر خضر يعقوب، حربية عبدو عمر، دور التسويق الرقمي في تعزيز الاستراتيجيات المعتمدة على مصفوفة Ansoff ( دراسة استطلاعية في متجر العالمية الموصل) مرجع سابق ، ص 247.

[2] Jean Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ed, 2008, Op cite p330-331.

- التوسع الجغرافي، وهذا من خلال التوسع في مناطق الاخرى من البلاد او فتح فروع لم يسبق العمل فيها او في دول اخرى.
- وبشكل أساسي تعتمد استراتيجية تطوير السوق على التوزيع والمعرفة التسويقية للبيئة.

**4/ استراتيجية التنويع:**

تعتمد استراتيجية التنويع على قيام المؤسسة بالسعي لزيادة نصيبها السوقي من خلال العمل باتجاهين مختلفين في آن واحد:

- تطوير منتجات مصرفية جديدة.
- الدخول إلى أسواق مصرفية جديدة[1].

إن هذه الاستراتيجية ورغم خطورتها الكبيرة لكنها تعمل وفق اتجاهين شديدي المخاطرة سواءٌ على مستوى السوق أو المنتج الجديدين على المؤسسة المصرفية إلا أنها كثيرة ما تعتمد من قبل المؤسسات في مرحلة النمو لاسيما إن كانت الصناعة الحالية في مرحله التدهور والانحدار وغير مرغوبة[2].

وبشكل عام هناك ثلاثة أنواع من استراتيجية التنويع:

1) **استراتيجية التنويع المركزة:** أين يتم البحث عن منتجات مصرفية جديدة ذات خواص مشابهة للمنتجات الحالية أو منسجمة معها.
2) **استراتيجية تنويع أفقية:** تقوم على أساسها المؤسسة المصرفية بإشارة استجابة وإعجاب الجمهور المستفيد بوسائل مستجدة ومتطورة تختلف عن الحالية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 129.
[2] منذر خضر يعقوب، حربية عبدو عمر، مرجع سابق ، ص 247.

3) **استراتيجية التنويع المتعدد:** أين تستخدم المؤسسة المصرفية وسائل متعددة بحث عن أنشطة جديدة وأسواق مختلفة[1].

إن الشكل التالي يوضح طريقة عمل مصفوفة Ansoff:




**الشكل رقم 26: مصفوفة إستراتيجية النمو**.

**Source**: Jean Jacques Lambin marketing stratégique et opérationnel,Op cite, p330.

### د. مصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف Swot:

يعتبر تحليل Swot أحد أشهر أدوات التحليل البيئي للتخطيط الاستراتيجي وأكثرها استخداماً وهو يشمل تقييماً شاملاً لنقاط القوة (strongths ) والضعف (weakness) والفرص (opportunities ) والتهديدات (threats) من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية[2].

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 129.
[2] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management 15ed, Op cit, p71.

ويعتبر تحليل Swot نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من ضمن أدوات التخطيط الاستراتيجي المهمة لهيكلة وتعريف فرص نمو المؤسسة ويمكن تمثيلها وفق الجدول التالي[1]:

**الجدول رقم 09: مكونات وتحليل Swot.**

| | |
|---|---|
| نقاط القوة/ داخل المنظمة | strongths |
| نقاط الضعف/ داخل المنظمة | weaknesses |
| الفرص/ خارج المنظمة | opportunities |
| التهديدات/ خارج المنظمة | threats |

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 130.

إن تحليل Swot مشابه للطرق السابقة في التحليل باستثناء اختلافين جوهريين[2]:

- أن تحليل Swot نوعي ولا يحاول أن يؤدي إلى قياسات موضوعية.
- أنه يحدد مفهوم الجاذبية والتنافسية بشكل مختلف.

يمثل تحليل Swot أسلوبا للمساعدة في بناء الاستراتيجية المناسبة كونه يعطي صورة واضحة لماذا تتمتع به المؤسسة المصرفية من مزايا وقوى داخلية وكذا بالنقاط ضعف ، وما يقابل ذلك في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، لذلك تستعين به كثير من المؤسسات كجزء مهم لسهولة استخدامه أيضا وتبيان حقيقة فرص نجاح المؤسسة اعتماداً على خصائصها الداخلية وتماشياً مع خصائص البيئة الخارجية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 130.
[2] Jean Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ed, Op cite, p316.

**1/ البيئة الخارجية:** بشكل عام فإن على المؤسسة المصرفية مراقبه قوى البيئة الكلية والجزئية التي تؤثر على قدرتها في النمو وكسب الأرباح، ثم بعد ذلك فإن لكل اتجاه أو تطوير تحتاج الإدارة إلى تحديد فرص التسويق والتهديدات المرتبطة به.

**1/1 – الفرص:** وتمثل مجالاً يحتاجه العميل، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحاً من خلاله، حيث أن فرص تختلف حسب جاذبيتها واحتمالات نجاحها والذي لابد وأن يكون ليس فقط مطابقاً لنقاط قوتها مع متطلبات هذا النجاح ولكن أيضاً أن تتجاوز هذه النقاط متطلبات منافسيها في السوق، فمجرد الكفاءة لا يشكل ميزة تنافسية، فالمؤسسة الأفضل أداء هي تلك التي تستطيع توليد أكبر قدر من العملاء والحفاظ عليهم بمرور الوقت.

**2/1 – التهديدات:** يمثل التهديد البيئي تحدياً غير مرغوب يمكن أن يؤدي في حالة عدم الاستعداد له بإجراءات تسويقية دفاعية إلى تدهور في المبيعات أو الأرباح حسب درجة الخطورة أو احتمال الوقوع، فالتهديدات البسيطة يمكن تجاهلها، بينما يجب مراقبة التهديدات الأكثر خطورة بعناية، أما التهديدات الرئيسية فيجب تطوير خطة طوارئ توضح مختلف الإجراءات اللازمة عند الوقوع[1].

**2/ البيئة الداخلية:** وهو ما يمثل لقاط قوة وضعف المؤسسة باعتبارها تتشكل داخلها وتشمل[2]:

**1/2 – نقاط القوة:** وتتمثل في مختلف إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية وقدراتها التكنولوجية والمهارات التنظيمية والإدارية والتسويقية والإنتاجية....إلخ والتي تشكل ميزتها التنافسية وتمثل تفوقها في قطاعها السوقي على المنافسين.

**2/2– نقاط الضعف:** وهي تعبر عن مختلف المعوقات والمشاكل الداخلية التي تحول دون استغلال الفرص المتاحة فقلة الموارد، أو عدم كفاءة العاملين وخبرتهم.

[1] Philip Kotler, marketing management, millennium edition Opcit, p47.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 131.

ويمكن توضيح مصفوفة Swot على الشكل التالي:

| | إيجابية | سلبية |
|---|---|---|
| داخلية | نقاط القوة<br>القدرات الداخلية التي قد تساعد الشركةو في تحقيق أهدافها | نقاط الضعف<br>المعوقات الداخلية التي قد تحد من قدرات المؤسسة على تحقيق أهدافها |
| خارجية | الفرص<br>المتغيرات الخارجية التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق مزايا | التهديدات والمخاطر الخارجية التي قد تحد من قدرة المؤسسة وأدائها |

**الشكل رقم 27: مصفوفة Swot.**

**Source**: Philip Kotler, Gary Armstrong, Mark olivier opersnik 17ed Pearson éducation, United Kingdom 2018, p8

وعموماً يمكن توضيح إطار تحليل مصفوفة Swot في الجدول التالي:[1]

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 132.
محمد ابراهيم عبدلات، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ص52-53.

**الجدول رقم 10: جدول توضيحي لإطار تحليل Swot.**

| | | العوامل الخارجية | | | العوامل الداخلية |
|---|---|---|---|---|---|
| التهديدات | الفرص | | الضعف | القوة | |
| الكساد. النوبات. المضاربة في سعر النقد. | التحسن في الدورة الاقتصادية، تزايد في الدخل الشخصي. | **الاقتصادية** | قلة كفاءة الإدارة وخبرتها. | موهبة الإدارة وخبرتها ومهارتها. | **الإدارة** |
| دخول منافسين أقوياء في الإطار والأداء العالي أو دخول قانون استثمار جديد يزيد المنافسة. | توافق بين المنافسين المحتملين. إمكانية الاستفادة من زيادة الاستثمارات. | **المنافسة** | شبكة التوزيع ضعيفة. فريق عمل غير كفؤ. | تزايد الحصة السوقية للمؤسسة. برامج فعالة في تطوير المنتجات. | **التسويق** |
| الأحداث التقنية والبديلة متسارعة. | الحماية المسجلة للتقنيات الابداعية. | **التكنولوجيا** | مصادر بحثية سيئة في الإبداع. | مهارات بحثية إبداعية. | **البحث والتطوير** |
| القوانين المحددة لحركة انتقال الخدمات ورؤوس الأموال. | الحوافز التجارية في الأسواق الجذابة. | **القانونية والتنظيمية** | موقع السيولة النقدية ضعيف. | نسبة الديون صغيرة بالنسبو لرأس المال. | **المالية** |
| وجود موانع كثيرة للدخول للأسواق التنافسية | قنوات التوزيع الجديدة تساعد في الوصول إلى الزبائن. | **طبيعة السوق** | ضعف في خطوط إنتاج الخدمة. | المنتجات العالية الجودة والنوعية ممتازة وفريدة. | **العرض** |

هـ. **تحليل Pest**: يمثل تحليل Pest أو نموذجه الموسع PESTEL تحليلاً لبيئة الأوضاع السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية.... (عوامل البيئة الخارجية) والتي يتم وضع الخطة الاستراتيجية في ظلها، حيث أن فكرة هذا التحليل تقوم على أن متغير بيئي خارجي يمثل إمكانية إحداث تأثير كبير على المؤسسة أو قطاع عملها ككل على المدى القصير أو الطويل لذلك فمن خلال تحليل وفهم وتوقع الآثار المتوقعة لهذه التغيرات، يمكن للمؤسسة التخطيط ووضع أفضل الاستراتيجيات الممكنة إما للدفاع وتجنب المخاطر أو الاستفادة واستغلال الفرص التي قد تتيحها هذه المتغيرات[1].

إن تحليل PESTEL يسلط الضوء على العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سوق معين حيث أن أي مجال من مجالات النشاط لابد وأن يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر من المتغيرات المحيطة بالسوق، لذلك وجب على مديري التسويق تحليل جميع المعلومات التي من شأنها تفادي أو استغلال هذا التأثير لصالح المؤسسة المصرفية[2].

ويمثل مصطلح PESTEL اختصاراً لمجموع المتغيرات البيئية الكلية المستخدمة وهي:

P -Political :سياسية

E - Economical : اقتصادية

S - Social :اجتماعية

T- Technological: تكنولوجية

E- Environnemental: بيئية

L- Legal :قانونية

[1] Ayantunji Gbadamosi, Sony nwankwo, Ian Bathgate, principles of marketing a value based approach,Op cit p28.

[2] Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, Dunod, paris, 2005, p28.

والجدول التالي يمكن أن يوضح المعايير الأهم المستخدمة لتحليل البيئة الكلية وفقاً لنموذج PESTEL[1]:

**الجدول رقم 11 : المعايير الأهم المستخدمة لتحليل البيئة الكلية وفقاً لنموذج PESTEL**

| السياسية | الاقتصادية |
|---|---|
| المخاطر السياسية | الدورات الاقتصادية |
| التغير السياسي أو الاستقرار | أسعر الفائدة |
| إلغاء القيود | معدلات التضخم |
| السياسات الضريبية | أسعار الصرف وتحويل الأموال |
| لوائح مكافحة الاحتكار | السياسات الاقتصادية والمالية المتعلقة بالميزانية. |
| التجارة الخارجية وسياسة التصدير والاستيراد | معدلات البطالة والتشغيل. |
| السياسة النقدية | مستوى المعيشة والقوة الشرائية. |
| الحماية الاجتماعية. | مستويات الدخل والميل للاستهلاك |
| **الاجتماعية** | **التكنولوجية** |
| التوزيع الديمغرافي | نفقات الدولة على البحث والتطوير. |
| القوانين الاجتماعية | إنفاق قطاع العمل على البحث والتطوير. |
| مستوى التعليم | سياسة الملكية الفكرية وحماية براءات الاختراع. |
| الصورة والموقف من ثقافة العمل | الكثافة التكنولوجية والابداع. |
| أنماط الحياة والنزعة الاستهلاكية | مراكز الكفاءة والاختصاص. |
| التوعية والاهتمام بالأخلاق | |
| الأقليات وتكافؤ الفرص | |
| **البيئية** | **القانونية** |
| الحساسيات والقوى البيئية | قوانين الاحتكار / قوانين حماية البيئة. |
| سياسة التلوث | قانون العمل. |
| إدارة النفايات وإعادة التدوير. | التشريعات الصحية. |
| سياسات توفير الطاقة. | معايير المحاسبة واللوائح المالية. |
| المسؤولين الاجتماعية. | قوانين الحوكمة ومسؤولية المديرين. |

إن المتغيرات السالفة الذكر لا تعتبر حصرياً بل إن تحليل PESTEL يعتبر أحد أكثر النماذج ديناميكية، حيث يمكن إضافة مكونات جديدة إليها بسهولة كتهديدات له ومن أهمها:

[1] Laurence Lehmann Ortéga, Frédéric Leroy, Pierre Dussauge, Bernard Garrette, Rodolphe **Strategor**, Duraud, 6ed Dunod, paris, 2013, p33.

تحليل الصناعة، البيئة الأخلاقية، العالمية ، الثقافية، التنافسية وكلها تصب في خانة الهدف الرئيسي لتحليل PESTEL والذي لا يخرج عن ثلاث أهداف:[1]

- معرفة العوامل الخارجية الحالية التي تؤثر على المؤسسة.
- تحديد العوامل الخارجية التي قد تتغير أو تؤثر على المؤسسة مستقبلاً.
- الاستغلال الأمثل للفرص الحالية والمتوقعة، والاستعداد الأمثل لمواجهة التهديدات المحتملة.

**ثانيا :الأهداف التسويقية واستراتيجية التسويقية:**

**1/ الأهداف التسويقية:**

بناءاً على بحث وتحليل البيئة ومعرفة القدرات التسويقية تقرر المؤسسة المصرفية أهدافها، أي الوضعية التي تسعى إليها في السوق، إن هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق ومحددة بدقة حيث يمكن توصيلها لجميع أنحاء ومستويات المؤسسة[2].

تدور أهداف التسويق بشكل أساسي حول المطابقة بين المنتجات والأسواق بحيث يجب تحديد المنتجات المصرفية التي يجب تقديمها كما يجب تحديد وضع ونطاق السوق المستعجلة فيه، وهي تمثل بيانات رسمية للنتائج المرجوة والمتوقعة والناتجة عن الخطط التسويقية[3].

[1] عنتر محمد أحمد عبد العال، دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الحديثة - مجلة كلية التربية-، جامعة عين شمس، عدد 41، جزء 04، 2017،ص 385

[2] Geoff Lancaster, Paul Reynolds, Butterworth, Heinemann, management of marketing, Op cite, 2005, p396.

[3] Michael R.Czinkota, Masaaki Kotabe, Demetris Vrontis, S.M. Riad Shams, marketing management, 4ed springer nature, Switzerland, 2021, p71.

تتمثل الوظيفة الأساسية للأهداف التسويقية في كونها توفر توجيهاً بقرارات تخصيص الموارد وتحديد الخطط، لذلك وجب أن تكون أهداف التسويق ذات طابع كمي ليسهل قياسها بدلائل أكثر دقة ويسهل تنفيذها وتقييمها بعد إعداد الاستراتيجية.

إن الغرض الأساسي لوضع الأهداف التسويقية يبنى على محورين:

- تحديد الأهداف التسويقية الأداء الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهذا يعطي حيوية للتركيزها الاستراتيجي من خلال استراتيجياتها التسويقية.
- يحدد المعايير التي ستفي بها المؤسسة أداءها الفعلي في مرحلة التقييم والمراجعة وهذا ما يحتم على الإدارة التسويقية أن تكون أهدافها مستحقة مع الأهداف الاستراتيجية ورسالة المؤسسة[1].

**2/ الاستراتيجية التسويقية:**

يشير "جيمس كوين" إلى أن الأهداف تنص على ما يجب تحقيقه ومتى يتم تحقيق النتائج المرجوة، لكنها لا تذكر كيفية تحقيق ذلك وهذا هو المكان الذي تتدخل فيه استراتيجيات التسويق[2].

في هذه المرحلة من خطة المؤسسة التسويقية يتم تحديد استراتيجية التسويق الواسعة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً، وفي هذا الجزء ستقوم من المؤسسة المصرفية بوضع نمط أو خطة تجمع فيه الأهداف الموضوعة إضافة إلى السياسات الواجبة الاتباع وتسلسل العمل اللازم لتحقيق تلك الأهداف، كما أنها ستوضح بالتفصيل كيف ستكسب ميزة تنافسية من خلال القيام بشيء أفضل ومزايا أكثر كفاءة واستدامة وعلى هذا

[1] O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, marketing strategy, Op cite, 2011, p44.
[2] Michael R. Czinkota et autres marketing management,Op cit , p71.

الأساس فإن المؤسسة من خلال استراتيجيتها التسويقية تشير إلى كيفية إدارتها لعلاقتها مع العملاء بطريقة تمنحها ميزة على المنافسين وهذا باعتبار العملاء جوهر الخطة التسويقية وهدفها الأساسي[1].

إن وضع الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء ورغباتهم وبالتالي يجب تحليل جميع أنواع المستهلكين وشرائحهم وأسواقهم واختيار أفضل تلك الشرائح، عموماً تتضمن عملية وضع الاستراتيجية التسويقية ثلاث عوامل رئيسية[2]:

تجزئة السوق.

السوق المستهدف.

التميز والتموقع.

**1) تجزئة السوق:**

تهتم عملية التجزئة للسوق المصرفية بتقسيم سوق غير متجانس إلى مجموعات سوقية متجانسة ومحددة، حيث يمكن بعد ذلك استهداف هذه القطاعات المحددة بخدمات ومنتجات محددة ومزيج تسويقي مميز[3].

وقد حدد Skinner تجزئة السوق أنها العملية التي فحواها تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المستهلكين ذوي الحاجات المتشابهة نسبياً[4].

إن الأسواق تتكون من عديد العملاء والذين يختلفون بطريقة أو أكثر سواءٌ في طلباتهم، حاجياتهم،

[1] O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, marketing strategy, 5ed, Op cite , p44.45.
[2] Philip Kotler,Gary Armstrong, Marketing an Introduction, 12ed,Op cite, 2015, p77.
[3] Malcom Mc Donald, Pennie Frow, Adryan Payn, marketing plans for services,Op cite, p111.
[4] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 174.

مواردهم، مواقعهم أو ممارساتهم الشرائية، ومن خلال تجزئة السوق تقوم المؤسسة بتقسيم الأسواق الكبيرة إلى شرائح مجتمعية يمكن الوصول إليها بشكل أكثر كفاءة من خلال منتجات وخدمات مصرفية تتوافق واحتياجاتهم المتميزة[1].

إن فكرة التجزئة للسوق المصرفي تستند إلى مجموعة من الأسباب الواقعية التي تجعل منها أمراً لابد منه لنجاح استراتيجية المؤسسة ولعل أهمها:[2]

**1/ من أجل تلبية احتياجات العملاء بدقة أكبر:**

فالمعروف أن متطلبات العملاء في السوق العامة تختلف وتتباين، لذلك فمن خلال تجزئة السوق وتطوير مزيج تسويقي مميز لكل شريحة من العملاء فإن المؤسسة تقدم لعملائها حلولاً أفضل لاحتياجاتهم ورغباتهم.

**2/ لزيادة الأرباح:**

حيث أن شرائح العملاء المختلفة لديها تفاعل مختلف اتجاه الأسعار ومتناقص أحياناً، بعضها أقل حساسية للأسعار والبعض الآخر عكس ذلك، وبتقسيم المؤسسة للسوق فإنها ستتمكن من الحصول على أفضل سعر ممكن في كل قطاع سوقي مما يزيد التزكية بشكل فعال.

**3/ لكسب الريادة في القطاع السوقي:**

إن تقسيم السوق قد يسمح في كثير من المرات من الهيمنة في قطاع سوقي معين رغم عدم القدرة على التفوق في السوق كاملاً وهذا ما يسمح بالتركيز على تطوير مزيج تسويقي معين لتلبية احتياجات المستهلكين

[1] Philip Kotler, Veronica Won, John Sunder, Gary Armstrong, Principles of marketing, Op cite, p391.

[2] Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, strategic marketing, 2ed, Butterworth, Heinemann, UK, 2011, p44

في هذا الجزء وكسب ميزة تنافسية وتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المصرفية الأخرى.

**4/ للاحتفاظ بالعملاء:**

حيث أن توفير الخدمات والمنتجات المصرفية التي تستهدف مختلف الشرائح في السوق سيتيح للمؤسسة الاحتفاظ بولاء العملاء رغم تغير احتياجاتهم التي قد تتطور مع تقدمهم في السن أو زيادة مستوى دخلهم، إن توفر المؤسسة على مختلف الخدمات التي تتوافق مع تغير الحاجات ورغبات العملاء يجعل هؤلاء أكثر ولاءً واستقراراً في التعامل مع المؤسسة.

**5/ لتركيز الاتصالات التسويقية:**

يسمح التقسيم الجيد للسوق بتحديد القنوات التسويقية التي تصل على وجه التحديد إلى الفئة المستهدفة من العملاء، وهذا بتوجيه الأموال والجهود باستخدام وسائل الاتصال التسويقية التي تركز بشكل مباشر على فئة المستهلكين المحتملين.

**أ. متطلبات نجاح تجزئة السوق:**

من أجل الانخراط في استراتيجية فعالة كتجزئة السوق تضمن الوصول إلى الأهداف المسطرة لابد من توافر مجموعة من المعايير والتي يجب استيفاؤها قبلاً وتتمثل في:[1]

**1/ استجابة المجموعات السوقية:** حيث أن المجموعات السوقية المختلفة من المستهلكين يجب أن تكون لديها استجابات مختلفة للتغيرات والأنشطة التسويقية لأن الاستجابة المتماثلة ستجعل من تجزئة السوق ذات نتائج عكسية عند اتخاذ إجراءات تسويقية مختلفة.

[1] Douglas Hoffman, John E.G. Brateston, Services marketing, concepts, strategies, and cases, 4ed, Cengage- learning, Mason , USA, 2008, p154-155
محمود جاسم الصميدعي، ردنية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 176-177

**2/ قابلية التحديد والقياس:** حيث يجب أن تتوافر لدى المؤسسة المصرفية آلية لتحديد وقياس الأجزاء المختلفة في السوق الكلي، بحيث يمكن التعرف على شرائح العملاء وأنماطهم بصفات واضحة وسهلة كالعمر، الجنس، السلوك.....إلخ، لأن التمييز على أساس معقد وغير واضح يربك كلاً من العملاء ومقدمي الخدمة المصرفية على حدٍ سواء.

**3/ حجم السوق:** يجب أن يكون حجم السوق (التجزئة) كبيراً بصورة كافية بما يؤدي إلى تغطية تكاليف تشغيل استراتيجية التجزئة أو على الأقل أن يكون القطاع السوقي واعداً وقابلاً للنمو بما يضمن أن ربحية العروض في هذه القطاعات تغطي تكاليفها وتحقق عوائد مرضية.

**4/ تجانس القطاعات السوقية:** إن تجانس المجموعات التي تم تجزئة السوق على أساسها أمر ضروري وحتى لإجراء تجزئة السوق بحيث تكون لكل قطاع نفس الحاجات والرغبات التي على أساسها يتم تمييز المزيج التسويقي الموجه.

**5/ القدرة على الوصول إلى القطاع السوقي:** إن سهولة الوصول إلى القطاع السوقي الذي تم تحديده نتيجة تجزئة السوق أمر ضروري لوضع الاستراتيجية وتنفيذها عملياً مع القدرة على وضع الأنشطة التسويقية اللازمة حيز التنفيذ دون عوائق ووفق السرعة اللازمة.

**6/ توفر الامكانيات اللازمة للتجزئة:** إن توفر الامكانيات المالية والإدارية الكافية يمكن المؤسسة المصرفية من وضع خطوطها التسويقية وتنفيذ أنشطتها وفق ما يقتضيه السير الحسن والأداء الفعال لأن وجود عديد القطاعات السوقية يتطلب جهداً إضافياً.

**ب. فوائد تجزئة السوق:**

- إن تجزئة السوق المصرفي تمنح البنك مجموعة كبيرة من المزايا التي يمكن إيجادها عموماً في:[1]
- تؤدي تجزئة السوق إلى تقديم تعريف وصورة واضحة أكثر دقة عن رغبات العملاء وحاجاتهم.
- تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية بشكل أكثر دقة ومن ثم تقييمها أكثر فعالية لتحقيق تلك الأهداف.
- تمنح تجزئة السوق قدرة كبيرة للإدارة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للقطاعات السوقية.
- تساعد تجزئة السوق الإدارة المصرفية على معرفة مواطن القوة والضعف بشكل أكبر لدى المنافسين.
- تسهل تجزئة السوق على الإدارة التسويقية للبنك تقييم الفرص التسويقية المتاحة للبنك.
- تمكن تجزئة السوق من معرفة الاعتمادات المالية المبرمجة في الخطة التسويقية من خلال المعرفة الدقيقة لاحتياجات كل شريحة وقطاع سوقي.

**ج. أسس تجزئة السوق المصرفي:**

لتنفيذ التجزئة المطلوبة يواجه المصرف مجموعة من الصعوبات التي تتمحور أساساً حول المعايير أو الأساليب التي ينبغي تقسيم السوق على أساسها والتي تختلف باختلاف نظرة المسوقين فيرى Kotler أن تجزئة السوق يمكن أن تكون وفق ثلاث مجموعات[2]:

- الأسس الجغرافية.
- الأسس الدّيمغرافية.
- الأسس السلوكية.

[1] Engel James –F , Hugh G wales , Martin R warshaw , Promotional Strategy , 3 ed ,Richard D Irwin, Homewood, USA , 1975, P 18-22

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 179.

بينما يرى كل من الصميدعي وردنية يوسف (2005) أن تجزئة السوق وفق المنطق السابق يعد ناقصاً وينبغي أن تبنى تجزئة السوق على مجموعة من الصفات والخصائص والمتمثلة في:[1]

1- **الصفات العامة:** حيث يتم التقسيم هنا وفق الصفات المشتركة بقطاع السوق في حد ذاته بما يضمن تجزئة وفق الخصائص النفسية والشخصية للعميل وهذا من خلال:

- الخصائص الجغارافية.
- الخصائص الديمغرافية.
- الخصائص السلوكية.

2- **الصفات الخاصة:** ويعني بها التقسيم وفق الخصائص والمنافع المتوقعة من الخدمة ومدى إمكانية استخدامها ومعدل ذلك وهنا يمكن التفرقة وفق:

- المنافع المتوقعة.
- معدل الاستخدام.
- الولاء.

**د. خطوات تجزئة السوق:**

من أجل نجاح تجزئة السوق لابد من اتباع البنك لمجموعة من الخطوات وهي:[2]

**1/ تحديد فئة السوق أو المنتج المستهدف للدراسة:**

حيث يجب دراسة فئة السوق سواء الحالي أو المستقبلي ومدى ارتباطه بالمنتج المصرفي المزمع طرحه.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ،ص 181 - 185

[2] Charles W. Lamb, Joseph F.Hair, Jr. Carl Mc Daniel , MKTG, principles of marketing, Op cite, 2018, p144-145.

**2/ اختيار أسس التقييم لتقسيم السوق:**

حيث تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة للبنك وتطلب رؤية إدارية وإبداعاً ومعرفة شاملة بالسوق المصرفي كونها يجب أن تنتج شرائح واضحة للتعامل.

**3/ تحديد مواصفات التجزئة:**

حيث أنه بعد اختيار الأسس التي تحكم تجزئة السوق لابد من تحديد مواصفات هذه التجزئة التي تناسبها فمثلاً تقسيم السوق المصرفي على أساس ديموغرافي يجب أن يتبعه تحديد المواصفات كالفئات العمرية والشرائح الجنسية والتركيزات السكانية.

**4/ إعداد الملفات الخاصة للشرائح وتحليلها:**

حيث في هذه المرحلة تبدأ دراسة القطاعات السوقية وتكوين قاعدة معلومات دقيقة عنها وتحليلها ومعرفة الفرص التي تقدمها والتهديدات التي تواجهها كل تجزئة سوقية وما يرتبط من ذلك مع أهداف وسياسات البنك.

**5/ اختيار الأسواق:**

حيث بناء على ذلك يتم تحديد الأسواق المستهدفة بالرجوع إلى الخطوات السابقة التي وضحت الفرص والتهديدات لكل قطع سوقي.

تصميم وتنفيذ المزيج التسويقي المصرفي الموجه إلى كل قطاع سوقي مختار.

**2) السوق المستهدف:**

يمثل اختيار السوق المستهدف الخطوة الثانية في وضع الاستراتيجية التسويقية للمصرف بعد تقسيم السوق

يحتاج هذا الأخير إلى تقييم لكل شرعية والتفكير في الاحتياجات التي يجب أن تخدمها وتعظيم القيمة المطلوبة حسب الهدف.

فمن وجهة نظر إستراتيجية التسويق فإن اختيار السوق المستهدف أمر بالغ الأهمية لتنفيذ وتطوير برامج تسويقية ناجحة ما يتطلب تقييم واختيار واحد أو أكثر من القطاعات التسويق المستهدفة للدخول إليها[1].

ويعرف السوق المستهدف على أنه مجموعة من المشتركين والعملاء الحاليين أو المستقبلين الذين يشتركون في احتياجات أو خصائص ترغب أو تقرر المؤسسه تقديمها[2].

**أ. تحديد الأسواق المستهدفة:**

إن اختيار السوق المصرفي المستهدف لابد وأن يتم وفق مجموعة من المراحل التي تضمن الفعالية من وراء إيجاز أهم هذه الخطوات في الشكل التالي:

1. تحديد نطاق الخدمة أو السوق المصرفي
2. إختيار أسس ومعايير تقييم السوق المصرفي
3. تحديد القطاعات السوقية المتوافرة والممكنة
4. التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع سوقي ممكن
5. التنبؤ بحصة المؤسسة المصرفية
6. التنبؤ بالتكلفة والعائد من كل منتج مصرفي مطروح في القطاع
7. تقييم مدى توافق أهداف المؤسسة المصرفية مع كل قطاع سوقي
8. اختيار القطاعات السوقية المستهدفة

**الشكل رقم 28: خطوات اختيار السوق المستهدف.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 186

[1] Michel Baker, The marketing book, 5th edition, Op cite, 2003, p276.
[2] Philip Kotler, Gary Armstrong, principles of marketing, 17ed,Op cite, p222.

**ب. تقييم قطاعات السوق:**

من أجل تقييم السوق المستهدف يرتكز البنك على ثلاثة عوامل تعطي صورة واضحة لهذا القطاع السوقي وهي:[1]

**1/ حجم ومعدل نمو القطاع المصرفي:** حيث على البنك جمع وتحليل البيانات عن حجم المبيعات الحالية والمعدلات نموها وربحيتها المتوقعة مستقبلاً إضافة إلى القطاعات المرتبطة بالقطاع المصرفي فتقييم السوق المصرفي ومدى نموه يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد السوق المستهدف.

**2/ درجة الجاذبية الهيكلية للقطاع:** حيث أن هيكلية القطاع المصرفي في السوق المستهدف يمثل تقييماً مهماً في اتخاذ قرار السوق المستهدفة من خلال معرفة حجم المنافسة وكذا المنتجات البديلة وقوة الشراء النسبية للعملاء وغيرها كلها عناصر تؤثر على مدى جاذبية السوق والنشاط في السوق المستهدف.

**3/ أهداف وموارد المصرف:** حيث أن اختيار السوق المستهدف يعتمد كذلك على مدى توافق فرص السوق وشكله مع أهداف البنك واستراتيجيته، ناهيك عن مدى توافر الموارد والمعادات اللازمة للنجاح في السوق المستهدف.

**ج. معايير اختيار القطاع السوقي المستهدف:**

إن اختيار السوق المستهدف من قبل المصرف لا بد أن يخضع لعدة معايير وأهمها:[2]

**1/ قدرات المؤسسة المصرفية:** تمثل قدرات المؤسسة سواء المالية، البشرية، التسويقية أو غيرها عاملاً حاسماً في اختيار السوق المستهدف المزمع العمل فيه ناهيك عن قدرة المصرف على تجميع المعلومات وتحديد أجزاء السوق المرتقب ومدى قدرة المصرف على الوصول لهذا السوق.

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة القاهرة، 2007، ص 123- 124
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 192 - 193

**2/ المنافسية:** حيث تلعب المنافسة الحالية أو المستقبلية دوراً هاماً في اختيار الأسواق المستهدفة التي يمكن أن يكون للمصارف المنافسة قدرات أكبر وحصص أكبر في الأسواق المستهدفة لذا وجب تقدير ذلك من قبل البنك قبل اختيار هذه الأسواق.

**3/ حجم السوق المستهدف:** إن دخول المؤسسة المصرفية لسوق مستقبلي يجب أن يسبقه قياس دقيق لحجم هذا السوق ومدى قدراته على استيعاب حجم وتنوع الخدمات بما يضمن تعريف المنتجات البنكية وتحقيق أهداف المصرف.

**4/ إمكانية تلبية حاجات القطاع:** وهو ما يعني قدرة المصرف على تلبية حاجات الزبائن في هذا القطاع السوقي وتوفير تغطية لازمة للطلب من خلال تقديم الخدمات اللازمة والمناسبة للعملاء في السوق المستهدف.

**5/ الفرص الغير مستغلة:** وهو ما يعني وجود فرص متاحة وغير مستغلة من الطلب على المنتجات المصرفية وهو ما يمنح القدرة على اشباع الحاجات المصرفية المتوفرة داخل السوق المصرفي المستهدف.

**3) التموقع والتميز:**

يتضمن المحور الثالث لما يطلق عليه باسم (STP) (segmentation, targeting, positioning) اتخاذ قرار بشأن التمركز داخل السوق الذي يشغله المنتج المصرفي.

ويقصد بذلك أن المصرف عليه أن يوضح للعملاء معنى المنتج أو الخدمة وكيف يختلف عن المنتجات أو الخدمات المصرفية المنافسه سواء الحالية أو المحتملة[1].

لذلك فإن التموقع يعبر عن تصميم صورة دقيقة بحيث يجعل من المستهلكين والعملاء داخل الشريحة المستهدفة يفهمون ما تمثله المؤسسة المصرفية أو العلامة التجارية مقارنة بمنافسيها، وهذا من خلال بعث رسالة إلى هؤلاء محاولة إنشاء ميزة تنافسية بأمل جذب أكبر عدد من العملاء في السوق المستهدفة[1].

[1] Michel Baker, The marketing book, 5th edition, Op cite, 2003, p278.

كما يشير الصميدعي (ص 322 التسويق المصرفي) أن الموقع والتميز يعبر عن ما يدعى بالمكانة الذهنية التي تمثل صورة ذهنية لامعة للمصرف في أذهان العملاء التي يقدمها في السوق من أجل المحافظة على حصته والصمود في وجه المنافسة[2].

**أ. العوامل المؤثرة على تحديد الموقع و التمايز:**

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد المكانة الذهنية أو الموقع الناجح لدى العملاء بالمصرف وتشتمل:

**1/ التنافسية:** يجب أن يكون لدى المصرف عرض بيع فريد للمنتج المصرفي بمعنى آخر يجب أن يقدم المنتج المصرفي مزايا لا يستطيع المنافسون تقديمها وبذلك يضمن المصرف اختيار العميل لمنتجاته أو خدماته مقارنة بالمنافسين.

**2/ المصداقية:** حيث تتمثل في كون السمات المستخدمة في وضع وتقديم المنتج المصرفي قابلة للتصديق من قبل العميل والجمهور عامة لأن ذلك يؤثر على مصداقية المؤسسة المصرفية في ذهن العميل.

**3/ الوضوح:** حيث يجب أن يخلق بين الرسالة المقدمة لتحديد المكانة والموقع صورة مميزة في أذهان المستهدفين في السوق بصفته واضحاً ودقيقاً ومميزاً عن المنافسين في القطاع السوقي المستهدف.

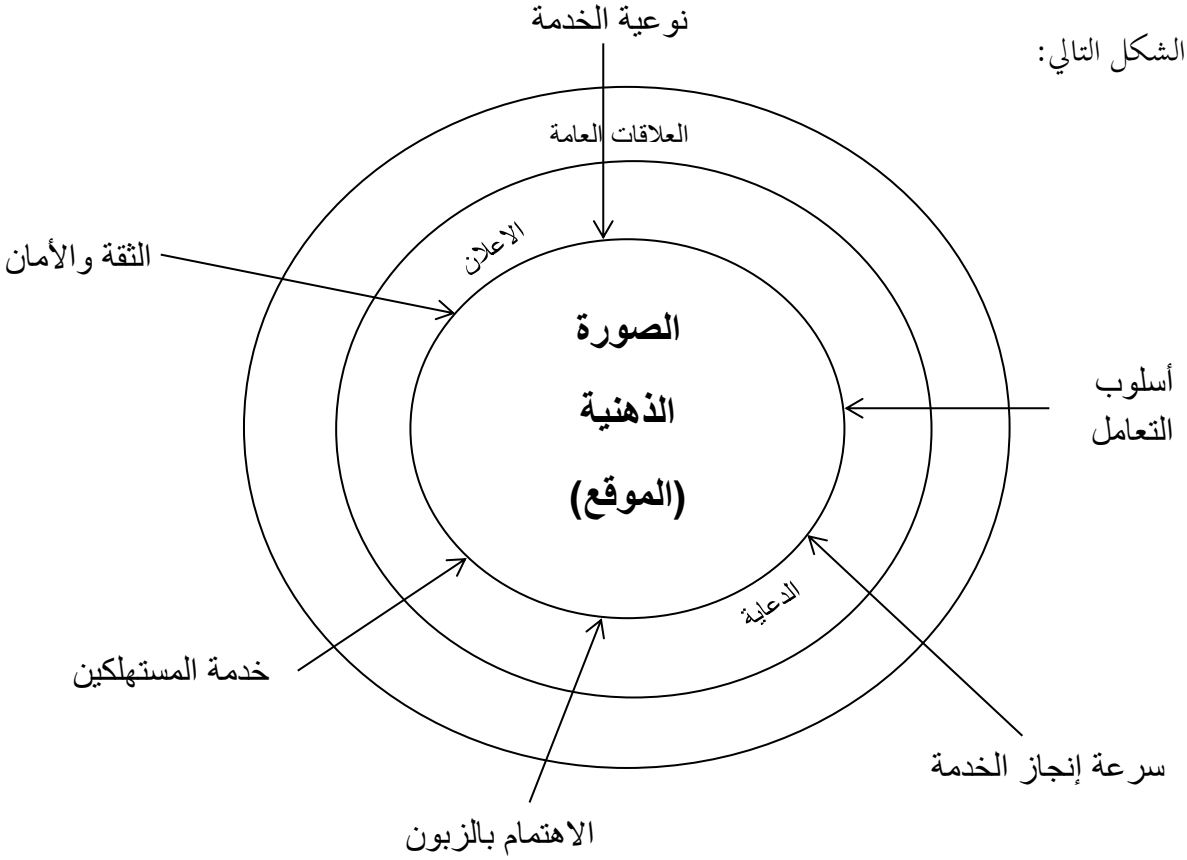
**4/ الاتساق:** يجب أن تكون رسالة تحديد الموقع مشتقة على مرور الوقت لأن ذلك سيساعد في إنشاء موقف أمام المنافسين، كون تغيير ذلك يؤدي إلى ارتباك المستهلكين حول السمات والوظائف الرئيسية للمنتج[3].

[1] Lbid, p279.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 322.

[3] Charles W. Lamb, Joseph F.Hair, Jr. Carl Mc Daniel , MKTG, principles of marketing, Op cite, 2018, p159-160.

كما أشار المعلا (معلا 1995-ص 298) إلى العوامل الرئيسية لتحديد الموقع أو المكانة الذهنية من خلال الشكل التالي:




**الشكل رقم 29: العوامل الرئيسية لتحديد الموقع أو المكانة الذهنية.**

**المصدر** : ناجي المعلا، استراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، ط01، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1995، ص 298.

**ب. القواعد الأساسية للتموقع والتمايز:**

إن نجاح المصرف في تمييز وتطوير خدماته يبقى مرهوناً بمدى قدرته على تحديد مكانته في السوق والصمود في وجه المنافسة الشديدة من أجل ذلك وجب عليه اتباع مجموعة من القواعد الأساسية التي تنظم تحديد مكانته وموقعه وهي:

**1/ توجه المصرف نحو تحديد موقعه المرغوب:** حيث أن المصرف مطالب بتحديد مكانته الذهنية لدى العملاء بالصورة التي يرغب بها ويتطلع إليها مهما واجهته من صعوبات أو جهود إضافية لأن عدم تحقيق ذلك يجعل العملاء أنفسهم من يحدد موقعه الذهني لديهم وهو ما يصعب تغييره مستقبلاً من قبل المصرف.

**2/ أن يكون المصرف صورة شاملة عن عملائه المستهدفين:** فالمصرف يجب أن يكون لديه معرفة تامة بطبيعة زبائنه وخصائصهم وما هي تطلعاتهم وكذا معرفة موقع المصرف لديهم وموقع المنافسين كذلك، وما أثر موقع المصرف لدى العملاء في شراء منتجاته وكيفية زرع صورة المصرف وموقعه لديهم.

**3/ تعزيز موقع المصرف لدى العملاء:** من خلال مطابقة المنتجات والخدمات المقدمة على ما تم تكوينه من مكانة ذهنية لديهم لأن عدم حصول ذلك يجعل موقع المصرف لدى العملاء يتزعزع بينما تتكون صورة أكثر سلبية اتجاه المصرف.

**4/ تأكيد التميز والتفوق على المنافسين:** السبب الرئيسي لتعامل الزبائن مع البنك وشراء منتجاته وخدماته يعود لموقعه المصرفي في أذهان هؤلاء بكونه منفرداً ومتميزاً ومختلفاً عن المنافسين وهو ما يجب أن يعزز من خلال المزيج التسويقي الفريد.

### ج. خرائط الموقع:

ويطلق عليها أيضاً بالخرائط الإدراكية وهي رسوم بيانية تساعد المؤسسة المصرفية والمؤسسات عموماً في إظهار العلاقة بين عروض المنافسين العملاء فيما يخص اتخاذ قرارات الشراء كما تحدد أيضاً مكان تموقع المستهلكين مقارنة بمنافسيها مما يتيح تعيين عروض المنتجات المختلفة بحيث يمكن مقارنتها وتوفيرها وفق الخريطة الإدراكية الذهنية لهؤلاء المستهلكين.

تتمثل إحدى نقاط قوة خرائط المواقع في إمكانية استخدامها لتحديد الوضع الحالي في السوق المستهدف وتحديد الثغرات التي يمكن أن تعتبرها المؤسسة المصرفية من المجالات والفرص الممكنة للمنتجات الجديدة[1].

**د. أهمية التموقع والتمايز:**

إن إنشاء موقع جيد للمصرف يؤدي إلى جني عديد المنافع لعل أهمها:

**1/ التميز في ظل سوق منافسة كثيف:** إن تزايد المنافسة وازدحامها في سوق معين يجعل من المنافسين يقدمون منتجات وخدمات جد متقاربة ومتشابهة لذلك فإن بناء الموقع يجعل العميل قادراً على تمييز منتج المصرف باعتباره الوحيد القادر على إشباع رغباته.

**2/ المساعدة في التحكم في تسيير مخططات المنتج المصرفية:** حيث أن وجود منتجات المصرف وفق التموقع المرغوب من قبل هذا الأخير يجعل من الصعوبة تداخل هذه المنتجات في نفس الموقع وهو ما يجعلها في مأمن من التآكل الذاتي والاندثار.

**3/ ضمان تناسق المزيج التسويقي:** إن اختيار الموقع الجيد وإسقاطه على المزيج التسويقي المصرفي المناسب يضمن التناسق بين مكونات هذا الأخير ويقلل من احتمال التعارض بين مكوناته باعتباره يخدم هدفاً واحداً يريده المصرف[2].

**هـ. محددات التموقع:**

في سبيل بناء خصائص معينة للتموقع من قبل رجل التسويق المصرفي لابد له من الأخذ بعين الاعتبار

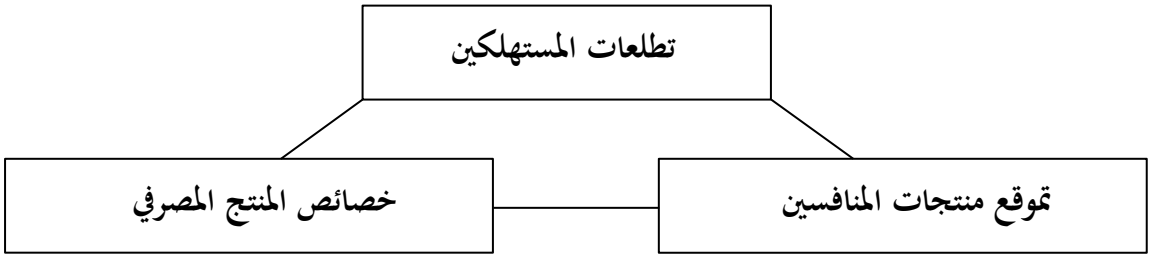
ثلاث عوامل محددة بشكل ما يعرف بالمثلث الذهبي للتموضع وهي:

[1] Ayantunji, Gbadamosi, Sony Nwankwo, Ian Bathgate, principles of marketing a value based approach, Op cite , p160.

[2] Éric Vermette, l'essentiel du marketing, 2ed, Edition d'organisation, paris, 2001, p158-159.

- تطلعات الجمهور
- تموقع منتجات المنافسين
- خصائص المنتوج

ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:




**الشكل رقم 30: المثلث الذهبي للتموقع.**

**Source** : Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, le marketing, 7ed, Vuibert, paris, 2001, p191

**و. إعادة التموقع:**

يمثل إعادة التموقع للمصرف خياراً استراتيجياً من شأنه تغيير أوضاع العلامة كلياً داخل السوق ويرجع ذلك أساساً لظروف استثنائية طارئة أو نتيجة لإعادة تقييم استراتيجية التموقع التي ظهر فشلها والتي كانت المؤسسة المصرفية قد اتبعتها آنفاً، ومن هذا المنطلق فإن إعادة التموقع تعني تحديد خصائص مميزة جديدة في عرض المنتج، كما أنها قد تعني تغيير السوق المستهدف والاتجاه إلى قطاع سوقي جديد قد يتوافق أكثر مع أهداف المؤسسة المصرفية وطموحاتها[1].

[1] مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير شعبة الاستراتيجية والتسويق، جامعه باتنة، 2017/ 2018،ص 137.

**ثالثا : تنفيذ الخطة التسويقية:**

يمثل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق مرحلة وضع الاستراتيجية المعدة حيز التنفيذ.

يجب على مديري التسويق إعداد الخطط لتنفيذ الخطة عند جميع مراحلها بما فيها المهلات الزمنية المعدة لكل مرحلة وهذا من خلال منح كل برنامج مهل زمنية معينة، كالتخطيط الأولي، التصميم، التعديلات اللازمة، المواد الإعلانية ونقاط البيع[1].

إن احتواء برامج التسويق على مواصفات تفصيلية كذلك المتعلقة بالمزيج التسويقي تتطلب تحديد ميزانية معينة يجب وضعها في المتناول لتنفيذ البرامج التسويقية المعدة حسب الأسواق المستهدفة.

إن تنفيذ الخطة الاستراتيجية التسويقية لابد وأن يكون وفق إدارة وسلاسة كبيرين، بحيث يتضمنان تحديد من، متى، وكيف، وبأي تكلفة سيتم تنفيذ كل برنامج تسويقي مرغوب، ناهيك عن معالجة كل القضايا المتعلقة بنجاح الخطة التسويقية كتلك المتعلقة بمشاركة البحوث الاستخباراتية بإعادة التسويق، تحديث قنوات الاتصال، الدعم والموارد على ضمان المرافقة الدائمة للرقابة على تنفيذ جميع الأنشطة التسويقية المعدةه بالشكل المطلوب[2].

من أجل ضمان تنفيذ فعال للخطة الاستراتيجية التسويقية يلعب مدير التسويق دوراً فعّالاً وكبيراً من خلال إدارة وتنظيم محفزين وتواصل جيد ناهيك عن إجراءات إشرافية توفر المكافات المجزية وتقلل من المخاطر

[1] Philip Kotler, Marketing management, 10ed, millennium edition, prentice Hal, New Jersey, 2001, p55.

[2] Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, Op cit , p67-68.

وتوفر صورة واضحة عن السلوكيات المرادفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ويكون ذلك أساساً من خلال ثلاث خطوات رئيسية[1]:

**1/ تنظيم وحدات النشاط الاستراتيجي ووضعها حيز التنفيذ:**

إن فعالية التنفيذ للخطة التسويقية تعتمد بشكل كبير على كيفية تنظيم وحدات النشاط التسويقية ومدى تنفيذها للخطة التسويقية بالشكل اللازم بداية من توافقها مع النهج التسويقي الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية إلى تحديد العلاقات الهرمية وتعيين المسؤولية عن الأنشطة واتخاذ القرارات ثم هدفها وسيرها ووظيفتها بالشكل المناسب.

**2/ التنسيق والتواصل:**

يجب على مديري التسويق لضمان تنفيذ محكم للخطط التسويقية أن يكونوا على دراية تامة لضمان توافق الأهداف التسويقية مع الاستراتيجيات العامة، كما يجب عليهم الحل بشكل وثيق مع مختلف الأنشطة الإدارية كالبحث والتطوير، المحاسبة، التمويل، الموارد البشرية وغيرها لضمان التوفيق مع الأنشطة عامة كما يجب التنسيق بين جهود التسويق الداخلي والخارجي بما في ذلك وكالات الإعلان والموردين والمتعاملين.

كما تجدر الإشارة أن أي خطوة من خطوات الإدارة التسويقية لابد وأن تتزامن مع أنشطة الإدارات الأخرى من أجل الوصول إلى النتائج المرجوه دون خلل أو تأخر.

**3/ وضع جدول زمني للتنفيذ:**

إن التنفيذ التسويقي الناجح يتطلب أن يعرف الموظفون في مختلف الأنشطة المحددة التي يتحملون

[1] Willian Mc Pride, O.C Ferrell, Foundations of marketing, 8ed, Cengage learning, Boston, 2019, p36-38.

مسؤوليتها الجدول الزمني اللازم للتحقيق الذي يتضمن عدة خطوات وهي:

- تحديد الأنشطة الواجبة للقيام بها.
- تحديد الوقت اللازم لكل نشاط.
- فصل وترتيب الأنشطة المتزامنة.
- تنظيم الأنشطة وفق الشكل الصحيح وترتيبها.
- إسناد المسؤولية لتنفيذ الأنشطة حسب القدرة والمسؤولية.
- وضع جدول زمني واضح لاستكمال جميع الأنشطة بشكل منسق ووثيق مع ضمان وصوله إلى جميع الأنشطة المرتبط.

**رابعا : تقييم ومراقبة الخطة التسويقية:**

من أجل تحقيق أهداف الخطة التسويقية يجب على مديري التسويق تقييم استراتيجيات التسويق ومراقبتها بشكل فعال.

يتكون تقييم الأداء الاستراتيجي من مجموعة من الخطوات الأساسية التي تضمن إعطاء صورة واضحة للإدارة عن مدى تحقيق النتائج المرجوة والتي تتمحور حول[1]:

- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.
- تعديل الخطة التسويقية إذا لزم الأمر.

[1] Willian Mc Pride, O.C Ferrell, Foundations of marketing, 8ed, Op cite, p38.

**1/ وضع معايير الأداء:**

تمثل معايير الأداء مستويات معينة من النتائج المتوقعة والتي يمكن من خلالها مراقبة الأداء الفعلي، قد تمثل معايير الأداء تخفيض نسبة معينة من شكاوي العملاء، أو رفع حجم المبيعات إلى مستوى معين، أو زيادة حسابات العملاء بنسبة ثابتة مقدرة مسبقاً.

في الغالب فإن معايير الأداء هي مقاييس يتم اشتقاقها من أهداف الخطة التسويقية التي تم تحديدها في تطوير الاستراتيجية، أي أنها تشير إلى ما يفترض تحقيقه من خلال الخطة الموضوعة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يجعل من الواجب أن تكون معايير الأداء موضوعة بشكل موضوعي، واضح، وقابل للقياس وتختلف معايير القياس الأداء حسب الحاجة منها وهي:[1]

- **معايير كمية:** كتحقيق حجم مبيعات بقدر بمليار دينار سنوياً.
- **معايير نوعية:** كالوصول إلى مستوى جودة معين في المنتج المصرفي.
- **معايير زمنية:** مثل تحقيق طرح خدمة مصرفية معينة في زمن قياسي معين.
- **معايير تكلفة:** كتخفيف حجم التكاليف اللازمة في طرح منتج مصرفي معين.

**2/ مرحلة قياس الأداء الفعلي:** وهي المرحلة التي يتم من خلالها بعد تنفيذ الخطة التسويقية يتم قياس ما تم تنفيذه بما في ذلك ما خطط له في الاستراتيجية التسويقية ويشمل ذلك ثلاث خطوات[2]:

- تحديد من يقوم بالقياس للأداء، أي الأفراد المخولين للقيام بالعملية.
- تحديد زمن القيام بقياس الأداء أي الوقت المناسب للقيام بقياس الأداء.
- تحديد الكيفية التي سيتم بها قياس الأداء أي المعايير التي أعدت سلفاً.

[1] عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي" النظرية والتطبيق"، مرجع سابق ، ص 266.
[2] عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي" النظرية والتطبيق"، مرجع سابق، ص267.

إن القيام بقياس الأداء الفعلي يتفاوت في صعوبته حسب نوعية المعايير المستعملة والأدوات اللازمة لذلك، فبينما يعتبر ذلك نسبياً في المعايير الكمية فإنه يكون أكثر صعوبة عند استعمال المعايير النوعية وإن كان التطور التكنولوجي قد ساهم بشكل كبير في قياس وتحديد الأداء كوسائل القياس أو تكنولوجيا الاتصال لإجراء الأبحاث واستطلاعات الرأي، وعموماً يتم التركيز في قياس الأداء الفعلي على قاعدتي المبيعات/ التكلفة[1].

**3/ مقارنة الأداء وإجراء التعديلات:**

عند مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالمعايير والموضوعة والمحددة سلفاً، قد تجد المؤسسة المصرفية أنها قد فشلت في بلوغ الأهداف الموضوعة أو حققتها أو تجاوزتها وهي الحالات التي لا تخرج عن ما يلي:

أ. **تطابق الأداء الفعلي على المعايير الموضوعة:** وهي الحالة التي تكون فيها نتائج تحليل الأداء متطابقة تماماً مع ما تم وضعه من أهداف ومعايير كتحقيق 10000 عميل مستهدف ثم الوصول إليها تماماً، وهي حالة نادرة الوجود.

ب. **تجاوز الأداء الفعلي علي المتوقع:** وهي حالة تصل فيها المؤسسة المصرفية إلى نتائج أكبر من المتوقع كتحقيق حجم رقم أعمال أكثر من المتوقع.

ج. **حجم الأداء أقل من المتوقع:** وهي حالة يفشل فيها المصرف في بلوغ المعايير الموضوعة كالوصول إلى حجم مبيعات 8000 وحدة عوض 10000 وحدة متوقعة.

وبناء أي الاحتمالات الواردة فإن إدارة التسويق مطالبة بتحليل النتائج والوقوف على أسباب حدوث الانحرافات وتحديد مسؤولية هذه الانحرافات سواء السالبة أو الموجبة.

[1] Willian Mc Pride, O.C Ferrell, Foundations of marketing, 8ed, Op cite, 39.

ففي حالة تجاوز الأداء المتوقع فإن الإدارة التسويقية يجب أن تسعى إلى معرفة أسباب هذه الفائلية وتعزيزها وتعديل استراتيجية لتكون أكثر استجابة وتطوراً واستفادة من هذه الفعالية في الأداء.

أما في حالة الفشل في تلبية معايير الأداء فيجب على المسوقين السعي إلى فهم كون الاستراتيجية أقل فاعلية من المتوقع وتحديد المسؤولية الفردية والجماعية والوقوف على الأسباب الحقيقية لهذا الخلل فقد يكون ذلك ناتج عن أخطاء فردية أو أن الأهداف الموضوعة غير واقعية، كما أن ذلك قد يرجع إلى تغيير في البيئة التسويقية أو المنافسة الشديدة أو نقص في التمويل، وبناءً على ذلك فإن الإدارة التسويقية مطالبة بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تصحيح الانحرافات والتي تتمثل في:

- علاج الأسباب الحقيقية للانحراف.
- تعديل الخطط التسويقية أو معاير الأداء الموضوعة إن ثبت عدم واقعيتها.
- اتخاذ الاجراءات اللازمة للحول دون حدوث هذه الانحرافات مستقبلا.

### 4/ الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

من أجل تعامل جيد مع أي مفاجئات قد تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتعين على إدارة التسويق مراقبة أنشطة التسويق والتحكم بها بشكل مستمر الاتي ومن أجل ذلك تضع إدارة التسويق نصب عينيها أربعة أشكال من الرقابة لضمان السير الحسن للخطة التسويقية الاستراتيجية والتي يوضحها الجدول الآتي:

**الجدول رقم 12: أنواع الرقابة التسويقية.**

| نوع الرقابة | المسؤول عن الرقابة | الغرض من الرقابة | طرق الرقابة |
|---|---|---|---|
| الرقابة على الخطة التسويقية | الإدارة العليا<br>الإدارة الوسطى | تحديد ما إذا تحققت النتائج الموضوعة أم لا. | تحليل المبيعات.<br>تحليل البحصة السوقية.<br>نسبة التكاليف إلى مبيعات.<br>تحليل العوائد على الاستثمار.<br>مدى رضا العملاء.<br>تحليل القوائم المالية. |
| الرقابة على الربحية | المراقب التسويقي | تحديد مكامن الربح والخسارة في المصرف | الربحية حسب كل: منتج، قطاع سوقي منطقة، قناة عملاء، تجزئة سوقية. |
| الرقابة على الاستراتيجية | مدققي التسويق للإدارة العليا | تحديد إذا كان المصرف يسعى لتحقيق أفضل الفرص المتاحة في الأسواق والمنتجات والقنوات. | مراجعة فعالية التسويق<br>تدقيق التسويق<br>مراجعة التميز في التسويق<br>مراجعة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمصرف |
| الرقابة على الكفاءة | وحدات تحكم التسويق في إدارة الموظفين | تقييم وتحسين كفاءة الانفاق وتأثير نفقات التسويق. | كفاءة كل من:<br>فريق المبيعات<br>الدعاية والإعلان<br>ترويج المبيعات<br>التوزيع |

**Source** : Philip Kolter, marketing management, millennium ed, Op cite p57

### 5. العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي لابد لها وان تتأثر بعدة عوامل بإمكانها أن تؤدي إلى صياغتها بالصورة اللازمة وهي العوامل التي يمكن تقسيمها إلى قسمين[1]:

**1/ العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تقع داخل نطاق المصرف ويمكن السيطرة عليها، إن هذه العوامل يمكن للمصرف التنبؤ بها بشكل كبير، كما يمكن تكييفها وفق الخطة التسويقية الاستراتيجية المرسومة وصولاً إلى الأهداف المرجوة وتتمثل هذه العوامل في:

- موارد المؤسسة المصرفية سواء المادية منها أو البشرية.
- فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية ورسالاتها.
- التنظيم الداخلي وتقسيم الوظائف وتوزيع السلطات.
- المزيج التسويقي المصرف.
- حجم المؤسسة المصرفية وتعدد فروعها وأنشطتها وتنوعها.
- علاقات العمل بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا وكذا العلاقات الأفقية والفرعية داخل المصرف.
- مدى الارتباط والتداخل بين العوامل الداخلية والخارجية ومدى تأثرها بها ومدى القدرة على السيطرة عليها.

**2/ العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي تتصف بعدم القدرة على السيطرة عليها ولو نسبية لكونها تقع خارج نطاق المؤسسة المصرفية، كما يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان وهي تشمل:

- العوامل الاقتصادية السائدة في البلد.
- العوامل الاجتماعية والثقافية المسيطرة.
- الاعتبارات التشريعية والقانونية والسياسية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 121-122.

- نوع النظام الاقتصادي السائد ومدى تدخل الحكومة بما فيها البنك المركزي.
- شدة المنافسة وامكانية المؤسسة المصرفية المنافسة.
- العوامل الطبيعية والبيئية السائدة ومدى تأثيرها على رؤية البنك.
- مجموعات الضغط والإعلام والمجموعات المؤثرة في المجتمع.

إن كلا العوامل السابقة الذكر لابد وأن يضعها البنك نصب عينه عند إعداد الاستراتيجية التسويقية ويأخذ بعين الاعتبار ما يلائم أهدافه وخططه.

**خلاصة:**

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي تعبر عن مجموعة من الميكانزمات والخطوات التي تسعى المؤسسة المصرفية إلى اعتمادها بهدف تحقيق الغاية الأسمى والأكبر لها بداية من رسالة المؤسسة مروراً بوضع أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية ثم دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وصولاً إلى تقييم نتائجها ومقارنتها وهذا من أجل الوصول إلى استخدام أمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج المرجوة وهو ما يعطي قدرة واضحة وكبيرة على اتّخاذ القرارات وميزة تنافسية قيمة للمؤسسة المصرفية.

# الفصل الخامس:

# التسويق الاستراتيجي

# واستراتيجيات التسويق

# المصرفي.

**”تفشل الشركات والمؤسسات في إدراك حقيقة أن أسواقها تتغير كلّ خمس سنوات، وبالتالي تصبح استراتيجية الأمس الرابحة خاسرة اليوم، لذلكم نرى نوعين من المؤسسات: تلك التي تتغير، وتلك التي تختفي“**

" فيليب كوتلر"

**تمهيد:**

إن احتدام المنافسة بين البنوك في القطاع المصرفي من خلال عدّة وسائل وسياسات مبنية على تخطيط محكم ومنظم جعلها تلجأ وتعتمد على استراتيجيات متنوعة ومختلفة من أجل تصريف منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية وتنمية ربحيتها.

ومن أجل ذلك طورت المؤسسات المصرفية عديد الاستراتيجيات التسويقية سواءٌ الهجومية أو الدفاعية أو غيرها بهدف المنافسة والبقاء وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم أنواع الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في البنوك في ظل غطاء المفهوم العام للتسويق الاستراتيجي.

## المبحث الأول :ماهية التسويق الاستراتيجي المصرفي

### 1. التسويق الاستراتيجي:

كثيراً ما يتسم مفهوم التسويق الاستراتيجي نوع من عدم الوضوح والتفصيل وهذا لارتباطه بمفهوم استراتيجية التسويق وهو ما ينشئ خلطاً بين المفهومين حتى أن أغلب المختصين في التسويق يركزون بشكل أساسي على استراتيجية التسويق ذاتها كما أن تعدد المفاهيم كان له دور كبير في ذلك ولعل أهم التعريف في هذا الصدد[1].

إن التسويق الاستراتيجي يمثل فلسفة التركيز واتجاه المؤسسة وتأكيدها على تحديد الفرص التسويقية ناهيك على كونه أساس للتخطيط التسويقي والنمو العام للمنظمة.

كما يمثل التسويق الاستراتيجي فلسفة تعتمد مجموعة من التقنيات الهادفة إلى التميز من خلال توقع وإرضاء متطلبات الزبون والسعي للتزكية وخلق ميزة تنافسية باستخدام مزيج تسويقي ملائم وتقديمه إلى نطاق سوقي ملائم بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع الزبون وهو ما يؤدي بدوره إلى تضخيم عائدات جملة الأسهم[2].

ويشير التسويق الاستراتيجي إلى نمط القرارات المتكامل للمنظمة والذي يحدد خياراتها الحاسمة فيمما يتعلق بفلسفتها التسويقية وطريقتها في أداء ذلك وتخصيصها لمواردها بين الأسواق والقطاعات والأنشطة ومنهجها في إيصال المنتج أو الخدمة للعيل ومدى تواصلها معه وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة[3].

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 141.
[2] Mark Parry, strategic marketing management, the McGraw hill, New York, 2001, p288.
[3] Russell Abratt, Michael Dendixeu ,Strategic marketing concepts and cases, Taylor and Francis, New York, 2019 p01.

ومما سبق يمكننا القول أن التسويق الاستراتيجي يمثل توجه المنظمة عموماً وإدارتها التسويقية على وجه الخصوص وفيما يتعلق بمستقبل المنظمة على المدى البعيد من خلال دراسة السوق والعملاء، والبيئة المحيطة والعمل بمقتضى ذلك من وضع الاستراتيجيات والخطط التسويقية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة.

## 2. طبيعة التسويق الاستراتيجي:

إن طبيعة التسويق الاستراتيجي تنبع من حتمية توجه منظمات الأعمال عموماً والبنوك على وجه الخصوص نحو العمل في السوق المستهدفة ومن ثم قيادته من خلال رؤية واضحة، وهذا بالارتكاز على عمليات التحليل والتطوير والتنفيذ لمجموعة من الفعاليات المتعلقة بتطوير الرؤيا الناتجة عن السوق المستهدف، واختيار الاستراتيجيات التسويق المتعلقة به إضافة إلى وضع الأهداف وتطويرها وتنفيذها وفق البرامج والاستراتيجيات الإحلالية التسويقية المصممة بهدف تحقيق قيمة عالية للمستهلكين في كل سوق مستهدف[1].

إن التسويق الاستراتيجي يمثل الابداع في الأعمال والأنشطة من أجل توليد استراتيجيات تسويقية رائدة، قادرة على رد فعل السوق المستهدف.

إن التوجه نحو التسويق الاستراتيجي لابد وأن يتضمن مجموعة من العوامل والتي على البنك مراعاتها وهي:[2]

- كيفية تخطيط المؤسسة المصرفية للوصول إلى الفعالية.
- طبيعة ردة الفعل الواجبة إزاء الدراسة الناجمة عن القطاعات السوقية.
- كيفية وصول المصرف إلى تلك القطاعات السوقية.
- كيف يمكن للخيار الاستراتيجي للمصرف النجاح في السوق المستهدف.
- ما هي البرامج والإجراءات اللازمة التطبيق لهذا الخيار الاستراتيجي.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ،ص 17.
[2] نفس المرجع ، ص 18-19

- سرعة الانجاز والكفاءة في الأداء.
- مستوى الإبداع والتميز في الخيار الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين.
- مدى تحقيق الخيار الاستراتيجي لإشباع رغبات وتوقعات العملاء.
- الكلفة الإجمالية المتوقعة للخيار الاستراتيجي.
- القدرة على توفير المتطلبات المادية والبشرية للخيار الاستراتيجي.
- قدرة الخيار الاستراتيجي على توفير الربحية اللازمة ومدى نجاحه.
- قدره الخيار الاستراتيجي على التكيف مع العوامل البيئية للمصرف.

### 3. أهمية التسويق الاستراتيجي:

إن تبني التسويق الاستراتيجي الفعال من قبل المصرف يترتب عليه حصول هذا الأخير على الكثير من المزايا لعل أهمها:[1]

- القدرة على دراسة وفحص الأسواق وأخذ صورة واضحة وشاملة عن ميولات الزبائن.
- تحديد موقع المؤسسة المصرفية في السوق.
- أخذ فكرة واضحة عن استراتيجية منافسين في السوق المصرفي.
- القدرة على تطوير استراتيجية فعالة تمكن المؤسسة المصرفية من كسب أو تطوير ميزات تنافسية في السوق.
- دراسة وتحليل بيئة المصرف الداخلية وقدراته (الامكانيات البشرية، المادية، الشفافة التنظيمية السائدة، العلاقات المهنية، وسائل الاتصال...)
- دراسة وتحليل بيئة المصرف الخارجة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات (قادة السوق، دورة حياة الصناعة، طبيعة المنافسة، الفرص المتاحة وكذا مختلف عوامل البيئة الخارجية).

[1] مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، مرجع سابق، ص 53- 54

## المبحث الثاني : عملية التسويق الاستراتيجي المصرفي

### 1. حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف:

إن المفهوم الواسع للاستراتيجية وتطبيقاتها الكثيرة في مختلف ميادين الحياة والأعمال يضعنا أمام إشكالية إسقاطها على واقع المصارف وأنشطتها ومنهاجها في تحقيق أهدافها لذلك فإن حدود التسويق الاستراتيجي تبنى أساساً وفق الموضوعات التي تؤثر مباشرة على القرارات المتعلقة بأهداف المصارف وتوجهاتها والتي يمكن حصرها في[1]:

- طبيعة السوق المستهدف من قبل المصرف وما يرتبط به من عملاء وخدمة مصرفية وقدرتها على إشباع الحاجات ورغبات العملاء.
- الميزة التنافسية والتي تعتبر من موارد المصرف وأصوله ومهارات موظفيه والتي تحقق للمصرف أداءاً متميزاً على منافسيه كماً وكيفاً.

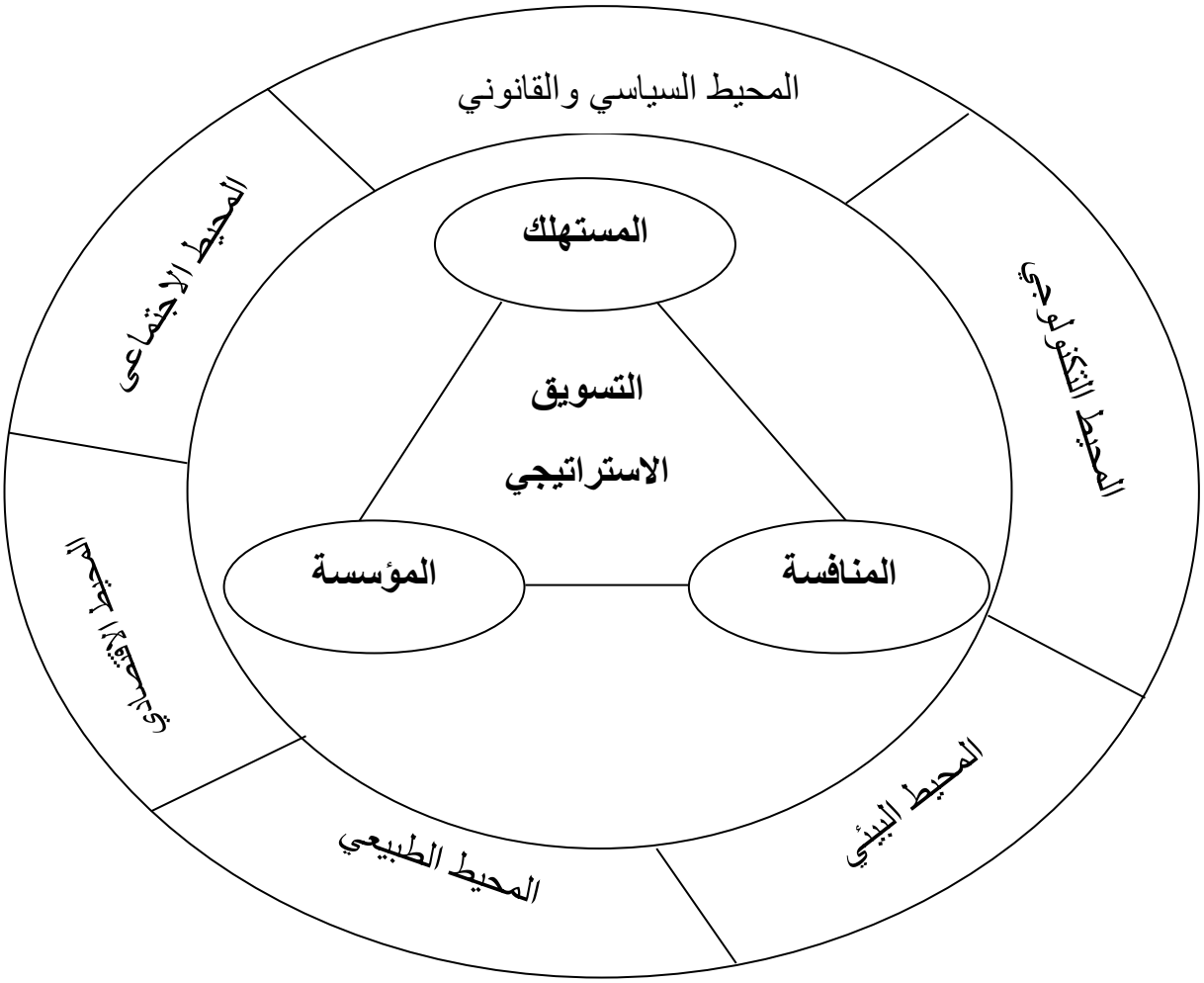
### 2. عناصر التسويق الاستراتيجي:

يمثل التسويق الاستراتيجي نمطاً متكاملاً من الاختيارات والقرارات الحاسمة للمؤسسة المصرفية التي تتعلق بالمنتجات و الأسوقة والأنشطة والموارد وتكييفها بالشكل الذي يضمن الوصول إلى الأهداف المحددة.

إن هذه العناصر المكونة للتسويق الاستراتيجي يجب أن تتكامل في ثلاث اتجاهات رئيسية يطلق عايها عادة مثلث التسويق الاستراتيجي وتشمل:

- استراتيجية الزبون.
- استراتيجية المنافسة.
- استراتيجية المنظمة .

[1] أحمد محمود الزامل، ناصر محمد سعود جرادات، أحمد يوسف عريفات، سحر محمد فوطة، تسويق الخدمات المصرفية، ط 01، 2011، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 223.

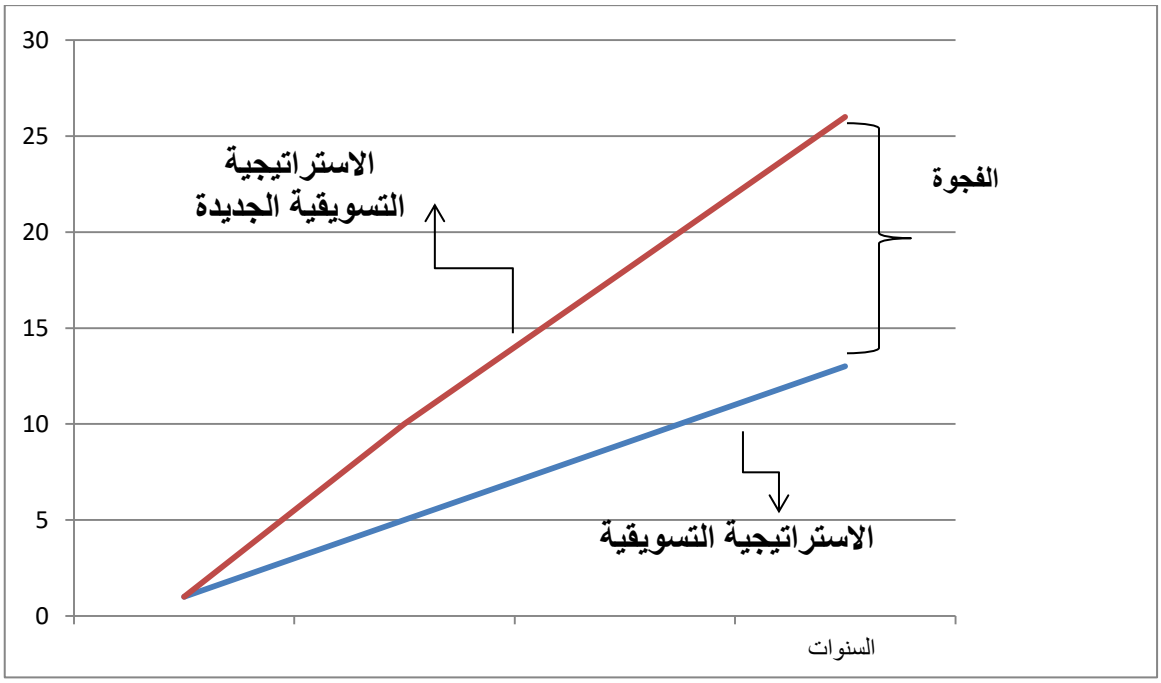



**الشكل رقم 31: مثلث التسويق الاستراتيجي .**

**Source** : John Aidir , strategic marketing, oxford hand book , London , 1999, p 25

### 3. مسار التسويق الاستراتيجي:

يهدف التسويق الاستراتيجي إلى محاولة نقل المنظمة (المصرف) من وضعية حالية غير مرغوب فيها إلى وضعة أفضل مرغوبة عن طريق محاولة تقليص الفجوة بين الحاصل والمخطط له وهو ما هو يعرف بأسلوب تحليل الفجوة بين العوائد الحالية والعوائد المستقبلية المأمولة عن تطبيق الاستراتيجية التسويقية وخلق قيمة في السوق المستهدف.




**الشكل رقم 32: مسار التسويق الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية.**

**Source**: Willian Lazer, James D. Culley, marketing management foundations and practices, Haughton Mifflin, Boston, USA, 1983, p135.

## المبحث الثالث : الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية

### 1. مفهوم الخيار الاستراتيجي:

إن تبني استراتيجية مصرفية واضحة من قبل المصرف إنما يمثل اختياراً لمجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والعمل على المفاضلة بينها وفق ما تملكه المؤسسة المصرفية من قدرات وما يواجهها من تحديات.

لقد تعددت المفاهيم التي حاولت تحديث تعريف الخيار الاستراتيجي وهذا وفقاً لعدة مداخل وهي أساساً[1]:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 263.

أ. **مدخل اتخاذ القرار:** حيث يعرف على أنه ذلك القرار الذي تم اختياره بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية باعتباره يمثل أفضل منهج للوصول للأهداف.

ب. **المدخل السياسي:** وفقاً لهذا المدخل فإن الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من قبل جماعات التحالف المسيطرة والناشئ عن تفاعل مختلف عناصر القوة الايديولوجية والقيم مع البيئة المحيطة كأساس لتحديد المناهج الاستراتيجية للمؤسسة.

ج. **مدخل التحليل الاستراتيجي:** وهو المدخل الذي يرى أن الاختيار الاستراتيجي ليس سوى نتاج لثلاثي نقاط القوة والضعف للمؤسسة مع ما يقابلها من فرص وتهديدات خارجية.

والملاحظة أن هذا التعريف قريب في مضمونه من طبيعة عمل المؤسسات المصرفية والذي يعتمد أساساً على التحليل البيئي الاستراتيجي.

كما يرى Sawyer أن الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم اختياره من مجموعة من البدائل المتاحة، والتي يتم تمحيصها وغربلتها للإبقاء على أفضلها ومن ثم مقارنتها وتقويمها وانتقاء البديل الذي يحقق الأهداف[1].

### 2. مضامين الخيار الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية:

إن محتوى مفهوم الخيار الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية لابد أن يتحدد وفقاً لمجموعة من العناصر وأهمها[2]:

- أن يقع تحديد الاختيار الاستراتيجي ضمن فلسفة عملية اتخاذ القرارات المتبعة من قبل المؤسسة المصرفية.
- أن يخضع هذا الخيال لمستوى الطموح والإدراك والوعي الاستراتيجي للإدارة العليا للمصرف.

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، ط 02، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 156.
[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 139.

- أن يعتمد على عناصر العاملين، الزبائن والبيئة المحيطة ومدى العلاقة بينهما.
- أن يعتمد على النتائج السابقة ومدخلات التقويم لهذه النتائج.
- أن يعتمد الخيار الاستراتيجي عن الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموضوعة.
- أن يسعى إلى تحقيق مستوى الطموح الذي تسعى إليه المؤسسة المصرفية وخاصة التي تتبناها القوة المسيطرة في المصرف.
- أن يأخذ في الاعتبار درجة تكيف المؤسسة المصرفية مع بيئتها الخارجية وكذا قدراتها الداخلية وكيفية التكيف بدرجة أولى ثم ضع القرار بدرجة ثانية.
- أن الخيار الاستراتيجي يجب أن يعتمد بشكل كبير على الظروف الاقتصادية والمالية السائدة.

### 3. خطوات الخيار الاستراتيجي:

إن تبني الخيار الاستراتيجي يتضمن تحقيق ثلاث خطوات أساسية[1]:

أ. **توليد البدائل الاستراتيجية:** إن أولى خطوات الخيار الاستراتيجي تتمثل في تحديد مختلف البدائل الاستراتيجية الممكنة لدى المؤسسة المصرفية سواء تلك المتعلقة بالتميز عن المنافسين أو بالقيادة على أساس التكلفة أو بالتركيز على استهداف قطاع سوقي معين أو منتجات محددة.

ب. **تقييم البدائل الاستراتيجية:** وتعتبر أهم مرحلة في اختيار البديل الاستراتيجي كونها تعمل على تقييم وتثمين كل بديل موجود لدى المؤسسة المصرفية وهذا من خلال تفعيل مجموعة من العوامل:

**1/ مجموعة المعايير الكمية:** وهي مجموعة المعايير المحسوبة والتي تعطي بعض المؤشرات الكمية المساعدة على اتخاذ القرار كالعوائد على رأس المال، النمو في المبيعات، الحصة السوقية، الربحية، التكلفة...

**2/ مجموعة المعايير النوعية:** وهي المعايير المتعلقة بالتوجهات والسياسات العامة للمؤسسة المصرفية وتشمل:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 264-265

- مدى تجانس الخيار الاستراتيجي مع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة المصرفية وكذا مع الافتراضات البيئية الداخلية وبالأخص مع رسالة المؤسسة وفلسفتها.
- أن تكون متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة المصرفية.
- أن تكون قابلة للتكييف مع المستجدات والمتغيرات البيئية الخارجية.
- أن تكون الخيارات مقبولة من مختلف الأطراف الموجودة في المؤسسة المصرفية وبخاصة تلك المسؤولة عن تنفيذها.
- أن تعطي الخيارات الاستراتيجية قيمة وميزة تنافسية للمؤسسة المصرفية.
- أن تكون الخيارات الاستراتيجية قابلة للتطبيق في الواقع.
- أن تكون متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات خارجها.
- أن تكون فعالة أي قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية بأقل التكاليف الممكنة.

ج. **الاختيار الاستراتيجي:** وهنا تقوم المؤسسة المصرفية على ضوء التقييم السابق بالاختيار بين مختلف البدائل والأخذ بالبديل الأكثر سواء كان بديلاً واحداً أو أكثر لتحقيق الهدف المسطر من قبل المؤسسة.

### 4. العوامل المؤثرة على اختيار البديل الاستراتيجي:

إن طبيعة العمل المصرفي وخصوصيته وحساسيته الكبيرة تضعه أمام عديد العوامل المؤثرة في تحديد خياراته الاستراتيجية هذه العوامل التي يمكن إجمالها ضمن ثلاث مجموعات وهي[1]:

**1/ العوامل الداخلية:** وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة المصرفية كالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المؤسسة المصرفية، عدد فروعها وأنشطتها، إن هذه العوامل تشكل ما يعرف بنقاط القوة والضعف لدى المؤسسة المصرفية والتي يتم وفقها تصميم استراتيجيتها من خلال استغلال

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 140.

نقاط القوة لديها بشكل كفء وفعال، ومحاولة التغلب على نقاط الضغط أو دعمها لتحقيق خيار استراتيجي متكامل.

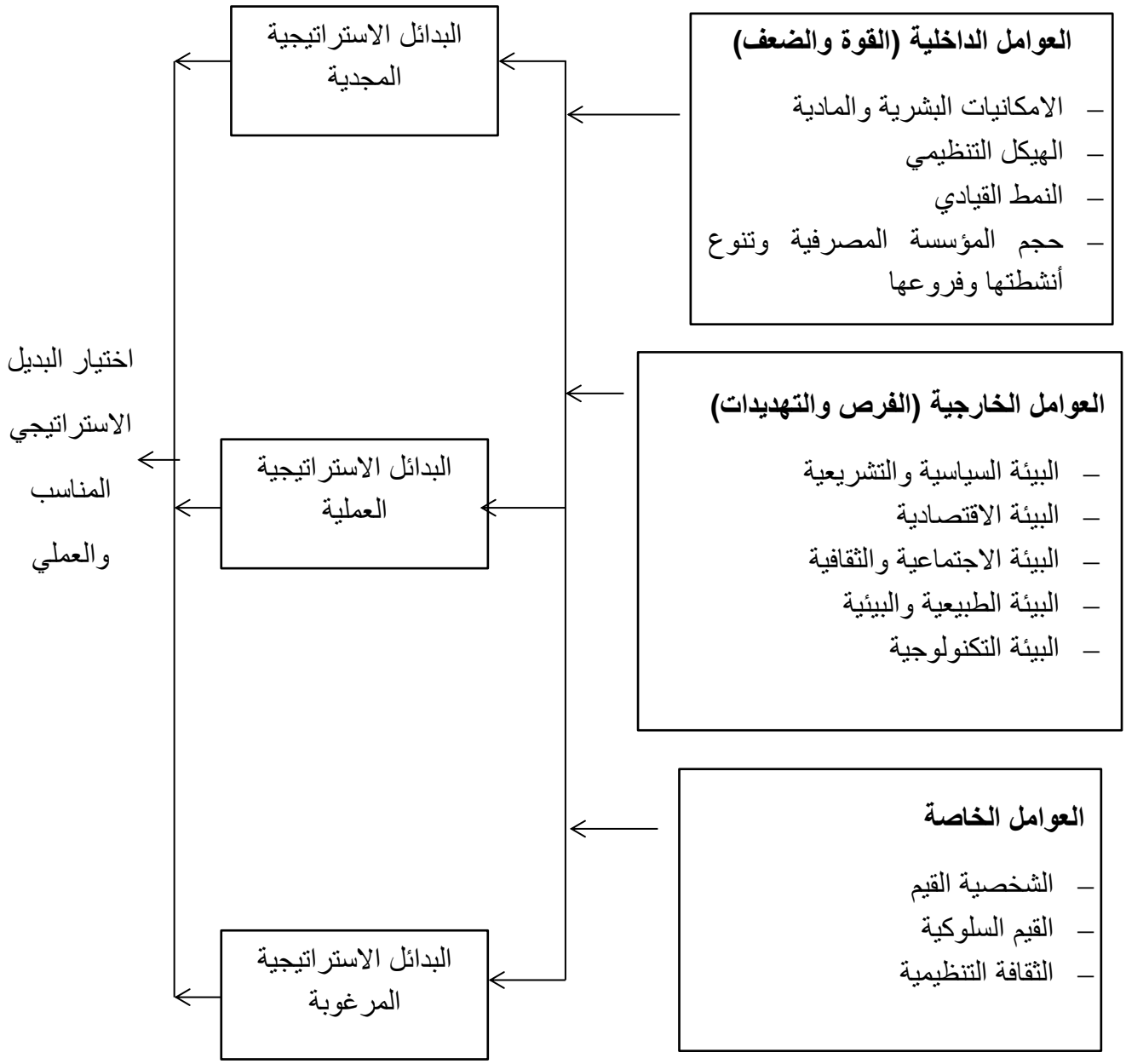
**2/ العوامل الخارجية:** وهي تمثل مجموع مجمل العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة المصرفية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، البيئية، الطبيعية....إلخ، وهي التي يطلق عليها بالفرص والتهديدات أي أن الاختيار الاستراتيجي الأمثل يمر من خلال استغلال أفضل الفرص المتاحة وتجنب أو التكيف مع التهديدات الموجودة.

**3/ العوامل الخاصة:** وهي العوامل المتعلقة بالمدراء الاستراتيجيين من حيث المتغيرات السلوكية والإدارية والشخصية لهؤلاء، حيث يميل المدراء إلى اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم والقيمة الشخصية من جهة ويحقق الانسجام مع القيم المشتركة لأعضاء المؤسسة المصرفية، وهذا ما يبرز من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المصرفية والتي يكون لها دور كبير على عملية الاختيار الاستراتيجي وعلى هذا الأساس فإن البديل الاستراتيجي يجب أن يكون:[1]

- **مجدياً:** إذا ذات فائدة ويحقق الربحية المنشودة.
- **عملياً:** أي أنه قابل للتطبيق في الواقع.
- **مرغوبة:** أي أن تتواجد الرغبة لدى الإدارة والعاملين في مختلف المستويات على تبني هذا الخيار.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن لنا إيجاز العوامل السابقة في الشكل التالي:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، نفس المرجع ، ص 267.




**الشكل رقم 33: العوامل المؤثرة على تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص141.

## 5. الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية:

إن الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال العامة بما فيها المؤسسة المصرفية تنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية إجمالاً وهي[1]:

### 1/ استراتيجية التوسع والنمو:

تسعى المؤسسة المصرفية إلى خيار استراتيجية النمو عندما ترغب في تحقيق أهدافها وأنشطتها المستقبلية بصورة أفضل وأحسن من المستوى الذي قد تم تحقيقه هذا بهدف الوصول إلى كفاءة عالية في مستوى الأداء، ويتم ذلك عن طريق التوسع والنمو في المصرفية وزيادة حجم العملاء ويتم هذا غالباً من خلال التوسع الجغرافي في قطاعات سوقية جديدة، أو من خلال تقديم منتجات مسرحية جديدة تتناسب مع طموحات زبائن المؤسسة المصرفية وتتمثل أهم مبررات اللجوء إلى استراتيجية التوسع والنمو[2]:

طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة المصرفية والتي تتصف بالتعقد وكثرة التغير وسرعته تجعل من استراتيجية النمو والتوسع ضرورية للبقاء.

تمثل استراتيجية التوسع والنمو طموحاً وهدفاً للمؤسسة المصرفية كونها تكسبها قوة تنافسية، كما أنها مؤشر ودليل على نشاط وحيوية المؤسسة وديناميكيتها المستمرة والفعالة.

يمثل خيار التوسع النمو وتوسيط نشاط المؤسسة المصرفية وكبر حجمها عاملاً مهماً في السيطرة على المحيط وبخاصة على المؤسسة المنافسة.

يؤدي خيار النمو والتوسع إلى إضافة خبرات جديدة خصوصاً عند دخول القطاعات سوقية جديدة ومناطق لم تعمل فيها المؤسسة المصرفية من قبل وهو ما يعمل على تحسين أدائها بشكل عام.

---

[1] Michael Baker, the strategic marketing plan audit, Cambridge, strategy publications, char mouth, UK, 2008, p27.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص 144.

تمكن استراتيجية النمو والتوسع من تغطية الأخطاء والقصور الناشئ في المؤسسة المصرفية أكثر من غيرها من لم يستخدم هذه الاستراتيجية.

وعموماً فإن استراتيجية التوسع والنمو تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ. **استراتيجية التركيز:** تستند هذه الاستراتيجيات إلى أن المؤسسة المصرفية عوضاً عن تبنيها وقيامها بمجموعة من الأنشطة والفعاليات التي قد تقود إلى التشتت وخلق مشاكل متعددة، فإنها تركز على نشاط أو مجموعة من الأنشطة والفعاليات المحدودة مع توفير كافة الامكانيات والطاقة لذلك وهذا عن طريق التغلغل في جزء أو أجزاء محددة من السوق المصرفية مع التركيز على نشاط أو نشاطات معينة لكسب مزيد من الزبائن وبالتالي تحقيق زيادة في الحصة السوقية.

إن هذه الاستراتيجيات وإن كانت لها إيجابيات عديدة أهمها توفير الموارد والامكانيات لكونها لا تحتاج عند تطبيقها لموارد كبيرة إلا أنها تتسم بالمخاطر الكبيرة لأنها تضع كافة الجهود في مجال محدود وهو ما يؤدي إلى عدم وجود مرونة كبيرة للتعبير أو التكيف عند مواجهة خطر معين.

ب. **استراتيجية التنويع:** تركز هذه الاستراتيجيات على قيام المؤسسة المصرفية بالتنويع في الأنشطة والفعاليات بعكس استراتيجية التركيز أي أن المؤسسة المصرفية تقوم بتوسيع أنشطتها لتشمل مختلف القطاعات السوقية مع تنويع في منتجاتها المصرفية بما يتناسب وحاجات الزبائن في مختلف تلك القطاعات.

إن استراتيجية التنويع تجنب المؤسسة المصرفية مخاطر الاعتماد على الأنشطة المحدودة كما أنها تمنحها مرونة عالية في التكيف مع ما يطرأ على السوق من مخاطر، غير أنها تحتاج إلى موارد وإمكانيات كبيرة لتطبيقها كما أنها تؤدي إلى التشتت مما يضعف التنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة المتعددة.

**ج. استراتيجيات التكامل (الأفقي الرأسي):**

تعمل هذه الاستراتيجية على التملك والسيطرة بحيث تقوم من المؤسسة المصرفية وفق استراتيجية التكامل الأفقي في نفس القطاع وتسويق منتجاتها وفق تكامل يهدف إلى النمو والزيادة في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي أرباحها.

بينما تعمل من خلال استراتيجية التكامل الرأسي أو العمودي إلى السيطرة على مدخلات العملية التسويقية والإنتاجية أو مخرجاتها من خلال الاستحواذ على منافذ التوزيع والسيطرة على القطاعات السوقية[1]

**2/ استراتيجيات الاستقرار والثبات:**

تتناسب استراتيجية الاستقرار والثبات مع المؤسسة المصرفية الناجحة والتي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، أي تكون المؤسسة المصرفية غير مجبرة على إجراء تغييرات كبيرة ومكلفة، وبذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين أنشطتها وإظهار مزاياها والاعتماد على نقاط قوتها في القطاعات المصرفية التي تعمل بها مع العمل على الوصول إلى نفس الأهداف المبرمجة سلفاً والمحافظة على معدلات النمو المحددة (يطلق عليها كثيراً باستراتيجية النمو المحدد).

وفق هذه الخيارات فإن المؤسسة المصرفية تعمل على التركيز على تحسين الأداء في مختلف الأنشطة المصرفية غير أن هذه الاستراتيجية لا يمكن أن تكون مناسبة وفعالة إلا إذا توفرت ثلاث شروط أساسية[2]:

- أن تكون البيئة التي تعمل فيها المؤسسة المصرفية مستقرة نسبياً وبطيئة التغير دون حركات مفاجئة أو غير متوقعة.

[1] Jean Jacques Laumbin Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel, Op cit, p327-338

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 146.

- أن تكون منتجات المؤسسة المصرفية وأنشطتها قد وصلت إلى مرحلة النضج عبر مختلف فعالياتها.
- أن تكون الأنشطة والفعاليات الجالبة للمؤسسة المصرفية ناجحة وذات أداء متميز.

كما أن اختيار المؤسسة لهذه الاستراتيجية لابد وأن يكون لمجموعة من الأسباب المنطقية ألا وهي[1]:

- أن يتسم مناخ الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية بالرضا عن الأداء السابق والحالي للمؤسسة.
- لا يكون لدى الإدارة العليا رغبة في تبني مستوى عال من المخاطرة.
- الإدراك التام للإدارة العليا بالاستقرار الحاصل في بيئة المؤسسة المصرفية.

تقسيم استراتيجية الاستقرار والثبات عموماً إلى أربع أنواع[2]:

**1* استراتيجية التريث:** تتضمن هذه الاستراتيجية قيم المؤسسة المصرفية بخفض مستوى أهدافها وخاصة التكتيكية منها إلى ذلك المستوى الذي تقوم فيه بتعزيز إمكانياتها المادية والبشرية ولو بشكل مؤقت لحين زوال الظروف المسببة مع تركيزها على تطوير كفاءتها وخبرتها في تنفيذ أنشطتها الحالية.

**2* استراتيجية الحركة البطيئة:** حيث تعمل المؤسسة المصرفية على التحرك بشكل بطيء مع أخذ الحيطة والحذر الكبيرين عند ذلك وهذا راجع لأسباب تتعلق بالعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية الطارئة، وعدم إمكانية الاستمرار في استراتيجية النمو والتوسع.

**3* استراتيجية عدم التغير:** حيث تعمل المؤسسة المصرفية على الاستمرار وفق نفس المنهج السابق مع إجراء تعديلات تراها ضرورية في الأهداف التكتيكية وهذا على افتراض استقرار كبير في بيئة المؤسسة.

**4* استراتيجية الدفاع والتراجع:** تلجأ المؤسسة المصرفية إلى التراجع عندما ترى عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وبذلك فإنها تعمل على تخفيض حجم أنشطتها لأسباب عدة وهي:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 147.
[2] نفس المرجع ، ص 271- 272.

- تعرض المؤسسة المصرفية إلى مشاكل متعددة كضعف الموارد المالية أو البشرية أو صراع مراكز القوة فيها أو ضعف في الأداء أو الفشل في بعض أو كل الأنشطة في قطاعاتها السوقية.
- رغبة المؤسسة المصرفية في إجراء تغييرات أساسية وجوهرية على أهداف المنظمة وهيكلتها واستراتيجياتها وبرامجها.
- وجود مؤشرات تنبأ بظروف صعبة قد تواجهها المؤسسة المصرفية بسبب تغيرات في البيئية المحيطة بها.
- حدوث تغيير في الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية بتوجهات ورؤى مختلفة[1].

### 3/ الاستراتيجية المركبة أو المختلطة:

تشير الاستراتيجية المركبة إلى أن المؤسسة المصرفية كثيراً ما تلجأ إلى اتباع استراتيجيات متعددة في آن واحد، فقد تكون استراتيجية النمو فعالة في سوق ما، بينما تكون استراتيجية التراجع أكثر واقعية في قطاع سوقي آخر، وفي حالات أخرى تكون استراتيجية الاستقرار والثبات صالحة لسوق معين.

وتعتبر الاستراتيجيات المركبة أكثر الخيارات الاستراتيجية واقعية واستخداماً كونها تؤدي إلى خلق نوع من الانسجام والتوافق والمرونة بين طموحات المؤسسة المصرفية وإمكانياتها وظروفها البيئية السائدة[2].

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 148.
[2] نفس المرجع، ص 148.

## المبحث الرابع : استراتيجيات التسويق المصرفي

### 1. ما هي استراتيجية التسويق المصرفي؟

هناك عدة تعريفات قد تناولت مفهوم استراتيجية التسويق المصرفي ومنها:

فقد عرفها" بورتر" على أنها المنهج والوسيلة التي لا يمكن أن يصمد أمامها المنافسون[1].

أما Hofer et Sheudler فعرفاها على أنها" التلميح الموجة للمنظمة والذي يسمح لها بتحقيق أهدافها ضمن الفرص والمخاطر والبيئة المحيطة"[2].

كما تعرف استراتيجية التسويق على أنها اتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة والمزايا التنافسية الهادفة إلى التطور والاستمرار[3].

كما أنها تمثل الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمدين الطويل والقصير وتحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها[4].

إن غالبية المفاهيم والتعاريف توحي بأن استراتيجية التسويق تتضمن تحقيق ثلاث غايات أساسية:

- التعرف على حاجات ورغبات العملاء في القطاع السوقي المستهدف بطريقة كفئة وفعالة وبأفضلية عن المنافسين.
- تصميم أفضل مزيج تسويقي ممكن وبطريقة مثالية.

[1] أحمد فهمي البرزنجي، التسويق الاستراتيجي مفاهيم، أسس ووظائف، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص 85.
[2] حاتم علي الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن،2000، ص 86- 87.
[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 150.
[4] محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 119.

- العمل على إيجاد أفضل السبل للتعامل مع المنافسين في نفس القطاع السوقي[1].

إن استراتيجية التسويق المصرفي لا يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً عن هذا المنحى لكن طبيعة العمل المصرفي وخصوصيته يتطلب اتباع استراتيجيات تسويقية ذات سمات خاصة تتوافق مع ذلك سواء من ناحية الأهداف العامة أو التكتيكية ناهيك عن وجوب أن تتوافر الاستراتيجية التسويقية المصرفية على مرونة مرتفعة وأكثر قابلية للتكيف مع متطلبات البيئة التسويقية الأكثر تعقداً وتغيراً.

ومن هذا المنطلق فإن استراتيجية التسويق المصرفي يمكن أن يشار إليها من خلال عدة عوامل أساسية وهي[2]:

- التخطيط المصرفي المشترك المستويات وبالأخص القيادية منها في المؤسسة المصرفية.
- حاجات ورغبات العملاء وبخاصة المتوقعين منهم مستقبلا.
- البيئة المصرفية للمنافسين فيها في نفس السوق المصرفي.
- الطموحات والرؤى على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية.
- إمكانية المؤسسة المصرفية وقدراتها المادية والمالية والبشرية.
- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة إضافة إلى مستويات أسعار الفائدة.

ومن أجل التنسيق بين هذه العوامل وإيجاد صيغة متكاملة لابد من الارتكاز على ثلاث قرارات رئيسية:

- أين نضرب؟ اي تحديد القطاع السوقي المستهدف من السوق المصرفي.
- كيف نضرب؟ وهو يعني تحديد المنتجات المصرفية المستهدفة للدخول إلى السوق المصرفي.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 151.
[2] نفس المرجع، ص 151.

- متى نضرب؟ وهو ما يعني تحديد الجدول الزمني المناسب والذي يتلاءم مع ما تم تحديده من استراتيجية عامة وأخرى مرحلية للمؤسسة المصرفية.

وعلى هذا الأساس فإن فلسفة وجوهر استراتيجية التسويق المصرفي تدور حول البحث في المحاور الأساسية الأتية[1]:

- تقييم الخطط والأهداف الاستراتيجية والتكتيكية وتثمينها.
- الدراسة الشاملة والعميقة لمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسات المصرفية المنافسة.
- التركيز على فهم وتحليل العملاء في القطاعات السوقية لا سيما الحاليين والمرتقبين.
- التفحص والدراسة العميقين مع التنبؤ الصحيح بالبيئة المحيطة ومدى تأثيرها على الأنشطة والفعاليات الخاصة بالعمل المصرفي وخاصة الظروف الاقتصادية والمالية السائدة.
- الاطلاع على التكنولوجيا المتطورة ومدى القدرة على استخدامها في تسويق المنتجات المصرفية.

ومما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل لاستراتيجية التسويق المصرفي على أنه رؤية شاملة تعكس كيفية استخدام عناصر المزيج التسويقي المصرفي من أجل تحقيق الأهداف التسويقية الاستراتيجية والتكتيكية على المدنيين الطويل والقصير.

إن هذا التعريف يعكس العناصر الأساسية الاستراتيجية التسويق المصرفي من خلال: [2]

- الرؤيا الواضحة والفعالة في اختيار أفضل استراتيجية تسويقية ممكنة.
- الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي الذي يجب أن يكون متكاملاً وفعالاً باعتباره يمثل جوهر استراتيجية التسويق المصرفي.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 152-153.
[2] نفس المرجع ، ص 153

- الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية التي تمثل جوهر التكامل بين رؤيا المؤسسة واستخدامها الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.

## 2. أهداف الاستراتيجية التسويقية المصرفية:

تمثل الأهداف الاستراتيجية قياساً للأداء إلى جانب كونها أساساً للنظام الإداري الفعال من خلال المساعدة على التوجيه والرقابة في عملية اتخاذ القرار ومن أهم أهداف الاستراتيجية التسويقية المصرفية ما يلي:

**1/ أهداف الربحية:** حيث تعتبر أساس تقييم الأداء والتي تعكس مدى حيوية خط المنتجات وقدرتها على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي وكونها تعتبر أساساً للحصول على المصادر الداخلية والخارجية لرأس المال.

**2/ أهداف المرونة:** وهي إحدى الأسس المصاحبة لإدارة المخاطر والتي يمكن تحقيقها من خلال ثلاث وسائل:

- التنويع.
- الاستثمار في الموارد الغير مستغلة.
- تقليد درجة الالتزام للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة.

**3/ أهداف النمو:** يمثل النمو مؤشراً جيداً لمعرفة مدى قوة أداء نشاط المؤسسة المصرفية سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي، من خلال مساعدة المؤسسة على تحقيق آثار اقتصاديات الحجم والاستفادة من الخبرة، وهذا ما يعبر عنه عموماً برقم المبيعات أو الحصة السوقية وغيرها من المقاييس العامة[1].

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2003، ص 127.

### 3. تصميم الاستراتيجية التسويقية المصرفية:

ان استراتيجية التسويق الحالية تبنى على أساس أن الزبون يعتبر جوهر نجاح الاستراتيجية وهذا من خلال معرفته حاجاته ورغباته ومحاولة تلبيتها وإشباعها وكذلك تحديد الفرص اللازمة لتحقيق ذلك وهو ما أشار إليه (Vatin) في مخططه الخاص بعملية صياغة استراتيجية التسويق التالية:




**الشكل رقم 34: مراحل صياغة استراتيجية التسويق المصرفي.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 274.

## 4. أنواع استراتيجيات التسويق المصرفي:

إن التطور الهائل الذي يشهده الفكر التسويقي الاستراتيجي نتج عنه طرح العديد من الأنواع الاستراتيجية التسويقية والتي تصلح لتطبيقها على المصارف كغيرها من منظمات الأعمال ويرجع هذا أساساً لتغير الظروف البيئية وطبيعة المنافسة وتغير طبيعة الزبائن والأسواق وتتمثل أهم أنواع استراتيجية التسويق المصرفي في الآتي:

**1/ استراتيجيات الحرب التسويقية:** تتمثل هذه الاستراتيجيات في نوعية الاتجاه الذي تتبناه المؤسسة المصرفية إما هجومياً بهدف التوسع في الحصة السوقية على حساب المنافسين أو دفاعياً بهدف الحفاظ على حصتها السوقية وموقعها أي أنها تتضمن نوعين أساسيين من الاستراتيجيات[1].

**1/1- الاستراتيجيات الهجومية في التسويق المصرفي:** وتمثل هذه الاستراتيجيات الخيار الأمثل للمؤسسات المصرفية التي ترغب في التوسع والحصول على ميزة تنافسية بهدف زيادة حصتها السوقية وكسب زبائن وعملاء جدد على حساب المنافسين، وتقوم هذه الاستراتيجيات أساساً على إظهار نقاط القوة لديها مع تضخيم نقاط ضعف المنافسين[2].

وتتخذ الاستراتيجيات الهجومية خمسة أنواع رئيسية[3]:

### 1/1/1- استراتيجية مهاجمة الجهات الأمامية frontal attack:

حيث تقوم المؤسسة المصرفية بموجب هذه الاستراتيجية بتقليد منافسيها من المؤسسات المصرفية وهذا باتباع نفس أساليبهم الترويجية والتوزيعية والسعرية وذلك مع وجود موارد أكبر لدى المؤسسة المهاجمة للوصول

إلى منفعة القوة بدل المنافسة، وقد تتطور نحو الهجوم الأمامي المعدل مثل خفض الاسعار.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ص 280.
[2] محمد فاتح المغربي، تسويق الخدمات المصرفية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط 01، 2022، ص 145-146.
[3] Philip Kotler, Kevin lane Keller, Marketing management, 15ed Pearson education, Tamil nada, India, 2016, p569-570.

### 2/1/1- استراتيجية مهاجمة الأجنحة flank attack:

وتتخذ هذه الاستراتيجية من خلال قيام المؤسسة المصرفية بهجمات جانبية متعددة على أساس بعدين:

- بعد استراتيجي.
- بعد قطاعي.

إن مهاجمة أجنحة الجيش تمثل أفضل تعليل لفلسفة التسويق المصرفي الحديث من خلال استغلال الفرص التسويقية التي تعبر عنها حاجات الأفراد أو الشرائح الاجتماعية بالشكل الذي يعطي انطباعاً ايجابياً عن المؤسسة المصرفية.

وبالتالي فإن المؤسسة المصرفية تسعى إلى تركيز جهودها بالشكل الذي يظهر فيه ضعف في أداء المؤسسات المصرفية المنافسة سواء على مستوى القطاعات السوقية المهملة من قبل المنافسين أو الشرائح المعنية من الزبائن الذين لم يلاقوا اهتماماً كبيراً.

### 3/1/1- الهجوم المطوق Encircleme attack:

يمثل التطويق الاستيلاء على شرعية واسعة من القطاعات السوقية من خلال شل هجوم كبير على عدة جهات وبشكل خاطف.

ويتطلب التطويق وجود موارد كبيرة وشن هجوم خاطف ومكثف لذلك يجب على المؤسسة المصرفية المعتدية القيام بحماية جميع جوانبها وجبهاتها لتحطيم المنافس.

### 4/1/1- الهجوم الالتفافي By pass attack:

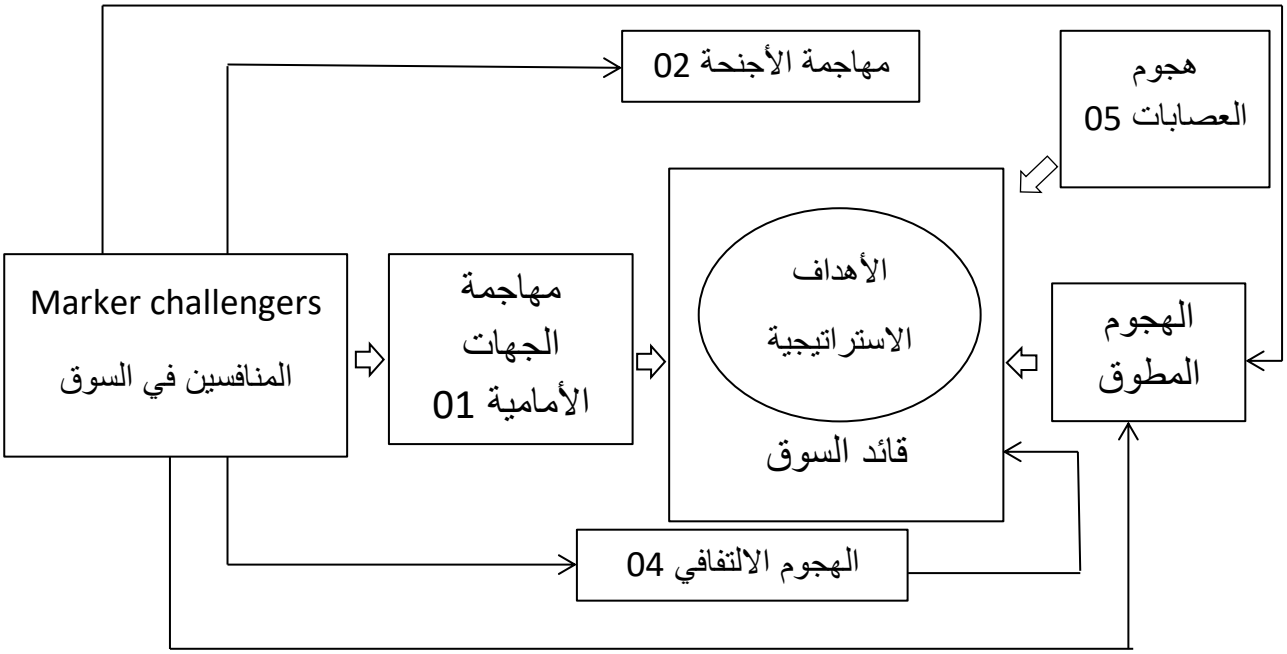
يمثل الهجوم الالتفافي من أكثر الاستراتيجيات قبولاً لاعتداء غير مباشر على المنافسين حيث يوفر للمؤسسة المصرفية تجاوز العدو تماماً لمهاجمة الأسواق الأسهل وتوسيع الحصة السوقية ويكون هذا من خلال ثلاث مناهج[1]:

- التنويع في المنتجات المصرفية غير ذات الصلة أي توفير منتجات تختلف عن المنتجات المصرفية الحالية أو السابقة.
- التنويع في الأسواق المصرفية الجديدة وعدم الاعتماد على قطاع أو سوق مصرفي محدد.
- استخدام تقنيات حديثة والقفز إلى منتجات مصرفية تتجاوز بها المنافسين.

### 5/1/1- هجوم العصابات guerrila attack:

يعتبر هجوم العصابات نموذجي للمؤسسات المصرفية الأصغر حجماً وذات الموارد والامكانيات المادية والبشرية المحدودة، وهذا بالاعتماد على نهج العصابات من خلال اعتماد هجمات صغيرة، متقطعة وتقليدية وحتى غير تقليدية على قطاعات سوقية مختلفة من أجل الازعاج ومضايقة منافسين في القطاع السوقي، ويتم ذلك من خلال التخفيضات الانتقائية في الأسعار الترويجية المكثفة، مع أفضلية أن تكون مرفوقة بهجوم أقوى لهزيمة المنافس ويمكن تمثيل استراتيجيات الهجوم في التسويق المصرفي من خلال الشكل التالي:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 156.




**الشكل رقم 35: الاستراتيجيات الهجومية التسويقية المصرفية.**

**Source**: philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, 15ed Indian case study, p569.

### 2/1- الاستراتيجيات الدفاعية في التسويق المصرفي:

تمثل الاستراتيجيات الدفاعية خياراً لدى المؤسسات المصرفية الكبيرة والقاعدة في السوق المصرفي والتي تمتلك درجة عالية من القوة مقارنة بمنافسها وهذا من خلال توفير حماية للأجنحة الرئيسية وعدم تركها مكشوفة، والهدف من ذلك تقليل احتمال الهجوم وجعل القطاعات السوقية آمنة للمؤسسة المصرفية، وتحتوي الاستراتيجيات الدفاعية للتسويق المصرفي على ستة أنواع رئيسية وهي[1]:

[1] philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, 15ed Indian case study, p569.

### 1/2/1- استراتيجيات الدفاع عن الموقع position defence :

ويتم ذلك من خلال توفير بناء حصين حول القطاع السوقي من خلال احتلال الموقع المرغوب في عقول المستهلكين والعملاء مما يجعل العلامة شبه حصينة، لكن الدفاع عن الموقع يعكس عدم تبصر وفهم واستيعاب العاملين في المؤسسة المصرفية لما يدور حولهم في القطاع المصرفي[1].

### 2/2/1- استراتيجية الدفاع عن الأجنحة flanking defence:

حيث أن المؤسسة المصرفية أن لا تقف متفرجة عند حدود حراسة قطاعاتها المصرفية، بل عليها إقامة بؤر حدودية لحماية الجبهات الضعيفة أو دعم هجومات مضادة محتملة غير أن الدفاع عن الأجنحة يبقى ذا قيمة ضئيلة إن لم يكن مدروساً ومعداً له بشكل كبير وبحرية وفعالية عاليتين لضمان تحقيق أهدافه.

### 3/2/1- استراتيجية الدفاع الوقائي preempetive defence:

تعتبر هذه الاستراتيجية أكثر الأنماط عدوانية والذي بموجبه تقوم المؤسسة المصرفية بشن شني هجوم على المنافسين قبل أن يبدأو هم بمهاجمتها أي باستخدام أسلوب حق الأولوية في الدفاع (أي بالمبادرة دون انتظار العدوان) وبإبقاء جميع المنافسين في حالة من عدم التوازن ثم تحقيق تغطية سوقية واسعة النطاق وهنا قد تستخدم المؤسسة المصرفية وسائل الاستراتيجيات الهجومية وجعل المنافسين بحالة دفاعية على الدوام.

### 4/2/1- استراتيجية الدفاع عن طريق الهجوم المضاد والمقابل:

حيث أن المؤسسات المصرفية الكبيرة أو القائدة لابد أن تستجيب للهجوم بهجوم المقابل عن طريق اتخاذ إجراءات للرد من خلال عدة استراتيجية هجومية كالهجوم الأمامي أو الجانبي أو إطلاق ما يعرف بحركة الكماشة حتى يضطر المهاجم إلى التراجع دفاعاً عن نفسه، أو في بعض المرات عن طريق أشكال مضادة

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 158.

للهجوم تتعلق بممارسة النفوذ الاقتصادي أو السياسي كدعم أسعار مخفضة أو الضغط على المشرعين لاتخاذ إجراءات قانونية رادعة.

### 5/2/1- استراتيجية الدفاع المتنقل mobile defence :

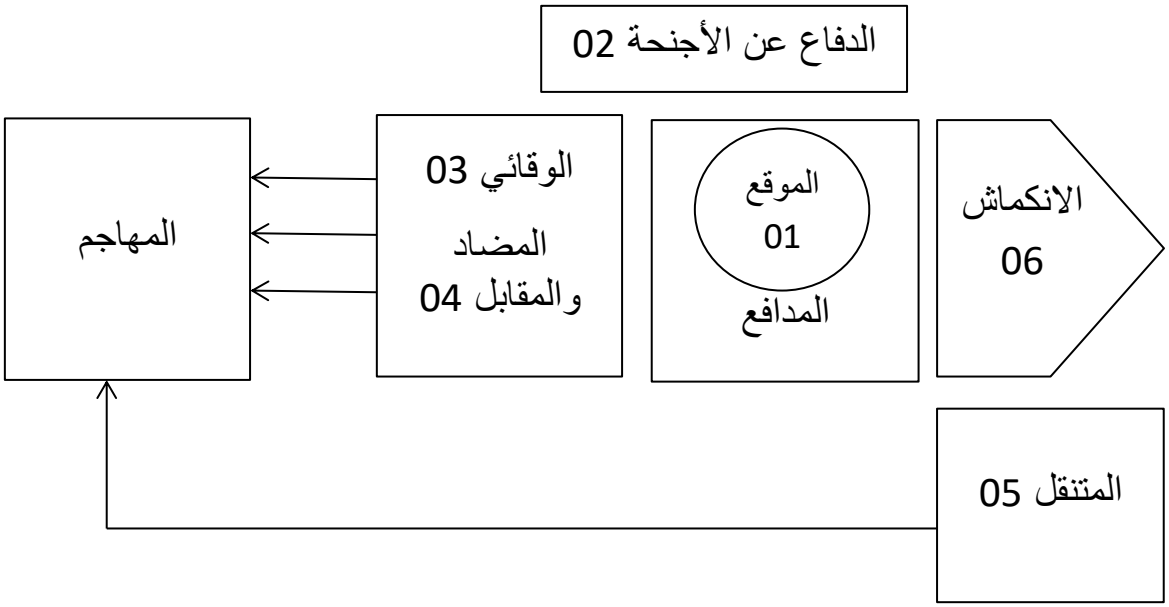
وهي الاستراتيجية التي يقوم من خلالها قائد السوق المصرفية بتوسيع نطاقه ليشمل قطاعات سوقية جديدة بدل الدفاع عن أراضيه (قطاعاته السوقية) من خلال توسيع وتنويع السوق المصرفي بحيث تصبح القطاعات السوقية الجديدة كمراكز مستقبلية للدفاع والهجوم والعمل على تجديد النشاط المصرفي وتنويعه وهذا ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة كل الاحتمالات المتوقعة من قبل المنافسين.

### 6/2/1- استراتيجيات الدفاع بالانكماش contraction defence:

ووفق استراتيجية الدفاع بالانكماش فإن المؤسسة المصرفية رغم كبرها فإنها تكون غير قادرة على الدفاع عن جميع قطاعاتها السوقية، ولذلك يكون الانكماش المخطط أفضل وسيلة للدفاع من خلال ما يسمى بالانسحاب التدريجي، ويكون ذلك عن طريق التخلي عن الأسواق الأضعف في القطاع المصرفي وإعادة توزيع الموارد والجهود نحو القطاعات الأكثر قوة.

وبهذا فإن الانكماش المخطط يعبر عن تعزيز للقدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية عن طريق التوزيع الأمثل للموارد والجهود.

ويمكن تمثيل استراتيجية الدفاع التسويقي المصرفي من خلال الشكل التالي:




**الشكل رقم 36: الاستراتيجية الدفاعية للتسويق المصرفي.**

**Source**: philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, 15ed Indian case study, p565.

**2/ استراتيجيات الإبداع التسويقي:**

تمثل هذه الاستراتيجيات امتزاجاً لثلاثة محاور رئيسية تشكل أصل الابداع في التسويق وهي[1]:

- تطوير منتجات مصرفية مستحدثة أكثر ابتكاراً وإبداعاً من تلك المتواجدة في السوق والتي يمتلكها المنافسون.
- تطوير ابتكار نماذج عمل أكثر إبداعاً في تقديم المنتجات المصرفية الجديدة.
- استخدام أحدث التكنولوجيات الدائمة لتقديم الخدمات المصرفية إلى الأسواق.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص 284.

إن التكامل الأمثل لهذه المحاور يجعل المؤسسة المصرفية أكثر تميزاً وإبداعاً من المنافسين ويرسخ صورة أكثر إيجابية في أذهان العملاء.

وتنقسم استراتيجيات الإبداع التسويقي إلى ثلاث أنواع أساسية:

**1/2- استراتيجية الرواد (القادة) pioneers strategy**: ويقصد بها الاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسات الرائدة في السوق المصرفية والتي يتسم نشاطها بالإبداع والتجدد والابتكار لمنتجات جديدة وهذا راجع إلى قدراتها المالية والبشرية والمادية العالية التي لا تستطيع أي مؤسسة مصرفية توفيرها لهذه العملية ولذلك فإن المؤسسات المصرفية الكبيرة في الغالب هي الأغلب والأكثر ميلاً لهذه الاستراتيجيات بينما تميل المؤسسات الأصغر باستهداف قطاعات سوقية أقل أهمية للتغلغل فيها والسيطرة عليها.

**2/2- استراتيجية الأتباع القريبين close followers strategy**: ومن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسات المصرفية القريبة من المؤسسات الرائدة في القطاع إلى تقليد المنتجات المصرفية التي يبتكرها الرواد أو محاولة تقديم نفس المنتجات عن طريق تحسين الأساليب والتقنيات وطرق التوزيع، وبهذا تتمكن من مسايرة المؤسسات الرائدة والبقاء لفترة طويلة في السوق.

**3/2- استراتيجية الأتباع الراحلين late followers strategy**: تمثل استراتيجية الأتباع الراحلين نفس جوهر استراتيجية الأتباع القريبين من حيث السعي لتقليد منتجات الرواد في السوق المصرفية غير أنها تختلف عنها في بعض النقاط وأهمها[1]:

- أن التقليد للراحلين لا يمثل نهجاً استراتيجياً وإنما توجهاً تكتيكياً لاختبار مدى نجاح عملية التقليد والمضيء فيها قدما.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص 285.

- عدم قدرة الأتباع الراحلين على تحمل تكلفة الامكانيات المادية والبشرية للاستمرار في عملية التقليد لفترة طويلة.
- عدم قدرة الأتباع الراحلين على مسايرة المستوى العالي من التقنيات المتطورة التي يفرضها تقليد المنتجات المتطورة للرواد.
- عدم قدرة المنتجات المقلدة للأتباع الراحلين على مجابهة ومنافسة المنتجات الأصلية.
- عدم أصالة مجال العمل للأتباع الراحلين مما يجعلهم غير قادرين على الاستمرار في نفس المنتجات الإبداعية للرواد و ويضطرهم لتغيير الصناعة.

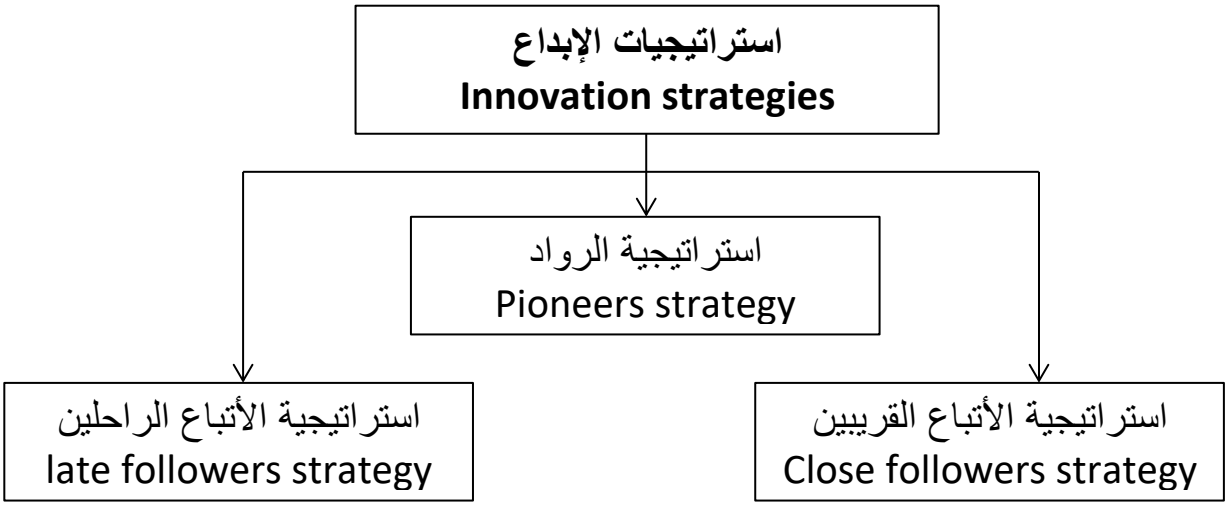
وعموماً يمكننا أن نفرق بين ثلاثة أنواع رئيسية للأتباع[1]:

**1* المقدم imitator**: حيث يقوم بموجب ذلك المقلد بنسخ بعض المواصفات أو الممارسات في المؤسسة المصرفية الزائدة مع الابقاء على مميزات منتجه الأصلي مع المنتج المقلد.

**2* المعدل adapter**: وهنا تقوم المؤسسة المصرفية باستعمال بعض المنتجات أو الأنشطة المستوحاة من مؤسسة رائدة مع تحويرها وإجراء تعديلات عليها وتحسينها وتقديمها للزبائن في قطاعات سوقية مختلفة، وهو ما يجعل المعدل كمتحدي مستقبلي للمؤسسة الرائدة في حالة توافره على مقومات النمو.

**3* المزور cloner**: وهنا تقوم المؤسسة المصرفية بالاستغلال الكامل لمنتج أو نشاط وتقليده وتزوير نسخة خاصة دون أي إضافة أو جديد بل أن تكون جميع الفعاليات مأخوذة من المؤسسة الرائدة، ويمثل الشكل التالي أنواع استراتيجيات الإبداع:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 161.
Philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, 15ed Indian case study, p571.




**الشكل رقم 37: أنواع استراتيجيات الإبداع.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص .286

**3/ الاستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق:**

يمكن تصنيف المؤسسات العاملة في القطاع حسب استراتيجياتها المرتكزة على مدى الهيمنة والسيطرة على سوق الصناعة وهو ما يجعلنا أمام ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات[1]:

**1/3 – استراتيجية القائد market–leader strategy**: ومن خلاله تسعى المؤسسة المصرفية الرائدة إلى محاولة السيطرة على السوق المصرفي وقيادته من خلال ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات مادية وبشرية هائلة واعتمادها على شبكة هائلة من التوزيع والتسهيلات الممنوحة للمستفيدين وهو ما يؤدي إلى إقبال كبير للعملاء، أي أن المؤسسة المصرفية تسعى للبقاء في الريادة وزيادة نمو حصتها السوقية مع وضع استراتيجيات سعرية وترويجية قائمة على زيادة إقبال الزبائن والمحافظة عليها.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص285.

**2/3- استراتيجية المتحدي challenger strategy**:وهي استراتيجية تعتمد على أن المؤسسة المصرفية كونها غير قائدة للسوق فإنها تسعى إلى تحدي المؤسسات المصرفية الرائدة وهذ ا باستخدام إحدى الاستراتيجيات الأتية:

**1/2/3- استراتيجية الهجوم المباشر direct attack strategy**: وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحدي المؤسسات الرائدة في السوق ومنافستها في أجزاء معينة باستخدام أسلوب التحدي السعري أو تجديد المنتجات المصرفية.

2/2/3- **استراتيجية الباب الخلفي back-door strategy**: وتستخدم هذه الاستراتيجية في أسواق متجانسة أو مختلفة عن طريق استخدام شبكات واسعة للتوزيع والفروع والوسطاء في كل غطاء سوقي معين على حداً.

**3/2/3- استراتيجية السمك الصغير guppy strategy**: وفق هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة باستهداف المنافسين الصغار في السوق المصرفي والعمل على اكتساب أكبر حصة سوقية منهم ثم الضغط على المنافسين الكبار والصغار على حد سواء.

**3/3 – استراتيجية التابع follower strategy**: تعتبر من الاستراتيجيات المفضلة للمؤسسات المصرفية الصغيرة حيث تعتمد على التركيز على أجزاء معينة موجودة فيها مع العمل على تقليد منتجات المؤسسات المصرفية الكبيرة دون تكاليف الابتكار التي تتحملها هذه الأخيرة وهذا دون عناء التحدي للمؤسسات الأكبر، والشكل التالي يوضح أشكال الاستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق:




**الشكل رقم 38: أشكال الاستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق.**

المصدر: محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص .384

**4/ استراتيجيات الرشاقة التسويقية:**

وتعني أيضاً استراتيجيات العقلانية التسويقية وهي تقوم أساساً على تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف وتتكون وفق هذين المحورين إلى نوعين أساسيين[1]:

**1/4- استراتيجية تخفيض التكلفة cost reduction strategy** : وهي تعني تقليل كافة عناصر أو مكونات التكلفة، والتخلي عن التكاليف الثانوية العالية والغير مجدية كإغلاق الفروع المصرفية الغير مربحة وبهذا تضمن المؤسسة المصرفية تقديم خدماتها بأسعار مخفضة مع ضمان إيرادات مقبولة بسبب انخفاض التكاليف.

[1] أحمد فهمي البرزنجي، مخلد حمزة جدوع الشمري، نبراس جاسم كاظم الجابري، التسويق المصرفي ، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، ط 01، بغداد، 2019، ص 105.

**2/4 – استراتيجية تعظيم الأرباح:** ومن خلال ذلك تسعى المؤسسة المصرفية إلى التوسع في العمليات الأكثر ربحية عن طريق العمل وفق استراتيجية الفروع المتخصصة والتي تقدم منتجات مبتكرة لفئات خاصة لا تنظر إلى أسعار المنتجات المصرفية بقدر اهتمامها بنوعية الخدمات المقدمة ومميزاتها، وبذلك تضمن المؤسسة المصرفية فوائد عالية وأرباح مرتفعة.

**5/ استراتيجيات التسويق المتمركزة على الزبون:**

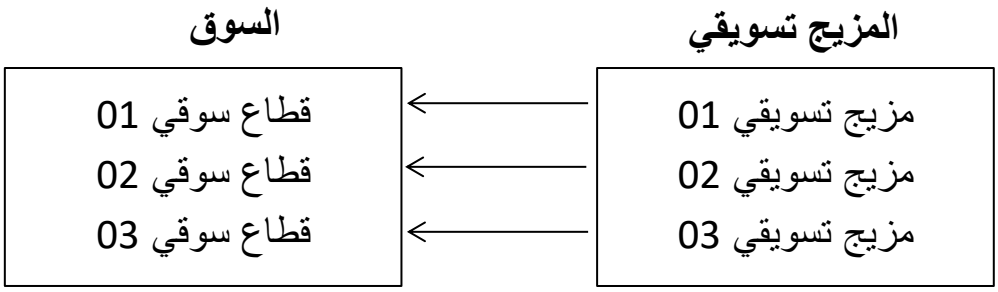
إن الاتجاهات التسويقية الحديثة تركز اهتمامها الكامل على جذب الزبون من خلال فهم حاجاته ورغباته والعمل على تربيتها بأفضل الوسائل والطرق التي تحقق الرضا والولاء للمؤسسة.

وكون الزبائن على درجات مختلفة من الأهمية وكذا التوجهات والخصائص الاجتماعية والديموغرافية والشخصية وغيرها فإن صياغة الاستراتيجية الملائمة لها تختلف وتتنوع، وعموماً فإن الاستراتيجيات التسويقية المبنية على الزبون تنقسم إلى ثلاث أنواع رئيسية[1]:

**1/5 – استراتيجية تجزئة السوق market segmentation strategy** : إن أساس استراتيجية تجزئه السوق تبنى على قيام المؤسسة المصرفية بتقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات أو مجموعة من الزبائن الذين يجتمعون في خصائص مشتركة وبالتالي خلق قطاعات ذات سمات مشتركة وهو ما يسهل وضع المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع متميز باعتباره سوقاً مفصلاً كما يوضحه الشكل التالي[2]:

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص289.

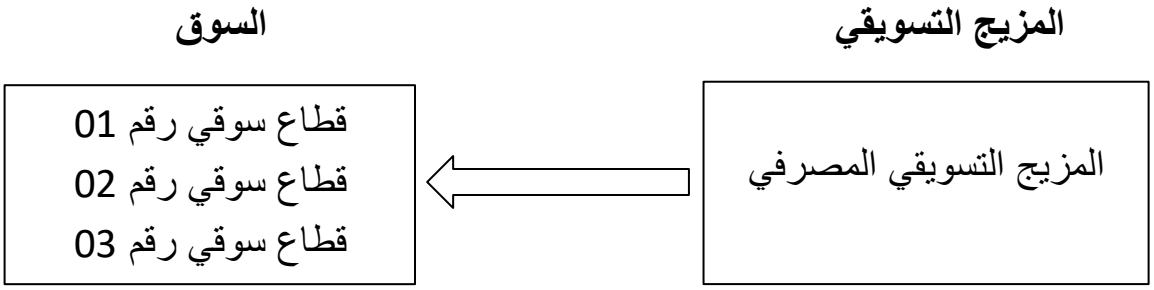
[2] Denis darpy, le marketing, 2ed, Dunod, paris, 2015, p19.




**الشكل رقم 39: استراتيجية تجزئة السوق المصرفي.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص.290

**2/5- استراتيجية السوق المستهدف target marketing strategy**: وترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة المصرفية بتقييم جاذبية القطاعات السوقية المتوفرة والتي تعتزم العمل بها، ومن ثم تحديد القطاعات التي سيتم اختيارها واستهدافها من خلال تحديد أكبر قيمة عميل مربحة وذات مدى طويل وبذلك تحدد المؤسسة المصرفية الخدمات المتميزة والقادرة على الاستجابة لتطلعات ورغبات السوق المستهدف وبهذا فإن المؤسسة المصرفية تقوم بالتركيز على قطاع سوقي أو أكثر وسياقة مزيج استراتيجي لها ويمكن تمثيل استراتيجية السوق المستهدف من خلال الشكل التالي:

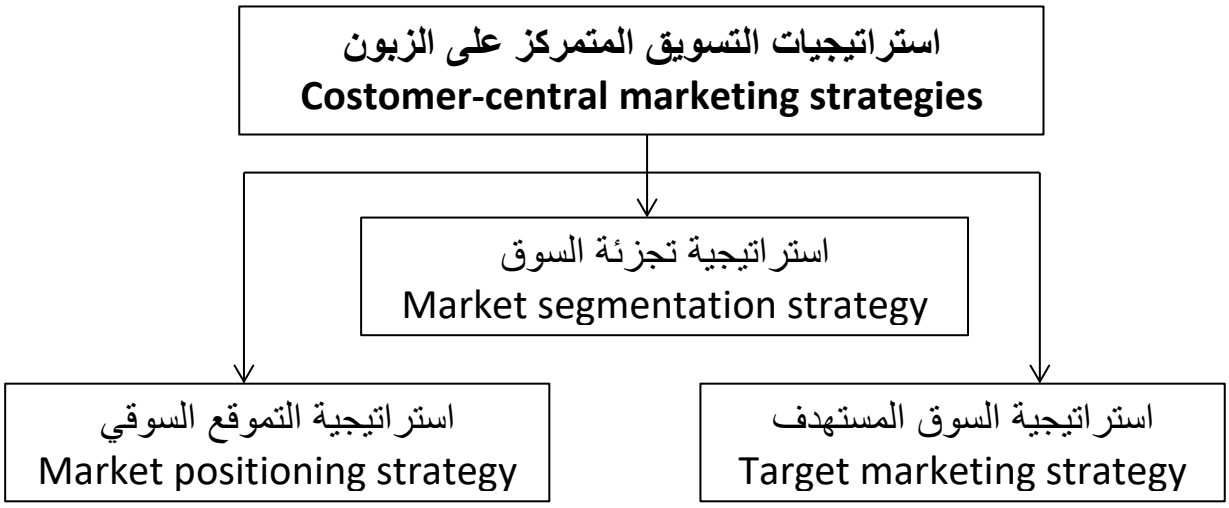



**الشكل رقم 40: استراتيجية السوق المستهدف.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص188.

**3/5– استراتيجية المتوقع في السوق marketing positioning**: تتمثل استراتيجية المتوقع في السوق في قيام المؤسسة المصرفية بالعمل على احتلال مكانة واضحة ومميزة داخل أذهان الزبائن مقارنة بالمنافسين في القطاع السوقي، وبذلك فان تحديد الموقع الفعال للمنتج المصرف يعتبر جوهر استراتيجية المتوقع[1].

يمكن تمثيل أهم الاستراتيجيات المتمركزة على الزبون في الشكل التالي:




**الشكل رقم 41: استراتيجية التسويق المتمركز على الزبون.**

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص.291

**6/استراتيجيات التسويق وفقا للمحيط الذي تعمل فيه:**

تعتبر استراتيجيات المحيط التسويقي أحد أهم التطورات الحديثة التي الفكر التسويقي والتي ترتبط بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة المصرفية التي تنقسم إلى نوعين:

**1/6 – استراتيجية المحيط الأزرق**: تمثل استراتيجيات المحيط تفكيراً إبداعياً تقوم بموجبه المؤسسة المصرفية بالانسحاب من الأسواق التقليدية القائمة والتي تتميز بازدحام المنافسين وتميز المنتجات إلى أسواق مبتكرة

[1]Jean Jacques lambin, Chantal de moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Op cite p289.

وغير مستقلة تكون فيها المؤسسة المصرفية أو الداخلين أو المستغلين ثم تكون نفس المؤسسة أول الخارجين من هذا السوق عند اكتشافه واحترام المنافسة فيه[1].

إن صياغة استراتيجية المحيط الأزرق ترتكز على مسألتين أساسيتين للنجاح:

- **زيادة الفرص**: أي التوسع في قطاع سوقي أزرق وكثير الفرص.
- **تقليل المخاطر**: أن يكون القطاع المستهدف سوقاً قليل المخاطر.

كما أن صياغة استراتيجي المحيط الأزرق الناجحة تعتمد على عدة معايير وأسس موضوعية وهي ما يمكن إجمالها في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 13: معايير وأسس اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق.**

| مصادر الخطورة | أسس صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق |
|---|---|
| مخاطر البحث | التحديد الدقيق لحدود السوق المصري في من خلال اعاده بناء هذه الحدود |
| مخاطر التخطيط | التركيز الصورة الكاملة للخطة وليس الأرقام فقط |
| مخاطر الموازنة للمؤسسة المصرفية | أي التنبؤ بما بعد الطلب الحالي أي تقديم الطلب المستقبلي |
| مخاطر نماذج العمل | السعي لاعتماد استراتيجية واضحة وفعالة |
| مخاطر التنظيم | التغلب على المشاكل التنظيمية الأساسية |
| مخاطر التغيير | وضع خطط تنظيم تنفيذ تكتيكية ضمن الاتجاهات الاستراتيجية. |

**المصدر**: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 293.

[1] قطان شوقي، صدوقي رزوق، تشخيص المسارات الفكرية لاستراتيجية المحيط الازرق في مؤسسة بيمو للصناعة البسكويتية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 242- 243.

**2/6- استراتيجية المحيط الأحمر:**

وتمثل هذه الاستراتيجية عكس استراتيجية المحيط الأزرق حيث تعمل المؤسسة المصرفية في بيئة متحركة ومتفاعلة وشديدة المنافسة وهي تمثل الاستراتيجية التقليدية في الأسواق القائمة، حيث تواجه المؤسسة المصرفية منافسة من مجموعة من المؤسسات المتماثلة حيث تكون الفرص المتاحة محدودة وتتطلب السرعة والمرونة في الاستجابة وترتكز المؤسسة عند اعتماد استراتيجية المحيط الأحمر على مجموعة من الأسس كالآتي:

**الجدول رقم 14: معايير وأسس اعتماد استراتيجية المحيط الأحمر.**

| مصادر الخطورة | أسس صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأحمر |
|---|---|
| مخاطر البحث | تحديد أجزاء السوق المستهدف وإعادة بناء حدوده للتعامل الجيد معه |
| مخاطر التخطيط | التركيز على المرونة العالية في التعامل والتكيف |
| مخاطر الموازنة للمؤسسة المصرفية | البحث عن حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها |
| مخاطر نماذج العمل | وضع المنهج الاستراتيجي الصحيح والتنفيذ الصحيح |
| مخاطر التنظيم | محاولة تضليل العقبات التنظيمية الأساسية |
| مخاطر الإدارة | وضع الاطار التنفيذي الواضح للاستراتيجية |
| مخاطر المنافسة | التركيز في صياغة الاستراتيجية على:<br>التفرد<br>التميز<br>الريادة<br>الابداع<br>الابتكار |
| وضع استراتيجيات تنافسية أساسها الزبون | مخاطر الاستراتيجية التنافسية |

**المصدر:** محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص 294.

### 5. تقييم الاستراتيجيات التسويقية المصرفية:

إن تقييم الاستراتيجيات التسويقية المصرفية يعتمد على عدّة معايير حيث يتم ذلك وفق مرحلتين أساسيتين[1]:

**1/5 – تقييم الاستراتيجية التسويقية قبل التنفيذ:** حيث أن وضع الاستراتيجية التسويقية حيز التنفيذ يتطلب تقييماً أولياً باستخدام المعايير التالية:

- **التوافق الداخلي:** حيث أن توافق الاستراتيجية التسويقية مع فلسفة ورؤية الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية ورسالاتها وأهدافها الاستراتيجية والتكتيكية يعتبر حاسماً في مدى نجاحها ناهيك أن توافقها مع طموحات واهتمامات مراكز القوى الداخلية وانسجامها مع موارد المؤسسة المادية والبشرية.
- **التوافق الخارجي:** يجب أن تتأكد المؤسسة المصرفية من مدى توافق استراتيجياتها التسويقية على مختلف العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة ومدى تأثيرها وقدرتها على التكيف.
- **الأفق الزمني المناسب:** حيث أن التوافق الزمني بين تنفيذ أهداف الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة المصرفية وأهدافها العامة يعتبر ضرورياً لنجاح هذه الاستراتيجية.
- **عناصر المخاطرة:** إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة المصرفية لابد وأن ينطوي على نسبة مخاطرات تتمثل من احتمال الفشل وهو ما قد يؤدي إلى تعريض أهداف المؤسسة عموماً لعدم التحقيق، لذلك وجب التحقق من احتمال الفشل والنجاح للاستراتيجية التسويقية تماشياً مع سرعة وإيجاز الفترة الزمنية المحددة للتحقيق.
- **دراسة وتوقع ردود أفعال المنافسين:** حيث أن تطبيق استراتيجية تسويقية معينة قد يكون له ردود أفعال عدوانية من قبل المنافسين لذلك وجب التنبؤ بتلك الاجراءات واعتماد إجراءات وفعاليات واستعدادات طارئة لتقبل الوضع وتخفيض حجم الصدمات وردّات الفعل العكسية.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص163- 165

**2/5- تقييم الاستراتيجية التسويقية بعد التنفيذ:** إن تعقد البيئة المصرفية وسرعة تغييرها وعدم استقرارها وحركتها الدائمة، قد لا يجعل من التوقعات والتنبؤات التي قامت بها المؤسسة المصرفية غير ذات جدوى، وعلى هذا الأساس فإن هذه الأخيرة ملزمة بوضع خطة طوارئ تمثل استراتيجيات تسويقية بديله قادرة على التكيف مع المستجدات بصورة أكثر منطقية وذلك لمنع أي ارتباك وتأخير ناتج عن صدمة عدم التوقع، لذلك فإن اتخاذ القرار المناسب والبديل الأمثل من شأنه تجنب كثير من الخسائر الناتجة عن الظروف الطارئة والمفاجئة.

**خلاصة:**

يمثل تصميم واختيار الاستراتيجية التسويقية المصرفية الفعّالة أحد أهم العوامل التي تسعى المؤسسة المصرفية لامتلاكها، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى تطوير استراتيجيات متعددة تمليها متغيرات السوق المصرفية التنافسية وبيئتها المتغيرة وأهدافها ورؤيتها، لذلك تلجأ المؤسسة المصرفية إلى تبني فلسفة التسويق الاستراتيجي في وضع أهدافها وتوجيه مستقبلها واعتمادها كأداة سحرية في تحقيق مختلف المضامين التسويقية التي ترقى بالمؤسسة المصرفية في السوق المصرفي إلى أقوى وأعلى المستويات المأمولة.

# الجانب التطبيقي

# الفصل السادس:

# دراسة حالة القطاع

# المصرفي الجزائري.

**تمهيد :**

يمثل القطاع المصرفي الجزائري أحد أهم الركائز في الهيكل الاقتصادي للدولة كونه يشكل شريان التمويل الأساسي للقطاعات، وقصد دراسة تأثير البيئة التسويقية المصرفية على البنوك الجزائرية فإننا سنتطرق بالدراسة في هذا الفصل إلى هيكل القطاع المصرفي الجزائري وتطوره ومكوناته ثم محاولة إسقاط مخرجات الدراسة النظرية على واقعه من خلال دراسة تطبيقية تبين مدى تأثير البيئة التسويقية المصرفية في الجزائر على تصميم الاستراتيجية التسويقية للبنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري.

**المبحث الأول: نظرة عامة حول المنظومة المصرفية الجزائرية**

**1. مراحل تطور المنظومة المصرفية الجزائرية:**

**1/ مرحلة ما قبل الاستقلال:**

يرجع تاريخ المنظومة المصرفية الجزائرية إلى بداية الفترة الاستعمارية للجزائر والتي كانت من خلالها امتداداً وتوسيعاً للمنظومة الاستعمارية الفرنسية ومساحة لنظام تداول الفرنك الفرنسي، حيث تم إنشاء أول مؤسسة مصرفية في الجزائر كفرع لبنك فرنسا في 19 جويلية 1843، لكنه توقف عن النشاط بسبب تداعيات ثورة 28 فيفري 1848، ليتم بعده إنشاء مؤسسة مصرفية ثانية تدعى le comptoir national des comptes والتي كانت تهدف لتوفير الائتمان والتي فشلت أيضاً بسبب قلة الودائع الموجودة، ثم أنشئت بعدها ما يعرف بمعهد الإصدار المسمى" بنك الجزائر في 04 أوت 1851 تحت رأس مال ثلاث ملايين فرنك فرنسي تكلفت الحكومة الفرنسية بنصف قيمة رأسمالها، والتي كانت تهدف إلى تمويل وتنمية مختلف الأنشطة الاقتصادية للمستعمر، وكذا تسهيل عملية التجارة والتبادل بين الفرنسيين والمعمرين المقيمين في الجزائر، غير أن هذا البنك مر بأزمة شديدة ما بين 1880- 1900 بسبب مبالغته في منح القروض الاستيطانية الزراعية أو العقارية للمعمرين المستثمرين ما أدّى إلى نقل مقرّه إلى باريس وتغيير اسمه إلى" البنك الجزائري التونسي" في 08 جانفي 1904 ثم اسمه من جديد إلى" بنك الجزائر" بعد حصول تونس على استقلالها سنة 1958 وانفصال الفرع التونسي، واستمر عمله إلى غاية 31 ديسمبر 1962 أين حل محله" البنك المركزي الجزائري" بعد استعادة الجزائر لسيادتها[1].

[1] بوزيدي سعيدة، الاصلاحات المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعه ورقلة، الجزائر، أفريل 2003 ، ص 03.
ـ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر 1992، ص 46.

**2/ مرحلة ما بعد الاستقلال:**

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاماً مصرفياً تابعاً للاستعمار وقائماً على أساس ليبيرالي، ولقد كان للنتائج التي خلقتها الحرب التحليلية وكذا المغادرة الجماعية للمعمرين الأوروبيين الذين كانوا يسيطرون على النشاط الاقتصادي بشكل تام أن واجهت الجزائر وضعاً اقتصادياً صعباً ومزرياً، وبذلك فقد ظهرت ازدواجية نظامين في نفس القطاع المصرفي أحدهما قائم على نظام ليبرالي وآخر قائم على أساس اشتراكي تابع للدولة وهو ما أدى إلى عجز كبير لاحتواء النظام المصرفي ككل وتسيره والتحكم فيه من قبل البنك المركزي[1].

وقد كانت أهم التغيرات التي طرأت على المنظومة المصرفية الجزائرية ما يلي:

- **تغيرات إدارية وإجرائية:** وهي تلك تغيرات الناجمة عن هجرة الإطارات المؤهلة التي كانت تتحكم في تسيير البنوك.
- **تغيرات قضائية:** وهي ما تمثل في انتقال كثير من مقرات المصارف وتوقفها نهائياً عن العمل في الجزائر.
- **تغيرات مالية:** هي التغييرات التي نزلت عن سحب الودائع وانتقال رؤوس الأموال التي تبعت هجرة المعمرين.
- **تغيرات سياسية واقتصادية:** وهي التي ترجمت في التوجه نحو النظام الاشتراكي من جهة والتأميم واستعادة السيادة الوطنية على البنوك[2].

وقد نتج عن هذه التغيرات صورة جديدة ميزت المظهر المصرفي الجزائري ومنها:

- تقلص شبكة الفروع المصرفية العاملة في الجزائر حيث تقلص عددها من 22 إلى 18 بنك سنة 1964، كما تقلص عدد الفروع إلى 175 فرع مقابل 418 فرع في السابق، وهذا راجع أساساً لقيام الدولة بالتحكم في الاقتصاد والتدخل المباشر في مختلف النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

[1] بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسية النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 03، الجزائر، 2008، ص 172.

[2] ساهل سيدي أحمد، آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنكBADR ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2003- 2004، ص 195.

- تعنت المصارف المتخصصة لا سيما الزراعية منها وتعذرها عن تلبية متطلبات القطاع الزراعي الناشئ وما يجب لتطويره وعصرنته.
- تعذر العمل وفق التخطيط الاقتصادي اللازم في غياب الموارد ووسائل التمويل.

ويمكن تقسيم أهم مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال إلى المراحل الآتية:

### 3/ القطاع المصرفي الجزائري قبل الاصلاحات (1962– 1970):

بعد استقلال الجزائر قامت هذه الأخيرة بتبني التوجه الاشتراكي والتخلي عن النظام الليبرالي التابع للاقتصاد الفرنسي ومن ثم إنشاء ما يعرف بمؤسسات السياسة النقدية والمالية والقيام بمجموعة من الإجراءات لعل أهمها: قرار الفصل بين الخزينة العمومية الجزائرية ونظيرتها الفرنسية بداية من تاريخ 29 أوت 1962[1].

- إنشاء البنك المركزي الجزائري (BCA) بتاريخ 01 جانفي 1963 والذي نشأ بموجب القانون 62- 441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي[2].
- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) بتاريخ 07 ماي 1963 والذي تم تحويل اسمه إلى البنك الجزائري للتنمية (BAD) ووضعه تحت وصاية وزاره المالية[3].
- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 227/ 64 المؤرخ في 10 أوت 1964[4] .
- إنشاء البنك الوطني الجزائري (BNA) في 13 جوان 1966 بموجب مرسوم رئاسي لسد فراغ خروج البنوك الأجنبية وحتى يكون وسيلة لتمويل التخطيط الاشتراكي والزراعي[5].

[1] بلهاشمي جيلالي طارق، الاصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق، العدد 04، 2005، جمعية آفاق اقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 55.
[2] القانون رقم 62/ 441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962 والمتعلق بإنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي.
[3] محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 129.
[4] قانون رقم 227/ 64 الخاص بإنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط المؤرخ في 10 اوت 1964.
[5] محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي ، مرجع سابق ، ص 130.

- إنشاء القرض الشعبي الجزائري (CPA) في 29 ديسمبر 1962[1].
- إنشاء البنك الجزائري الخارجي (BNA) بتاريخ 01 نوفمبر 1967 بموجب الأمر 204/67[2] .
- إن النظام المصرفي الجزائري وإلى غاية سنة 1966 كان لا يزال في غالبيته نظاماً ليبرالياً سيطر على غالبية مجموعة من البنوك الأجنبية تتجاوز العشرين والتي كانت في غالبيتها ترفض تمويل استثمارات القطاع العمومي، والمشاركة في التوجه الاشتراكي الجديد وذلك بحجه غياب قواعد العمل المصرفي التقليدي كالأمن والقدرة على الوفاء[3].

ويمثل الشكل التالي النظام المصرفي للفترة 1962- 1966:

[1] مرسوم رقم 66/ 36 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966 والمتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري.
[2] الأمر رقم 67/ 204 المؤرخ في 01 نوفمبر 1967.
[3] Hocine Benissad, essais d'analyse monitaire avec référence à l'Algérie OPU, 1975, p16.

| مجموعة خاصة سيطر عليها الأجانب | مجموعة عمومية تسيطر عليا الدولة الجزائرية |
|---|---|
| 1. مصارف الأعمال<br>▪ البنك الصناعي للجزائر والمتوسط<br>▪ بنك باريس والأراضي المنخفضة | 1. مصارف الأعمال<br>▪ البنك المركزي الجزائري<br>▪ الخزينة العمومية<br>▪ الصندوق الجزائري للتنمية<br>▪ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط |
| 2. مصارف الإبداع<br>▪ القرض العقاري للجزائر وتونس<br>▪ بنك التجارة والصناعة<br>▪ القرض الصناعي والتجاري<br>▪ القرض الليوني<br>▪ الشركة العامة<br>▪ قرض الشمال<br>▪ بنك ياركلايس<br>▪ الشركة المرسيلية للقرض<br>▪ بنك الجزائر مصر<br>▪ البنك الوطني الإفريقي للصناعة والتجارة | 2. مصارف الإبداع<br>▪ البنك الوطني الجزائري BNA<br>▪ القرض الشعبي الجزائري CPA<br>▪ بنك الجزائر الخارجي BEA |
| 3. مؤسسات إعادة الخصم<br>▪ شركة باريس لإعادة الخصم (تأمين دور الوساطة في السوق النقدية) | التأميم |

**الشكل رقم 42: النظام المصرفي للفترة 1962– 1966.**

Source: Yadel Farida, le marché monétaire en algérie, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Bourgogue, faculté de sciences économiques, 1992, p102.

**4/ فترة بداية الاصلاحات للنظام المصرفي الجزائري (1971– 1985):**

من أجل خلق شروط وقواعد على الاقتصاد الاشتراكي الذي تبنته الجزائر بعد استقلالها ومن أجل مراقبة أكثر صرامة وجدية للتدفقات النقدية التي كانت غير منضبطة بفعل عدم انسجام البنوك الأجنبية

لتوجهات الدولة الجديدة، تقرر تأميم البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر بداية من سنة 1966 وهو ما نتج عنه ميلاد البنوك الثلاثة:

- البنك الوطني الجزائري BNA والذي تكفل بتمويل القطاع الفلاحي، المؤسسات العمومية.
- البنك الجزائري الخارجي BEA والذي تكفل بتمويل النشاط الحرفي والفنادق والمهن الحرة.
- القرض الشعبي الجزائري CPA والذي تخصص في تمويل التجارة الخارجية.

وقد تم سهر غالبية البنوك الأجنبية المتواجدة على المستوى الوطني ضمن البنوك الثلاثة مع الارتكاز على نوع من التخصص.

وقد كان الانطلاق الحقيقي للإصلاحات بداية بما يعرف بالإصلاح المالي لسنة 1971 والذي جاء ليكرس تعزيز تخطيط عملية التمويل من خلال ثلاث عناصر أساسية:

- ضرورة التوافق العام للتنظيم الاقتصادي مع نظام التمويل للتوجه الاشتراكي في شكل مخططات.
- تعظيم مركزية قرارات الاستثمار مباشرة مع المخططات باتباع نظام التمويل على نفس التوجه.
- ارتفاع من مستوى الأهداف على صعيد الاستثمار وذلك من خلال نظام التمويل المخصص للأهداف الموضوعة[1].

وقد حدد الاصلاح المالي لسنة 1971 ثلاثة أنماط لتمويل الاستثمار وهي:

- قروض مصرفية متوسطة الأجل بإصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك الجزائري.
- قروض طويلة الأجل تمنح من مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية والتي تتمثل مصادر قروضه من موارد الادخارات المعبأة من طرف الخزينة والإيرادات الجبائية[2].
- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتسبة من طرف الخزينة والبنوك والمؤسسات.

[1] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 2003، ص 177.
[2] نفس المرجع ، ص 184.

ولقد تمثلت أهم المبادئ التي حكمت السياسة التمويلية للقطاع المصرفي في هذه المرحلة في:[1]

- منع التمويل الذاتي للاستثمارات.
- منع التوظيف المصرفي الموحد.
- مبدأ التخصص البنكي.
- التوزيع المخطط للائتمان.
- مراقبة استعمال الموارد المالية ومركزيتها.

ومع بداية الثمانينيات أعيد هيكلة القطاع المصرفي بإنشاء مؤسستين مصرفيتين جديدتين تمثلت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والذي تم تأسيسه في 13 مارس 1982، وبنك التنمية المحلية BDL والذي تأسس في 30 أفريل 1985[2].

**5/ فترة الاصلاحات المصرفية الوظيفية (1986– 1989):**

لقد كان أهم ما يميز هذه الفترة هو صدور القانون 86/ 12 المؤرخ في 12 أوت 1986 والذي تضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية والذي حمل في طياته العناصر الأولى للإصلاح الوظيفي للقطاع المصرفي والذي وضح دور البنوك التجارية والبنك المركزي وفق ما يقتضيه الانفتاح واقتصاد السوق وقد كان من أهم ما جاء به قانون الإصلاح النقدي لسنة 1986 ما يلي:

- ✓ استعادة البنك المركزي لصلاحياته بصفته بنك البنوك وما يترتب عن ذلك من تطبيق السياسة النقدية ومراقة الكتلة النقدية حيث كلف البنك المركزي بتسيير أدوات السياسة النقدية وإن كان ذلك في حدود مقيدة.
- ✓ استعادة مؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض.

[1] عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة، (تقييم الاداء ومتطلبات الاصلاح)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 105.

[2] Ammour Benhalima, le système bancaire algérien textes et réalité, Dahleb ,Alger, 1997, p49.

- ✓ الفصل بين البنك المركزي كملجأ للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية.
- ✓ إنشاء هيئات رقابة على القطاع المصرفي.
- ✓ اتخاذ التدابير اللازمة لمتابعة استخدام القروض واتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل من خطر عدم الاستيراد[1].

**6/ مرحلة التحرير المالي:**

مع التوجه الجديد الذي تبنته الجزائر نحو اقتصاد السوق والتخلي عن نمط الاقتصاد الموجه صدر ما يعرف بتعاون النقد والقرض رقم 90 /10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والذي جاء لإرساء القواعد التنظيمية والتسييرية للقطاع المالي والمصرفي من خلال:

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المصرفي والمالي هذا التدخل الذي نجم عنه تضخم جائح وانحرافات غير مراقبة.
- إعادة تأهيل للبنك المركزي في تسيير النقد والقرض.
- منح الصلاحيات الكاملة للبنك المركزي في إصدار النقد ومراقبته.
- تولية إدارة البنك المركزي لمجلس النقد والقرض ومنحه سلطة نقدية.
- وضع إجراءات صارمة ومقيدة للمضاربة والتوجه نحو تشجيع عوامل الانتاج الحقيقي.
- إقامة نظام مسرحي مبني على اجتذاب وتوجيه مصادر التمويل بكفاءة.
- فتح ميدان النقد والقرض أمام الخواص دون معاملة تفضيلية مع العمومي.
- وضع إجراءات حمائية للودائع.
- وضع ميكانزمات جديدة من شأنها ترقية الاستثمار الأجنبي.
- تنويع وتطوير منتوجات مالية ومصرفية جديدة[2].

[1] محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي ، مرجع سابق ، ص 137- 138.
[2] محفوظ لعشب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 02، 2006، ص 44.

لقد أحدث قانون النقد والقرض نقلة نوعية في القطاع المصرفي الجزائري من خلال فتح السوق المصرفية أمام المستثمرين المقيمين والأجانب وهو ما أدى إلى تسارع وتيرة اندماج البنوك الخاصة والتي بلغ عددها عشرة بنوك بنهاية سنه 1999 دون حساب الفروع ومكاتب التمثيل، كما تم فتح رؤوس أموال البنوك العمومية أمام الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي على أن العملية لم تلقى النجاح إلى يومنا هذا[1].

### 7/ مرحلة الاصلاح وإعادة التنظيم:

لقد كان للأزمات المصرفية التي نتجت عن إفلاس مجموعة من البنوك الخاصة (ذات رأس المال الوطني) كبنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري وما تبعها من تكبد أموال المودعين وتأثر مصداقية النظام المصرفي والمالي كل هذه العوامل دفعت الدولة لإصدار حزمة من الاصلاحات لمراجعة قانون النقد والقرض من خلال الأمر 03 / 11 المؤرخ في 26/ 08/ 2003 والذي جاء كإجراء علاجي بهدف تحقيق ثلاث مهام أساسية:

- تدعيم صلاحيات بنك الجزائر.
- تدعيم دور البنك المركزي في مجال الحوكمة المالية.
- ضمان حماية أموال المودعين.

### 2. هيكل المنظومة المصرفية الجزائرية:

يتكون الجهاز المصرفي الجزائري من ثلاث قطع مالية رئيسية يرأسها البنك المركزي الجزائري وهي:

- البنوك التجارية.
- المؤسسات المالية العامة والمتخصصة.
- مكاتب التمثيل المصرفي.

[1] Abdrezak Habbar, element of banking intermediation in the Algerian system and the means to activate it, Arab economic and business journal / Elsevier, 09/2014, p48.

**1/ البنوك التجارية:** يتكون الجهاز المصرفي أساسا منها وتضم 19 بنكاً منها 06 بنوك عمومية: 12 بنك برؤوس أموال أجنبية وبنكاً واحداً برأس مال مختلط.

**2/ المؤسسات المالية ذات الطابع العام أو المتخصص:** وتضم 08 مؤسسات مالية ذات طابع عام وواحدة ذات طابع خاص.

**3/ مكاتب التمثيل المصرفية** وتضم 06 مكاتب ويمكن توضيح هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في الشكل التالي:




**الشكل رقم 43: هيكل المنظومة المصرفية الجزائرية.**

ة في الجزائر إلى غاية 2022/08/11 موقع بنك الجزائر :http//

www.bank-of –algeria.dz

**المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية**

**1. منهج الدراسة**

من أجل تسليط الضوء على الأثر الذي تخلفه الدراسة الموضوعية للبيئة التسويقية على نسج الإستراتيجية التسويقية للمصارف العاملة في القطاع المصرفي الجزائري قمنا بإجراء دراسة تطبيقية ميدانية على مستوى هذا الأخير و ذلك للوقوف على مدى التزام هذه المصارف بالدراسة الوافية لبيئتيها الداخلية و الخارجية من جهة و معرفة الدور الذي يلعبه تحليل و دراسة متغيرات هذه البيئة على تصميم إستراتيجية تسويقية واضحة و فعالة من جهة أخرى , و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يهتم بدراسة العلاقة بين المتغيرات و هو ما يتناسب و طبيعة الموضوع و هذا من أجل الوصول إلى تعميمات تخدم البحث العلمي عموما و الموضوع بوجه خاص مع الأخذ بعين الإعتبار المقارنة و التحليل للنتائج.هذا و قد تم الإعتماد في ذلك على نوعين أساسيين من المعلومات :

**1/ المصادر الثانوية** : و تشتمل على جميع ماله صلة بالموضوع من الجانب النظري من أمهات الكتب و المصنفات و مجلات و دراسات سابقة تناولت الموضوع و آراء ذات صلة بمتغيرات الدراسة أو بيانات في مواقع الأنترنيت ومواقع البحث العلمي من أجل إكتساب رؤية أكثر وضوحا لمتغيرات البحث.

**2/ المصادر الأولية** : تم الإعتماد في جمع المادة الأولية للبيانات على الإستبيان كأداة أساسية بنوعيه الإلكتروني والورقي و الذي تم تصميمه بناءا على الدراسات النظرية ، الدراسات السابقة و كذا تحكيم مجموعة من الأساتذة الباحثين ثم تعديله بما يتناسب مع خصائص المجتمع و عينة الدراسة .

## 2. مجتمع و عينة الدراسة:

### 1/ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات التنفيذية ( مدراء بنوك، مدراء وكالات ، إطارات ) العاملين في البنوك العمومية الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري سواء البنوك العمومية ، الخاصة أو الأجنبية و التي تضم 19 بنكا موزعة على 1328 وكالة بنكية ، و قد تمثلت البنوك محل الدراسة في: بنك الجزائر الخارجي ، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ، نتيكسيس الجزائر، سوسيتيه جنرال، بي إن بي باريبا، بنك الخليج الجزائر، فرنس بنك الجزائر، ترست بنك الجزائر، بنك البركة ، البنك العربي ، سيتي بنك ، المؤسسة العربية المصرفية ، بنك السلام ، بنك الإسكان للتجارة و التمويل ، أش أس بي سي بنك .

### 2/ عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 298 شخص أي بنسبة قدرها 22% من مجتمع الدراسة ، و قد تم إحتسابها بالرجوع إلى جدول Krejcie & Morgan لحساب العينات حيث اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية. مع الأخذ بعين الإعتبار أن كل شخص مستجوب يمثل وكالة بنكية .

لقد انتقيت هذه العينة من مختلف الرتب ذات العلاقة بمتغيري الدراسة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة وذات مصداقية , وقد وجهت هذه الدراسة لكل من مدراء المصارف ، مدراء الوكالات المصرفية و الإطارات .

### 3. حدود الدراسة

إعتمدت الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين في محاولة لرصد العلاقة بينها و هما البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية للمصارف و هذا خلال عدة محاور تلخص متغيري الدراسة و مجموعة من المتغيرات الديمغرافية المؤثرة في فترة زمنية محددة و عليه فقد كانت حدود الدراسة وفق مايلي :

1* الحدود البشرية : تمت الدراسة على مجموعة من المستجوبين العاملين في البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري و المقدرين ب 298 شخص موزعين على 187 ذكر و 111 أنثى وقد وجهت هذه الدراسة لكل من مدراء المصارف ، مدراء الوكالات المصرفية و الإطارات بإعتبارهم على علاقة مباشرة بمتغيري الدراسة.

2* الحدود المكانية :تم إجراء و تطبيق الدراسة بطريقة عشوائية على جميع الوكالات المصرفية العاملة ضمن نطاق النظام المصرفي الجزائري أي 298 من مجموع 1328 وكالة مصرفية منتشرة عبر ربوع الوطن .

3* الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة تطبيقيا على مدار 14 شهرا مابين جويلية 2021 و أوت 2022

### 4. أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان بنوعيه الورقي و الإلكتروني و الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة و يعد إحدى الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة مع بعض الموظفين داخل المؤسسة بمختلف رتبهم و مناصبهم.

و قد قمنا بتطوير هذه الإستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :

الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الإطلاع على مفهوم شامل و مفصل لمحاور البيئة التسويقية المصرفية و متغيراتها.

الإطلاع على مختلف الخطوات و المتغيرات التي تحكم صياغة الإستراتيجية التسويقية للمصارف .

استشارة بعض الأساتذة و الباحثين و بالأخص الأستاذ المشرف مع عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين و تعديله و فق إقتراحاتهم و آرائهم و تم تسجيل أسمائهم و رتبهم في الملحق.

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى إلمام البنوك بمتغيرات بيئتها التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية ومدى تأثير ذلك على صياغتها لإستراتيجيتها التسويقية ، قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مختلف البنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري بوكالاتها المنتشرة سواء العمومية منها أو الخاصة أو الأجنبية , و هذا عن طريق توزيع 63 استمارة ورقية على الأفراد المعنيين بالدراسة تم إسترجاعها كاملة و إسترجاع 235 إستمارة إلكترونية بمجموع 298 إستمارة , و هو ما يمثل نسبة 100% من العينة المراد دراستها و قد كانت الإستمارة مكونة من جزأين :

الجزء الأول: يشتمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في : الجنس، المؤهل العلمي ، الوظيفة، الخبرة المهنية، و طبيعة البنك .

الجزء الثاني: و يضم مجالي الدراسة:

- **أ – البيئة التسويقية المصرفية** : و تضم المحورين التاليين :

1* البيئة التسويقية الخارجية للمصارف :و قد تم صياغتها وفقا لنموذج بيستل PISTEL للمتغيرات البيئية الخارجية و يضم المتغيرات التالية :

*– العوامل السياسية : و تضم (05) عبارات تحدد مدى إطلاع البنك على متغيرات بيئته السياسية

*– العوامل الإقتصادية : و تضم (05) عبارات تحدد مدى إطلاع البنك على متغيرات بيئته الإقتصادية .

*– العوامل الإجتماعية : و تضم (05) عبارات تحدد مدى إطلاع البنك على متغيرات بيئته الإجتماعية.

*– العوامل التكنولوجية : و تضم (06) عبارات تحدد مدى إطلاع البنك على متغيرات بيئته التكنولوجية .

*– العوامل البيئية : و تضم (05) عبارات تحدد مدى إطلاع البنك على متغيرات بيئته المناخية والطبيعية.

*- العوامل القانونية : و تضم (05) عبارات تحدد مدى إطلاع البنك على متغيرات بيئته القانونية .

2* البيئة التسويقية الداخلية للمصارف : وقد تم صياغتها وفقا لنموذج بريمو – أف PRIMO-F لمتغيرات البيئة الداخلية[1] و يضم :

*- الأفراد : و تضم (04) عبارات تحدد مدى قدرة البنك على الإستفادة من موارده البشرية .

*- الموارد : و تضم (04) عبارات تحدد مدى إعتماد البنك على نقاط قوته المتعلقة بإمتلاكه الموارد اللازمة.

*- الإبتكار : و تضم (04) عبارات تحدد مدى قدرة البنك على إستغلال طاقاته الإبتكارية.

*- التسويق : و تضم (05) عبارات تحدد مدى إستغلال البنك لقدراته التسويقية.

*- العمليات : و تضم (05) عبارات تحدد مدى عمل البنك على إستثمار قدراته تنافسيته .

*- المالية : و تضم (05) عبارات تحدد مدى تفوق البنك على منافسيه من حيث قدراته المالية ومؤشراتها.

- **ب – الإستراتيجية التسويقية المصرفية** : و تضم مختلف العمليات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية التسويقية المصرفية و تضم (19) عبارة .

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من سبعة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهذه الخيارات موضحة كما يلي :

[1] نموذج الأعمال PRIMO-F ، هو شكل محسّن من تحليل SWOT تم تطويره بواسطة Durham University Business School في عام 2010.من طرف Mike morrison النموذج هو اختصار لـ:الأشخاص والموارد والابتكار والأفكار والتسويق والعمليات والتمويل

**الجدول رقم 15 : جدول يبين درجات مقياس ليكارت السباعي**

| الإستجابة | موافق بشدة | موافق | موافق نوعا ما | محايد | غير موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| مجالات الموافقة | -6.16<br>7.00 | -5.30<br>6.15 | -4.44<br>5.29 | -3.58<br>4.43 | -2.72<br>3.57 | -1.86<br>2.71 | -1.00<br>1.85 |

**المصدر** : من إعداد الباحث

### 5. الدراسة الاستطلاعية

تمثل الدراسة الإستطلاعية أساسا جوهريا في عملية بناء البحث كونها تعطي نظرة أولية للباحث عن الظروف المحيطة بالبحث و تزوده بالمعلومات الأولية عن المجتمع و العينة المراد إختبارهما ، كما تقرب الباحث أكثر من ميدان بحثه ، و على هذا الأساس تم توزيع الإستبيان على عينة إستطلاعية تمثل 40 مستجوب مع إستخلاص النتائج التالية :

- التعرف على المجتمع قيد الدراسة بشكل كبير مع جمع كمية معتبرة من البيانات و المعلومات الأولية .
- تعديل بعض عبارات الإستبيان بما يتوافق ونتائج إجابات المستجوبين .
- الإلمام بجانب البحث التطبيقي و التأكد من الصدق الخصائص السيكومترية لأداة البحث.
- أخذ صورة واضحة عن الصعوبات التي يمكن أن تعترض خطوات البحث مع محاولة تذليلها أو حلها.
- تعديل صياغة إشكالية و فروض البحث بما يتناسب و طبيعة خصائص مجتمع الدراسة.

**المبحث الثالث : دراسة الخصائص السيكومترية لأداة البحث**

تعتبر الخصائص السيكومترية مجموعة من المقومات المهمة التي يجب توافرها في أي أداة قياس بحثية سواء عند الإختبارات الشخصية أو التحصيلية حتى يمكن تطبيقها في بيئة البحث و الإعتماد عليها في تعميم النتائج كونها تعطي دقة و موثوقية لأداة البحث و التي تتوزع مابين الصدق و الثبات و الموضوعية و الشمولية

**1. صدق أداة الدراسة**

**1/ الصدق الظاهري لأداة الدراسة :**

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و يعتبر أهم خاصية كونه يحدد السلوك الفعلي للمستهدفين و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة ,ثم عرض الإستبيان على مجموعة من الباحثين المتخصصين و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

**2/ صدق الإتساق الداخلي :**

يعبر الإتساق الداخلي عن مدى إرتباط عبارات الإستبيان بمحاورها و لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحور البيئة التسويقية الداخلية نقوم بحساب الارتباط بين العبارات لكل محور والأبعاد والدرجة الكلية عن طريق حساب معامل الإرتباط بيرسون .

**الجدول رقم 16 :جدول يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور بيئة التسويق الخارجية**

| عبارات الإستبيان | بيئة التسويق الخارجية | | | | | | بيئة التسويق الخارجية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | السياسية | الإقتصادية | الإجتماعية | التكنولوجية | البيئية | القانونية | |
| 01 | .891** | | | | | | .931** |
| 02 | .936** | | | | | | |
| 03 | .916** | | | | | | |
| 04 | .921** | | | | | | |
| 05 | .932** | | | | | | |
| 06 | | .844** | | | | | .879** |
| 07 | | .814** | | | | | |
| 08 | | .780** | | | | | |
| 09 | | .862** | | | | | |
| 10 | | .827** | | | | | |
| 11 | | | .629** | | | | .902** |
| 12 | | | .674** | | | | |
| 13 | | | .875** | | | | |
| 14 | | | .885** | | | | |
| 15 | | | .893** | | | | |
| 16 | | | | .888** | | | .865** |
| 17 | | | | .815** | | | |
| 18 | | | | .797** | | | |
| 19 | | | | .787** | | | |
| 20 | | | | .777** | | | |
| 21 | | | | .780** | | | |
| 22 | | | | | .930** | | .934** |
| 23 | | | | | .940** | | |
| 24 | | | | | .843** | | |
| 25 | | | | | .945** | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | .925** | | | | | 26 |
| | .689** | | | | | | 27 |
| | .779** | | | | | | 28 |
| .642** | .826** | | | | | | 29 |
| | .746** | | | | | | 30 |
| | .720** | | | | | | 31 |

(**=0,01)\(*= 0,05)

**المصدر**: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الملاحظة المتأنية لنتائج إختبار الإرتباط من الجدول يتضح لنا مايلي :

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل البيئة التسويقية السياسية و البعد الكلي لها حيث أن النتائج تراوحت بين 0.891 و 0.936 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العوامل السياسة التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.931 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العوامل السياسية .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل البيئة التسويقية الإقتصادية و البعد الكلي و إن كانت أقل من المستوى السابق ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.780 و 0.862 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العوامل الإقتصادية التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.879 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العوامل الإقتصادية .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل البيئة التسويقية الإجتماعية و البعد الكلي لها حيث أن النتائج تراوحت بين 0.629 و 0.893 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العوامل الإجتماعية التي كانت تصب

كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.902 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العوامل الإجتماعية .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل البيئة التسويقية التكنولوجية و البعد الكلي لها حيث أن النتائج تراوحت بين 0.777 و 0.888 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العوامل التكنولوجية التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.865 ، كما أن جميع نتائج مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العوامل التكنولوجية .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل البيئة التسويقية البيئية و البعد الكلي لها حيث أن النتائج تراوحت بين 0.843 و 0.945 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العوامل البيئية التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.934 ، كما أن جميع نتائج مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العوامل البيئية .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل البيئة التسويقية القانونية و البعد الكلي لها حيث أن النتائج تراوحت بين 0.689 و 0.826 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العوامل القانونية التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا متوسطا نوعا ما بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.642 ، كما أن جميع النتائج

لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العوامل القانونية.

و خلاصة القول فإن نتائج جدول الإرتباط بيرسون تشير إلى إتساق داخلي لعبارات المحور الاول الذي يمثل البيئة التسويقية الخارجية .

**الجدول رقم 17 : جدول يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور بيئة التسويق الداخلية.**

| عبارات الإستبيان | بيئة التسويق الداخلية | | | | | | بيئة التسويق الداخلية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الأفراد | الموارد | الإبتكار | التسويق | العمليات | المالية | |
| 32 | .626** | | | | | | .893** |
| 33 | .900** | | | | | | |
| 34 | .949** | | | | | | |
| 35 | .960** | | | | | | |
| 36 | | .885** | | | | | .908** |
| 37 | | .919** | | | | | |
| 38 | | .855** | | | | | |
| 39 | | .844** | | | | | |
| 40 | | | .921** | | | | .876** |
| 41 | | | .932** | | | | |
| 42 | | | .898** | | | | |
| 43 | | | .949** | | | | |
| 44 | | | | .922** | | | .925** |
| 45 | | | | .654** | | | |
| 46 | | | | .953** | | | |
| 47 | | | | .942** | | | |
| 48 | | | | .945** | | | |
| 49 | | | | | .923** | | .831** |
| 50 | | | | | .923** | | |
| 51 | | | | | .875** | | |
| 52 | | | | | .901** | | |
| 53 | | | | | | .881** | .966** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 54 | | | | | | .863** | |
| 55 | | | | | | .934** | |
| 56 | | | | | | .899** | |
| 57 | | | | | | .859** | |

(**=0,01)\(*= 0,05)

**المصدر**: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع إلى نتائج إختبار الإرتباط من الجدول أعلاه يتضح لنا مايلي :

وجود إرتباط يتفاوت بين المتوسط و القوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد الأفراد و البعد الكلي ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.626 و 0.960 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور الأفراد التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الداخلية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.893 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور الأفراد .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد الموارد و البعد الكلي ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.844 و 0.919 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور الموارد التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الداخلية والذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.893 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور الموارد .

وجود إرتباط قوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد الإبتكار و البعد الكلي ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.898 و 0.949 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور الإبتكار التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الداخلية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط

بقيمة 0.876 ، كما أن جميع نتائج مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور الإبتكار .

وجود إرتباط يتفاوت بين المتوسط و القوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد التسويق و البعد الكلي ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.654 و 0.953 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور التسويق التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الداخلية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.925 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور التسويق .

وجود قوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد العمليات و البعد الكلي ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.875 و 0.923 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور العمليات التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الداخلية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.831 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور العمليات .

وجود إرتباط يتفاوت بين المتوسط و القوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد المالية و البعد الكلي ، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.859 و 0.934 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور المالية التي كانت تصب كلها في نفس السياق ، كما أنها تظهر إرتباطا وثيقا بالمحور العام الذي يمثل البيئة التسويقية الداخلية و الذي يشير إليه معامل الإرتباط بقيمة 0.966 ، كما أن جميع النتائج لمستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط كبير لمحور المالية .

و مما سبق فإن نتائج قيم الإرتباط بيرسون المتحصل عليها من الجدول أعلاه تشير إلى وجود إتساق داخلي كبير بين مختلف عبارات الإستبيان و محاورها الستة ناهيك عن وجود إتساق بينها و بين البعد الكلي ألا و هو البيئة التسويقية الداخلية .

**الجدول رقم 18 : جدول يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التسويق المصرفي.**

| عبارات الإستبيان | إستراتيجية التسويق المصرفية |
|---|---|
| 59 | .920** |
| 60 | .923** |
| 61 | .954** |
| 62 | .937** |
| 63 | .956** |
| 64 | .931** |
| 65 | .934** |
| 66 | .934** |
| 67 | .947** |
| 68 | .936** |
| 69 | .934** |
| 70 | .879** |
| 71 | .896** |
| 72 | .904** |
| 73 | .903** |
| 74 | .922** |
| 75 | .878** |
| 76 | .926** |
| 77 | .927** |
| 78 | .931** |
| 79 | .941** |

(**=0,01)\(*= 0,05)

**المصدر**: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إستنادا إلى نتائج إختبار الإرتباط من الجدول أعلاه يتضح لنا مايلي :

وجود إرتباط جد القوي بين مختلف العبارات التي تمثل بعد إستراتيجية التسويق المصرفي و البعد الكلي لها، حيث أن النتائج تراوحت بين 0.878 و 0.954 و هو مايؤكد إتساق عبارات محور إستراتيجية التسويق المصرفي كونها كانت كلها تصب في نفس السياق ، مايعني إرتباطا وثيقا يظهر من خلال النتائج التي كانت جلها تفوق0.900 و الذي يشير إليه معامل الإرتباط ، كما أن جميع نتائج مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من المستوى المحدد ، مايعني وجود أرتباط لعبارت المحور .

إن النتائج المحصلة من الجدول السابق تؤكد على صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان وإنسجام محاوره بما يخدم هدف الدراسة .

### 2. ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها أو نتائج قريبة منها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

**الجدول رقم 19 : جدول يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.**

| | المحور | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| 1 | بيئة التسويق الخارجية ( 31 عبارة ) | 0,974 |
| 2 | بيئة التسويق الداخلية ( 26 عبارة ) | 0,959 |
| 3 | البيئة التسويقية ( 57 عبارة ) | 0,960 |
| 4 | إستراتيجية التسويق المصرفي ( 21 عبارة ) | 0,983 |
| | جميع عبارات الاستبيان ( 78 عبارة ) | 0,976 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0,974 أما المحاور الأخرى فكانت جلها فوق 0,9 ،أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0,976 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالثبات والتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

يستخدم إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات بهدف تحديد مدى إعتدالية البيانات الإحصائية أي كونها تعتمد التوزيع الطبيعي في إنتشارها أم لا ، و يعتبر إختبار التوزيع الطبيعي ضروريا لتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة فإذا كانت المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي فإننا نستعمل الإختبارت المعلمية و إذا كان التوزيع غير طبيعي فإننا نستعمل الإختبارات اللامعلمية .

و على هذا الأساس فلإننا نضع الفرضيتين الآتيتين :

H0 : البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي.

H1 : البيانات المجمعة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

**الجدول رقم 20 : جدول يوضح نتائج إختبار Kolmogrov-Smirnova و إختبار Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي.**

| | Kolmogrov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الإحصائيات | العدد | الدلالة المعنوية | الإحصائيات | العدد | الدلالة المعنوية |
| **البيئة التسويقية المصرفية** | 0.643 | 298 | 0.169 | 0.768 | 298 | 0.680 |
| **إستراتيجية التسويق المصرفي** | 0.559 | 298 | 0.200 | 0.881 | 298 | 0.236 |

(*= 0,05)

**المصدر**: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل الدلالة المعنوية للمحور الأول البيئة التسويقية المصرفية في إختبار Kolmogrov-Smirnov كانت: 0,169 أما المحور الثاني إستراتيجية التسويق المصرفي فكانت 0,200 ، و كلاهما اكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، و هو الملاحظ أيضا في إختبار Shapiro-Wilk حيث كانت قيمة الدلالة المعنوية 0.680 و 0.236 تواليا و هو مايجعلها ضمن منطقة القبول و بالتالي فإننا نتوجه إلى قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى كون البيانات المدروسة تتوزع توزيعا طبيعيا و نرفض الفرضية البديلة .

و على هذا الأساس فإننا سنقوم بإستخدام الإختبارات المعلمية في دراسة المتغيرات .

**المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية**

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 26 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية.
- معامل الإرتباط بيرسون.
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام. T-Test
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحاديANOVA .

## 1. وصف و تحليل الاستبيان

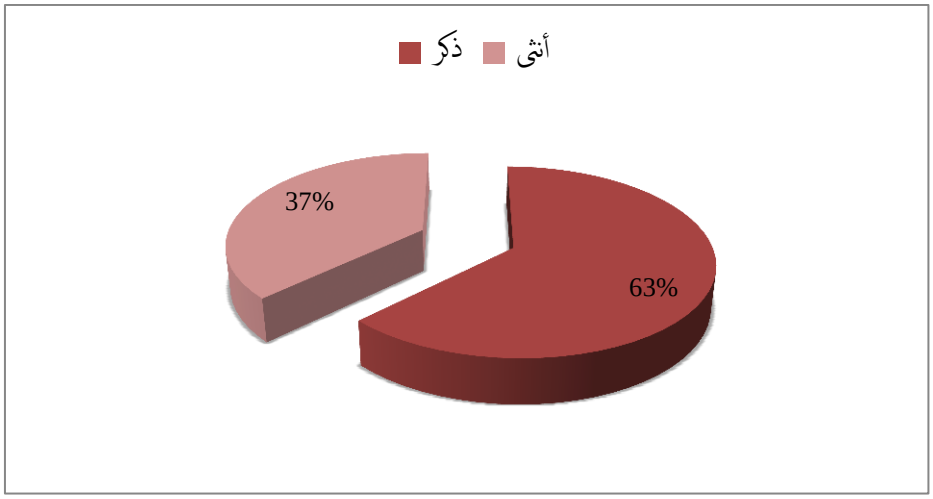
### أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

#### أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

**الجدول رقم 21: جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**

| | الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| 1 | ذكر | 187 | 62.75 |
| 2 | أنثى | 111 | 37.25 |
| | المجموع | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 44 : يبين عينة الدراسة حسب توزيع الجنس المستجوب.**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور62,75%

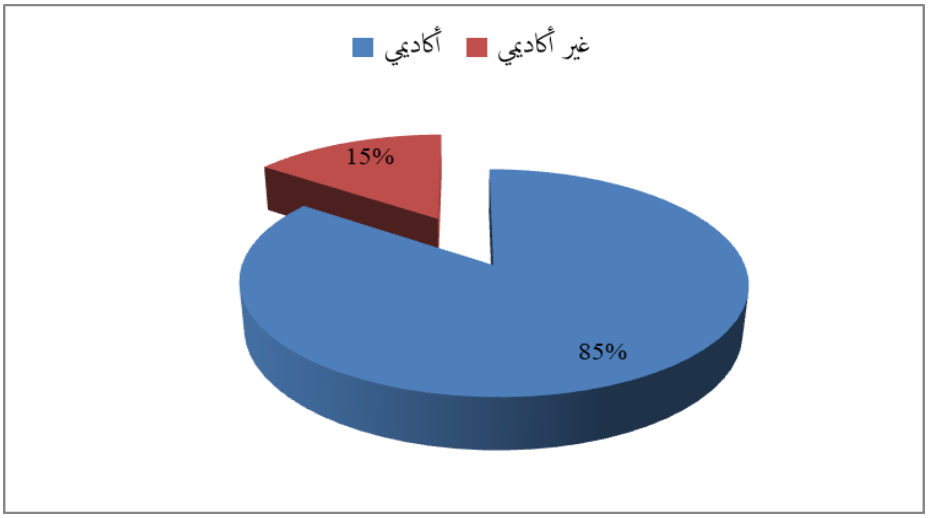
بينما بلغت نسبة الإناث37,25 %و هذا ما يدل على أن أغلب هيكلية الإدارة البنكية المستجوبة تميل إلى فئة الذكور.

**ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

**الجدول رقم 22 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**

| | المؤهل | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| 1 | أكاديمي | 253 | 84.90 |
| 2 | غير أكاديمي | 45 | 15.10 |
| | المجموع | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 45 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمستجوبين.**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

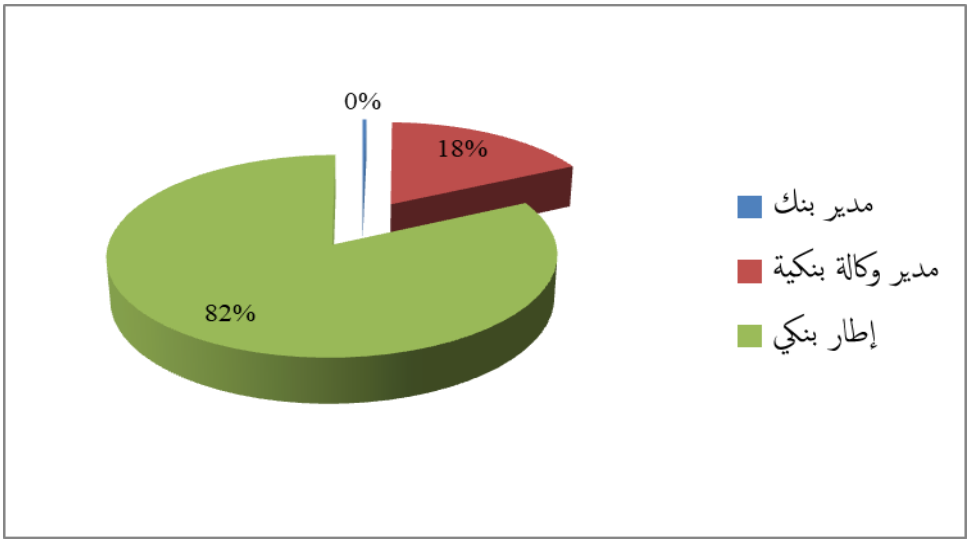
من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة المستجوبين ذات التكوين الأكاديمي و الجامعي تعتبر هي الغالبة مقارنة بغير الأكاديميين حيث بلغت مايقارب 85% من المستجوبين ، و يرجع ذلك اساسا إلى طبيعة الوظائف و المهام المسندة إلى هؤلاء في طليعة الهرم الإداري للمؤسسات المصرفية .

**ج- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**

**الجدول رقم 23: جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.**

| | الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| 1 | مدير بنك | 01 | 00.33 |
| 2 | مدير وكالة بنكية | 52 | 17.45 |
| 3 | إطار بنكي | 245 | 82.22 |
| | المجموع | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 46 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة للمستجوبين.**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

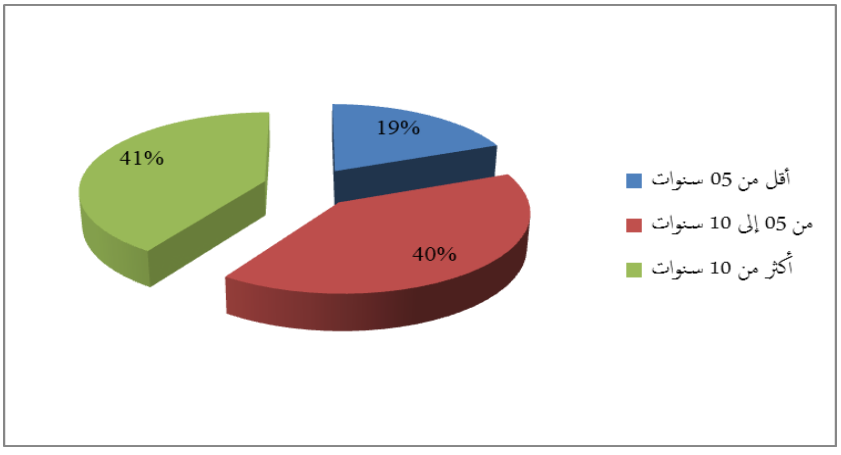
من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة المستجوبين المستهدفة كانت تتمثل في مدراء و إطارات البنوك حيث أنها تراوحت بين 82% من الإطارات و 18% من مدراء الوكالات البنكية مع وجود إجابة وحيدة لمدير بنك ، و يرجع ذلك اساسا إلى طبيعة عمل المستجوبين و معرفتهم بمتغيري الدراسة ثم إلى قدرة و تمكن الباحث من الوصول إلى المستجوبين .

**د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**

**الجدول رقم24: جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية للمستجوبين.**

| | سنوات الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| 1 | اقل من 05 سنوات | 57 | 19.13 |
| 2 | من 05 إلى 10 سنوات | 120 | 40.27 |
| 3 | أكثر من 10 سنوات | 121 | 40.60 |
| | المجموع | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 47 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية للمستجوبين.**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

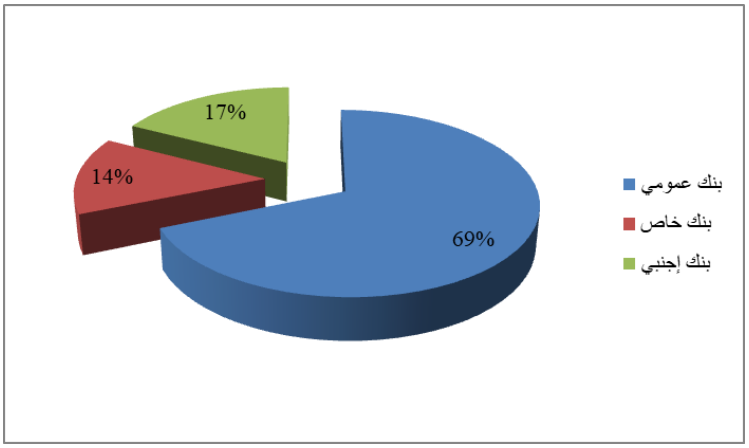
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات بنسبة قدرها 40.27% وهي تقريبا نفس نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10سنوات 40,60 % و هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصداقية في ملأ الإستبيان الموجه إليهم كونهم على إطلاع كبير بمتغيرات الدراسة.

**هـ- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة البنك**

**الجدول رقم 25 : جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة البنك.**

| | طبيعة البنك | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| 1 | بنك عمومي | 205 | 68.80 |
| 2 | بنك خاص | 41 | 13.75 |
| | بنك إجنبي | 52 | 17.45 |
| | المجموع | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم48 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة البنك.**

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين كانوا ينتمون إلى بنوك عمومية بنسبة قدرها 68.80% مقابل نسب منخفضة للمستجوبين من البنوك الخاصة و الأجنبية و التي كانت نسبة المستجوبين منها تتراوح بين 14 % و 17 % تواليا و يرجع ذلك أساسا إلى كون البنوك العمومية تسيطر على الحصة الأكبر من النشاط المصرفي في الجزائر، إذ تستحوذ على نحو 80 % من موجودات القطاع المصرفي، و85 % من القروض و90 % من الودائع ، و بذلك فهي تعتبر الحقل الأكثر مصداقية للقيام بالدراسة.

## 2. تحليل و تفسير محاور الدراسة

**التكرارات الخاصة بالبيئة التسويقية :**

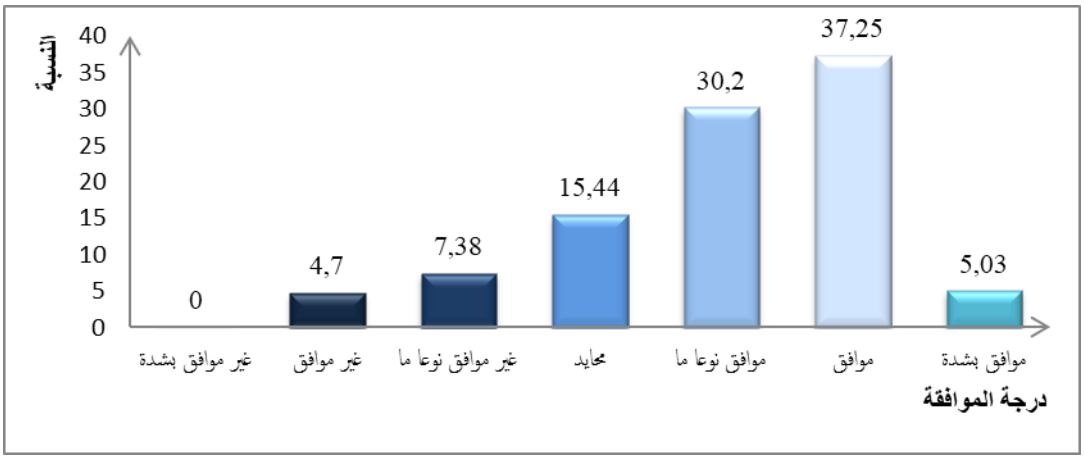
**أ – الجزء الأول : البيئة الخارجية :**

**المحور الأول: العبارات الخاصة بمحور العوامل السياسية**

**الجدول رقم26 : جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول ( العوامل السياسية).**

| أرقام | عبارات المحور الأول / مجالات سلم ليكارت | العبارة 01 | العبارة 02 | العبارة 03 | العبارة 04 | العبارة 05 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| 2 | غير موافق | 12 | 12 | 23 | 18 | 06 | 14 | 4.70 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 22 | 22 | 16 | 22 | 28 | 22 | 7.38 |
| 4 | محايد | 16 | 20 | 56 | 101 | 36 | 46 | 15.44 |
| 5 | موافق نوعا ما | 90 | 94 | 99 | 71 | 97 | 90 | 30.20 |
| 6 | موافق | 141 | 137 | 96 | 82 | 98 | 111 | 37.25 |
| 7 | موافق بشدة | 17 | 13 | 08 | 04 | 33 | 15 | 5.03 |
| | | | | | | | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 49:أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل السياسية–.**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

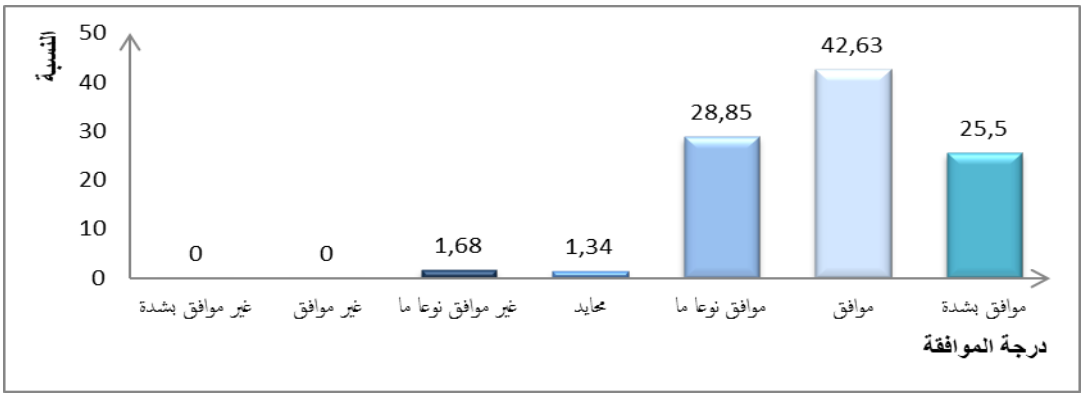
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 30.20 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و37.25% كانت موافق إضافة إلى 05.30 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة العالية من الموافقة التي تتجاوز 72% تدل على أن معظم المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها على إطلاع كبير و إرتباط وثيق بالبيئة السياسية المحيطة كما أنهم يتابعون بإستمرار مختلف التغيرات التي تحكم العوامل السياسية التي يعملون ضمنها . هذا مع وجود فئة ضئيلة من المستجوبين رأت خلاف ذلك أو كانت على الحياد و يرجع ذلك في الغالب لعدم إستيعاب أو نقص في الإلمام بالمعلومات الخاصة بأسئلة المحور.

**المحور الثاني: العبارات الخاصة بمحور العوامل الإقتصادية**

**الجدول رقم 27: جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني ( العوامل الإقتصادية).**

| أرقام | عبارات المحور الثاني<br>مجالات سلم ليكارت | العبارة 06 | العبارة 07 | العبارة 08 | العبارة 09 | العبارة 10 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | **00.00** |
| 2 | غير موافق | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | **00.00** |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 05 | 06 | 11 | 00 | 05 | 05 | **01.68** |
| 4 | محايد | 00 | 02 | 16 | 05 | 00 | 04 | **01.34** |
| 5 | موافق نوعا ما | 84 | 86 | 106 | 82 | 70 | 86 | **28.85** |
| 6 | موافق | 134 | 149 | 137 | 108 | 106 | 127 | **42.63** |
| 7 | موافق بشدة | 75 | 55 | 28 | 103 | 117 | 76 | **25.50** |
| | | | | | | | **298** | **100** |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 50 :أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل الإقتصادية–.**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 28.85 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 42.63% كانت موافق إضافة إلى 25.50 % والذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن الأغلبية المطلقة الموافقة التي تتجاوز 96% و هي تدل على أن معظم المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها على تتابع عن كثب و بشكل دوري

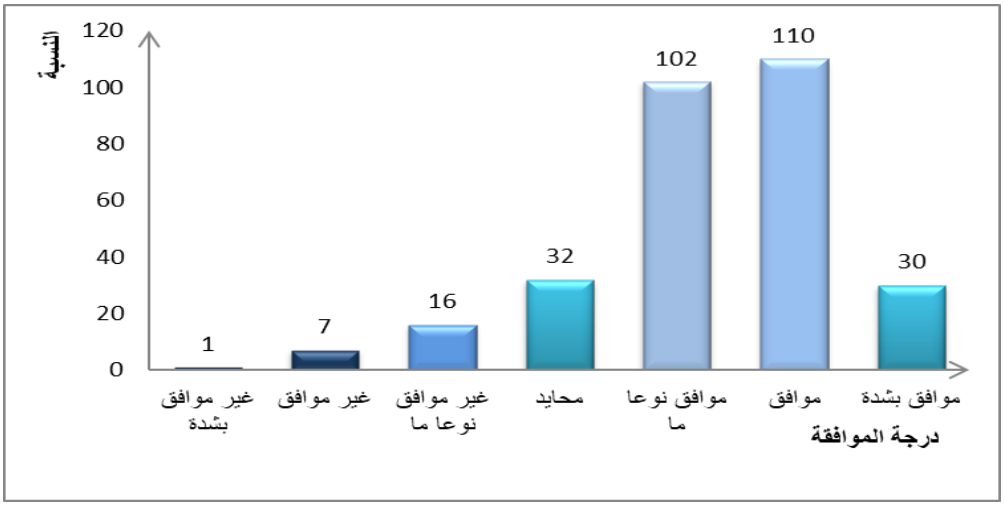
و مستمر أغلب العوامل الإقتصادية المحيطة و التي قد يكون لها تأثير على بيئتها الإقتصادية كما أنهم يتابعون بإستمرار مختلف التغيرات التي تحكم هذه البيئة .

**المحور الثالث: العبارات الخاصة بمحور العوامل الإجتماعية**

**الجدول رقم 28 : جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث ( العوامل الإجتماعية).**

| أرقام | عبارات المحور الثالث / مجالات سلم ليكارت | العبارة 11 | العبارة 12 | العبارة 13 | العبارة 14 | العبارة 15 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 05 | 01 | 00.34 |
| 2 | غير موافق | 00 | 00 | 00 | 12 | 24 | 07 | 02.35 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 00 | 05 | 29 | 23 | 23 | 16 | 05.36 |
| 4 | محايد | 06 | 01 | 21 | 59 | 73 | 32 | 10.74 |
| 5 | موافق نوعا ما | 59 | 107 | 116 | 124 | 105 | 102 | 34.24 |
| 6 | موافق | 144 | 149 | 121 | 80 | 57 | 110 | 36.91 |
| 7 | موافق بشدة | 89 | 36 | 11 | 00 | 11 | 30 | 10.06 |
| | | | | | | | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 51 :أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل الإجتماعية–.**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

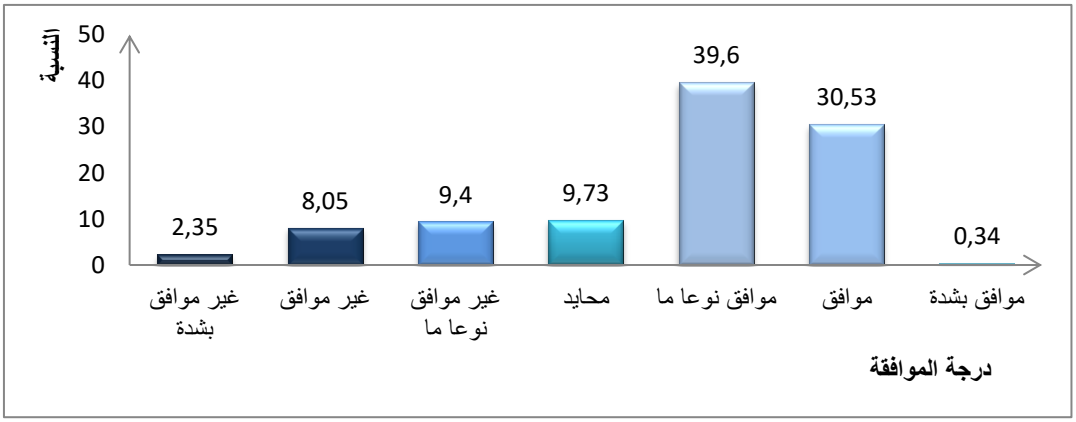
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 34.24 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 36.91% كانت موافق إضافة إلى 10.06 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هي نسبة معتبرة تشير إلى الموافقة التي تتجاوز 80% و هي تدل على أن جزءا كبيرا من المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها تولي أهمية كبيرة للعوامل الإجتماعية المحيطة كونها إحدى العوامل الرئيسية في صياغة السلوك الإستهلاكي للعملاء .

**المحور الرابع: العبارات الخاصة بمحور العوامل التكنولوجية**

**الجدول رقم 29 :جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع ( العوامل التكنولوجية).**

| أرقام | عبارات المحور الرابع / مجالات سلم ليكارت | العبارة 16 | العبارة 17 | العبارة 18 | العبارة 19 | العبارة 20 | العبارة 21 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00.00 |
| 2 | غير موافق | 00 | 00 | 06 | 00 | 00 | 00 | 01 | 00.33 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 06 | 06 | 11 | 11 | 11 | 06 | 09 | 03.02 |
| 4 | محايد | 05 | 00 | 24 | 24 | 24 | 03 | 14 | 04.70 |
| 5 | موافق نوعا ما | 112 | 113 | 121 | 121 | 116 | 83 | 111 | 37.25 |
| 6 | موافق | 140 | 140 | 107 | 107 | 136 | 200 | 138 | 46.30 |
| 7 | موافق بشدة | 35 | 39 | 29 | 29 | 11 | 06 | 25 | 08.40 |
| | | | | | | | | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 52 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل التكنولوجية–.**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

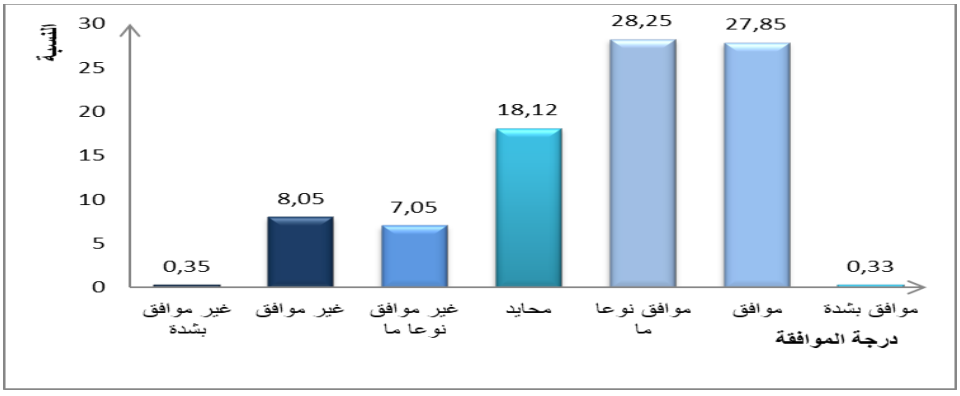
المتمعن في الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه يلاحظ بوضوح بأن نسبة الموافقة كانت عالية بشكل كبير فنسبة 37.25 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 46.30% كانت موافق إضافة إلى 08.40 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هي نسبة معتبرة تشير إلى الموافقة التي تتجاوز 92% و هي تدل على أن جزءا كبيرا من المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها تهتم ببيئتها التكنولوجية المحيطة بشكل كبير باعتبارها إحدى العوامل الأكثر تأثيرا و صنعا للميزة التنافسية في الصناعة المصرفية الحديثة .

**المحور الخامس: العبارات الخاصة بمحور العوامل البيئية ( الطبيعية )**

**الجدول رقم30: جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس ( العوامل البيئية)**

| أرقام | عبارات المحور الخامس / مجالات سلم ليكارت | العبارة 22 | العبارة 23 | العبارة 24 | العبارة 25 | العبارة 26 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 06 | 01 | 00.35 |
| 2 | غير موافق | 28 | 28 | 17 | 17 | 28 | 24 | 08.05 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 18 | 24 | 18 | 17 | 30 | 21 | 07.05 |
| 4 | محايد | 39 | 70 | 32 | 60 | 69 | 54 | 18.12 |
| 5 | موافق نوعا ما | 91 | 111 | 130 | 120 | 116 | 114 | 38.25 |
| 6 | موافق | 122 | 65 | 97 | 84 | 49 | 83 | 27.85 |
| 7 | موافق بشدة | 00 | 00 | 04 | 00 | 00 | 01 | 00.33 |
| | | | | | | | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 53 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل البيئية –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

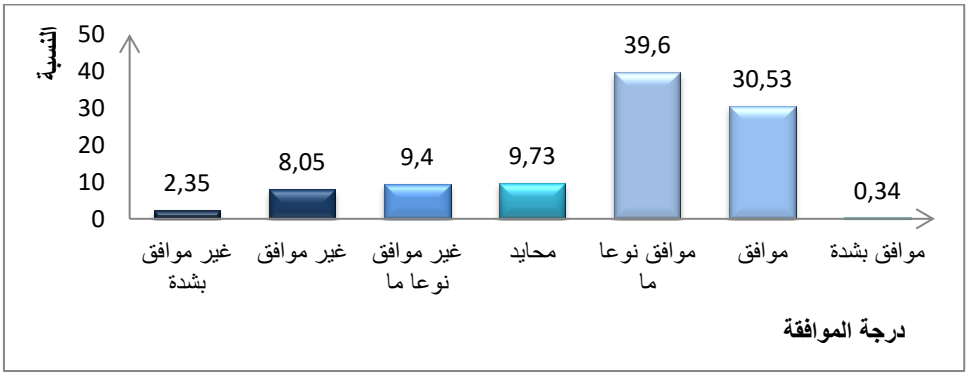
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 28.25 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 27.85% كانت موافق مع نسبة جد ضئيلة 0.33 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هي نسبة متوسطة تدل على أن جزءا من المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها تولي نسبية للعوامل الطبيعية و البيئية المحيطة بها بينما يرى جزء منهم أن البنوك لا تهتم إهتماما كبيرا ببيئتها الطبيعية المحيطة و إن كان كثير من المستجوبين قد أحجم عن الإجابة و بقي على الحياد سواء عن عدم يقين بالمعلومات أو وجود غموض في سياسة المؤسسة المصرفية فيما يتعلق بذلك .

**المحور السادس**: العبارات الخاصة بمحور العوامل القانونية

**الجدول رقم31 : جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس ( العوامل القانونية)**

| أرقام | عبارات المحور السادس / مجالات سلم ليكارت | العبارة 27 | العبارة 28 | العبارة 29 | العبارة 30 | العبارة 31 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00.00 |
| 2 | غير موافق | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00.00 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 00 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00.00 |
| 4 | محايد | 02 | 00 | 08 | 03 | 06 | 04 | 01.34 |
| 5 | موافق نوعا ما | 77 | 62 | 58 | 43 | 59 | 60 | 20.13 |
| 6 | موافق | 152 | 136 | 152 | 163 | 171 | 155 | 52.01 |
| 7 | موافق بشدة | 67 | 100 | 79 | 89 | 62 | 79 | 26.52 |
| | | | | | | | 298 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 54 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – العوامل القانونية–**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

الملاحظ في الجدول و الرسم البياني أعلاه يربكل بوضوح بأن نسبة الموافقة كانت عالية بشكل كبير إن لم نقل كلية فنسبة 20.13 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 52.01% كانت موافق إضافة إلى 26.52 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هي نسبة معتبرة تشير إلى الموافقة التي تتجاوز 98% و هي تدل على أن جل المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها تهتم إهتماما كبيرا ببيئتها القانونية المحيطة بل و تراها أولى الأولويات التي يجب مراعاتها من ضمن بيئتها الخارجية كون عدم الإلتزام بمتغيرات هذه الأخيرة قد يؤثر تأثيرا كبيرا على سياستها بل و على وجودها أساسا ، ناهيك على أن الفئة الغالبة في السوق المصرفي تطبق سياسات الحكومة بحذافيرها كونها مؤسسات مصرفية تابعة للقطاع العمومي .

والملاحظ من خلال النتائج المستخرجة من الجداول و البيانات السابقة فإن غالبية البنوك على إطلاع ببيئتها الخارجية حسب المستجوبين و إن كان ذلك بشكل متفاوت بين مختلف العوامل فبينما نراها تلتزم إلتزاما تاما بمتغيرات بيئتها القانونية و تبدي إطلاعا تاما ببيئتيها الإقتصادية و التكنولوجية فإن ذلك يكون أقل بالنسبة لبيئتها الطبيعية و الثقافية و حتى السياسية منها.

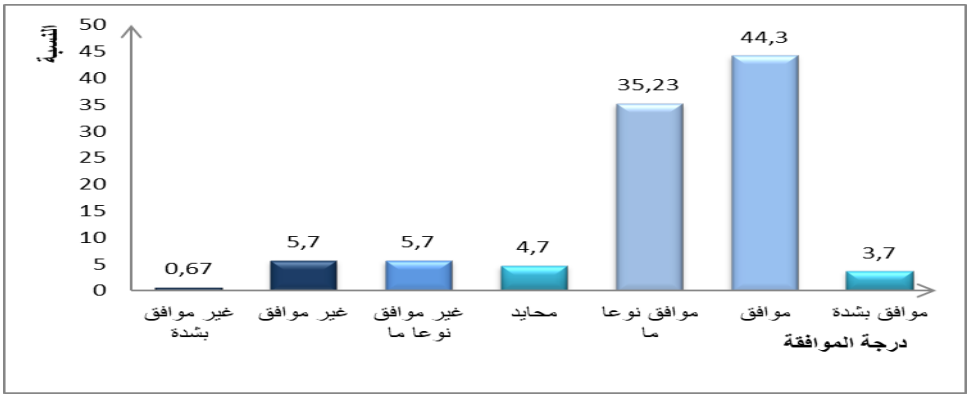
**ب – الجزء الثاني : البيئة الخارجية :**

**المحور الأول: العبارات الخاصة بمحور الأفراد**

**الجدول رقم32 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول ( الأفراد)**

| أرقام | عبارات المحور الأول / مجالات سلم ليكارت | العبارة 32 | العبارة 33 | العبارة 34 | العبارة 35 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **غير موافق بشدة** | 11 | 00 | 00 | 00 | 02 | **00.67** |
| **2** | **غير موافق** | 17 | 00 | 22 | 29 | 17 | **05.70** |
| **3** | **غير موافق نوعا ما** | 12 | 28 | 18 | 11 | 17 | **05.70** |
| **4** | **محايد** | 12 | 00 | 11 | 33 | 14 | **04.70** |
| **5** | **موافق نوعا ما** | 92 | 99 | 126 | 102 | 105 | **35.23** |
| **6** | **موافق** | 129 | 154 | 121 | 123 | 132 | **44.30** |
| **7** | **موافق بشدة** | 25 | 17 | 00 | 00 | 11 | **03.70** |
| | | | | | | **298** | **100** |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 55 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول – الأفراد –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 35.23 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 44.30%كانت موافق إضافة إلى 3.70 % و الذين

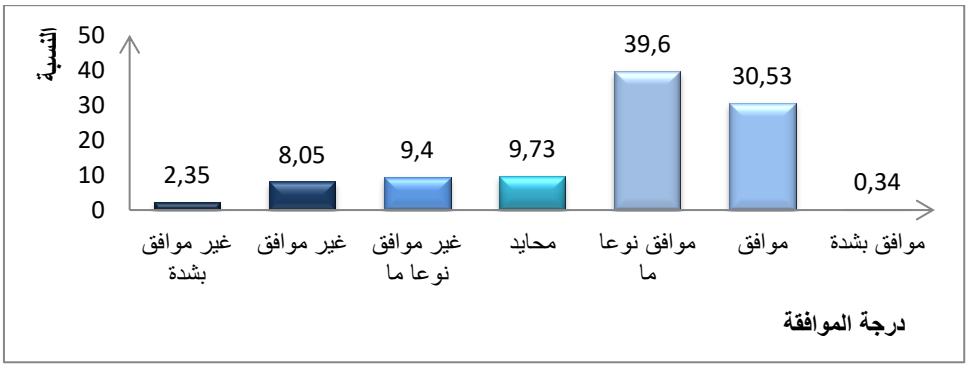
كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن الأغلبية الموافقة التي تتجاوز 83% و هي تدل على أن معظم المستجوبين في القطاع المصرفي يرون بأن المصارف التي يعملون بها تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري و تسعى لتطويره و تدريبه من خلال تنميه الإفراد لديها من خلال المرونة في التسيير و الإدارة الرشيدة .

**المحور الثاني: العبارات الخاصة بمحور الموارد**

**الجدول رقم 33: جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني ( الموارد)**

| أرقام | عبارات المحور الثاني / مجالات سلم ليكارت | العبارة 36 | العبارة 37 | العبارة 38 | العبارة 39 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | **00.00** |
| 2 | غير موافق | 00 | 00 | 0 | 02 | 00 | **00.00** |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 28 | 40 | 12 | 00 | 20 | **06.72** |
| 4 | محايد | 03 | 00 | 44 | 56 | 26 | **08.72** |
| 5 | موافق نوعا ما | 110 | 98 | 133 | 137 | 120 | **40.27** |
| 6 | موافق | 108 | 118 | 103 | 92 | 105 | **35.23** |
| 7 | موافق بشدة | 49 | 42 | 06 | 11 | 27 | **09.06** |
| | | | | | | **298** | **100** |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 56 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني – الموارد –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

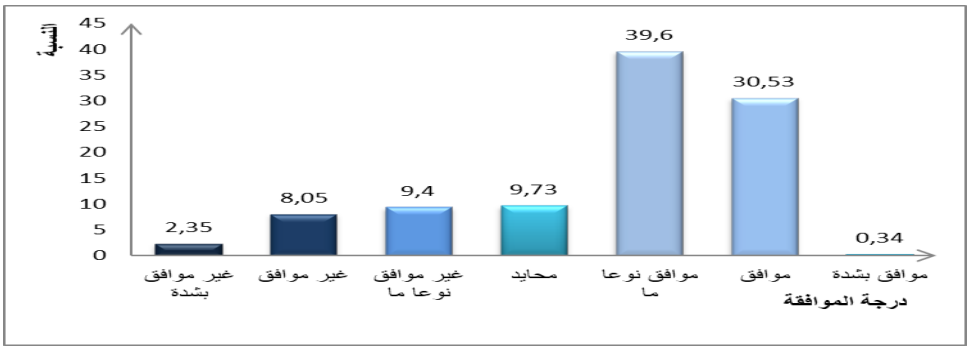
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 40.27 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 35.23%كانت موافق إضافة إلى 9.06 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن الأغلبية الموافقة التي تتجاوز 84% و هي تدل على أن غالبية المستجوبين يرون بأن المصارف التي يعملون بها تحوز على قدرات مادية و جيدة كما أنها تولي إهتماما كبيرا ببيئتها المادية و مرافقها التي تعبر عن صورتها التنافسية.

**المحور الثالث**: العبارات الخاصة بمحور الإبتكار

**الجدول رقم 34 : جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث ( الإبتكار)**

| أرقام | عبارات المحور الثالث / مجالات سلم ليكارت | العبارة 40 | العبارة 41 | العبارة 42 | العبارة 43 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 29 | 00 | 00 | 07 | **02.35** |
| 2 | غير موافق | 16 | 40 | 17 | 22 | 24 | **08.05** |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 35 | 28 | 11 | 35 | 28 | **09.40** |
| 4 | محايد | 21 | 51 | 27 | 16 | 29 | **09.73** |
| 5 | موافق نوعا ما | 125 | 104 | 136 | 107 | 118 | **39.60** |
| 6 | موافق | 101 | 46 | 107 | 112 | 91 | **30.53** |
| 7 | موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 06 | 01 | **00.34** |
| | | | | | | **298** | **100** |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 57 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث – الإبتكار –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

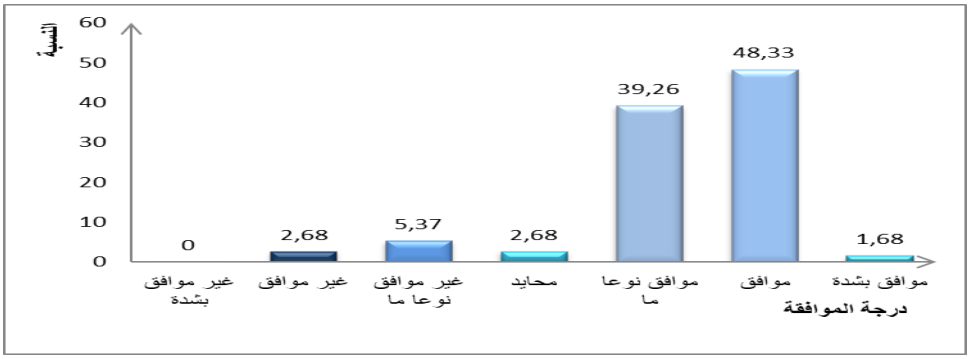
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 39.60 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 30.53% كانت موافق إضافة إلى نسبة ضئيلة هي 0.34 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن نسبة فوق المتوسطة للموافقة التي تتجاوز 70% أي أن كثيرا من المستجوبين يرون بأن المصارف التي يعملون تولي أهمية بالغة للإبتكار و تدعمه و تسعى لتطوير الخدمات و المنتجات بهدف التجديد الدائم و المبتكر.

**المحور الرابع**:العبارات الخاصة بمحور التسويق

**الجدول رقم 35 :جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع ( التسويق)**

| أرقام | عبارات المحور الرابع / مجالات سلم ليكارت | العبارة 44 | العبارة 45 | العبارة 46 | العبارة 47 | العبارة 48 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00.00 |
| 2 | غير موافق | 12 | 05 | 11 | 05 | 05 | 08 | 02.68 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 16 | 00 | 23 | 24 | 18 | 16 | 05.37 |
| 4 | محايد | 06 | 00 | 06 | 11 | 17 | 08 | 02.68 |
| 5 | موافق نوعا ما | 102 | 133 | 125 | 99 | 128 | 117 | 39.26 |
| 6 | موافق | 162 | 155 | 128 | 153 | 120 | 144 | 48.33 |
| 7 | موافق بشدة | 00 | 05 | 05 | 06 | 10 | 05 | 01.68 |
| | | | | | | | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 58 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع – التسويق –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

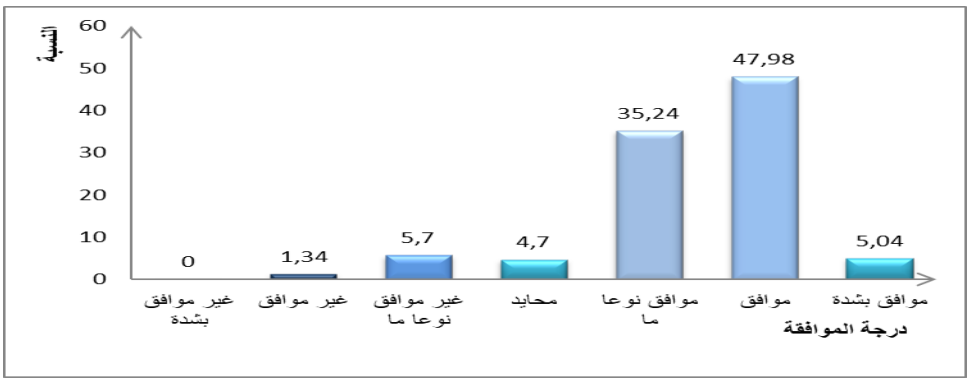
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 39.26 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 48.33% كانت موافق إضافة إلى نسبة 1.68 % والذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن نسبة غالبة للموافقة التي تتجاوز 88% أي أن جل المستجوبين يرون بأن المصارف التي يعملون تولي أهمية بالغة للقوى التسويقية و تسعى جاهدة لتطويرها و تعمل على الظهور بإنطباع جيد لدى العملاء بما يضمن لها حصة معتبرة من السوق المصرفي.

**المحور الخامس: العبارات الخاصة بمحور العمليات**

**الجدول رقم 36 :جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس ( العمليات)**

| أرقام | عبارات المحور الخامس / مجالات سلم ليكارت | العبارة 49 | العبارة 50 | العبارة 51 | العبارة 52 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | **00.00** |
| 2 | غير موافق | 06 | 06 | 05 | 00 | 04 | **01.34** |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 17 | 28 | 06 | 17 | 17 | **05.70** |
| 4 | محايد | 11 | 06 | 08 | 33 | 14 | **04.70** |
| 5 | موافق نوعا ما | 127 | 71 | 99 | 124 | 105 | **35.24** |
| 6 | موافق | 119 | 165 | 169 | 118 | 143 | **47.98** |
| 7 | موافق بشدة | 18 | 22 | 11 | 06 | 15 | **05.04** |
| | | | | | | **298** | **100** |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 59 :أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس – العمليات –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

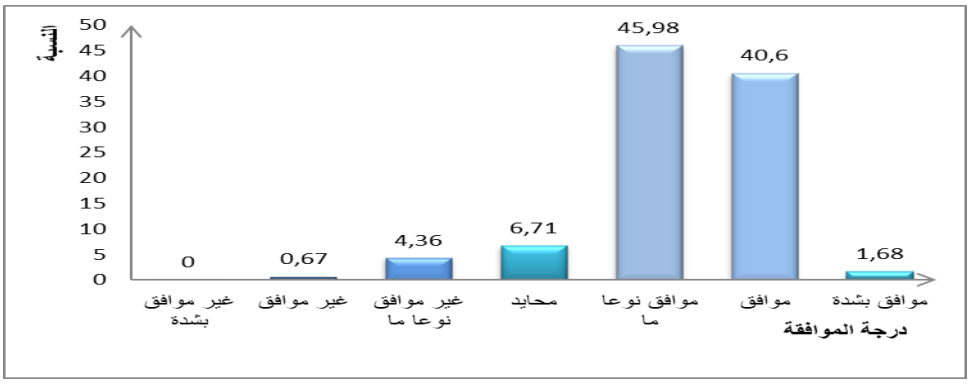
من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 35.24 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 47.98% كانت موافق إضافة إلى نسبة 5.04 % والذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن نسبة الغالبية للموافقة التي تتجاوز 89% أي أن غالبية المستجوبين يرون بأن المصارف التي يعملون تتصف بجودة العمليات و القدرة الكبيرة على المجابهة في السوق وهو مايظهر جليا من خلال المؤشرات الإقتصادية التي تضع البنك في وضع إيجابي معظم الوقت .

المحور السادس: العبارات الخاصة بمحور المالية

**الجدول رقم 37 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس ( المالية)**

| أرقام | عبارات المحور السادس / مجالات سلم ليكارت | العبارة 53 | العبارة 54 | العبارة 55 | العبارة 56 | العبارة 57 | تكرار المحور | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | غير موافق بشدة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00.00 |
| 2 | غير موافق | 05 | 05 | 00 | 01 | 00 | 02 | 00.67 |
| 3 | غير موافق نوعا ما | 00 | 12 | 11 | 19 | 23 | 13 | 04.36 |
| 4 | محايد | 46 | 05 | 17 | 26 | 06 | 20 | 06.71 |
| 5 | موافق نوعا ما | 134 | 141 | 134 | 129 | 145 | 137 | 45.98 |
| 6 | موافق | 108 | 130 | 131 | 118 | 118 | 121 | 40.60 |
| 7 | موافق بشدة | 05 | 05 | 05 | 05 | 06 | 05 | 01.68 |
| | | | | | | | 298 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 60 :أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور السادس – المالية –**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 45.98 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 40.60% كانت موافق إضافة إلى نسبة 1.68 % و الذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن نسبة غالبة للموافقة التي تتجاوز 88% أي أن جل المستجوبين يرون بأن المصارف التي يعملون تولي تتميز بهيكل مالي مستقر مع نسب ربحية مقبولة و إيجابية مع قدرة كبيرة على الإستثمار و النمو.

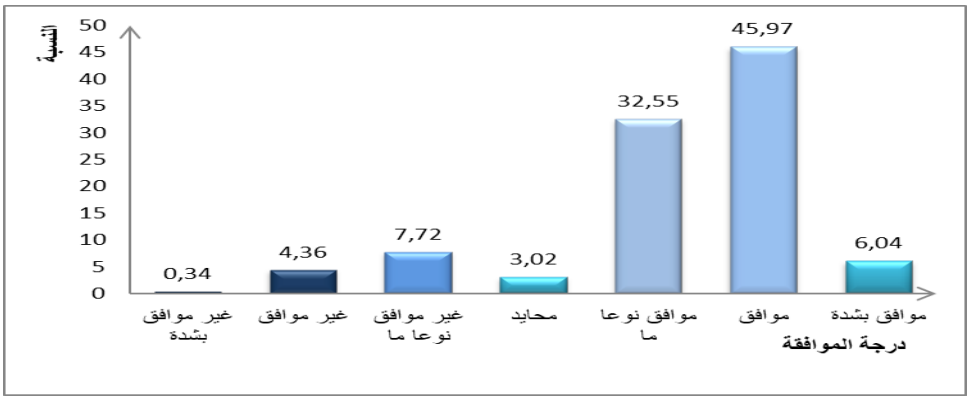
و الشيء الذي يمكن إستخلاصه من الجداول و البيانات السابقة بأن غالبية البنوك على معرفة كبيرة ببيئتها الداخلية حسب المستجوبين كما تعمل على تطوير نقاط القوة لديها مع مراعاة موائمة و تقوية نقاط ضعفها قدر الإمكان و هذا مايظهر جليا من خلال مجالات الموافقة لأغلب محاور البيئة الداخلية للمصارف و إن كان ذلك بشكل متفاوت بينها بسبب طبيعة المستجوبين أو طبيعة البنوك التي يعملون بها .

**التكرارات الخاصة بالإستراتيجية التسويقية :**

**الجدول رقم 38: جدول يوضح إجابات المستجوبين على عبارات الإستراتيجية التسويقية**

| أرقام | مجالات سلم ليكارت / عبارات المتغير | غير موافق بشدة | غير موافق | غير موافق نوعا ما | محايد | موافق نوعا ما | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **العبارة رقم 59** | 06 | 16 | 18 | 00 | 56 | 158 | **44** |
| **2** | **العبارة رقم 60** | 00 | 22 | 18 | 06 | 65 | 157 | **30** |
| **3** | **العبارة رقم 61** | 00 | 22 | 18 | 06 | 110 | 132 | **10** |
| **4** | **العبارة رقم 62** | 00 | 22 | 12 | 17 | 86 | 150 | **11** |
| **5** | **العبارة رقم 63** | 00 | 23 | 17 | 06 | 113 | 139 | **00** |
| **6** | **العبارة رقم 64** | 00 | 11 | 29 | 00 | 114 | 133 | **11** |
| **7** | **العبارة رقم 65** | 00 | 18 | 22 | 11 | 89 | 142 | **16** |
| **8** | **العبارة رقم 66** | 00 | 06 | 34 | 01 | 42 | 146 | **69** |
| **9** | **العبارة رقم 67** | 00 | 17 | 23 | 00 | 113 | 134 | **11** |
| **10** | **العبارة رقم 68** | 00 | 12 | 28 | 06 | 131 | 116 | **05** |
| **11** | **العبارة رقم 69** | 00 | 00 | 40 | 00 | 65 | 175 | **18** |
| **12** | **العبارة رقم 70** | 00 | 00 | 17 | 17 | 51 | 180 | **33** |
| **13** | **العبارة رقم 71** | 00 | 06 | 34 | 12 | 114 | 128 | **04** |
| **14** | **العبارة رقم 72** | 00 | 11 | 29 | 05 | 124 | 119 | **10** |
| **15** | **العبارة رقم 73** | 00 | 06 | 34 | 10 | 137 | 108 | **03** |
| **16** | **العبارة رقم 74** | 00 | 12 | 28 | 00 | 122 | 105 | **31** |
| **17** | **العبارة رقم 75** | 00 | 17 | 23 | 32 | 141 | 75 | **10** |
| **18** | **العبارة رقم 76** | 00 | 12 | 22 | 14 | 87 | 154 | **09** |
| **18** | **العبارة رقم 77** | 00 | 12 | 22 | 12 | 78 | 164 | **10** |
| **20** | **العبارة رقم 78** | 00 | 05 | 18 | 17 | 89 | 149 | **20** |
| **21** | **العبارة رقم 79** | 17 | 18 | 05 | 12 | 105 | 125 | **16** |
| | **التكرارات** | **01** | **13** | **23** | **09** | **97** | **137** | **18** |
| | **النسبة المئوية %** | 00.34 | 04.36 | 07.72 | 03.02 | 32.55 | 45.97 | **06.04** |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 61 : أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن الإستراتيجية التسويقية**

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

من خلال الجدول و الرسم البياني الموضحين أعلاه نلاحظ بأن نسبة 32.55 % من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق نوعا ما و 45.97% كانت موافق إضافة إلى نسبة 6.04 % والذين كانوا موافقين بشدة و هذه النسبة تعبر عن نسبة جد معتبرة للموافقة التي تتجاوز 84% و هو مايعني أن غالبية المستجوبين يرون بأن المصارف التي تعمل على تصميم إستراتيجية تسويقية واضحة و فعالة مبنية على رؤية و رسالة شفافتين و هذا من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية و إلمام بجميع الجوانب المتعلقة بنقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات و من ثم تقييم واسع و موضوعي بما يسهم إسهاما كبيرا في تحقيق الأهداف المرجوة .

### 3. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

**الجدول رقم 39 : جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات البيئة التسويقية**

| الرقم | عبارات الإستبيان | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | درجة الإجابة |
|---|---|---|---|---|
| 01 | يتابع البنك بانتظام السياسات و الاجراءات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على البنك أو القطاع المصرفي | 5,2651 | 1,16060 | موافق نوعا ما |
| 02 | يدرس البنك جميع التغيرات السياسية و الاجراءات المتعلقة بتحرير أو تقييد التجارة | 5,2114 | 1,14839 | موافق نوعا ما |
| 03 | يأخذ البنك في الاعتبار دراسة محيط الأعمال فيما يخص البيروقراطية والفساد | 4,8490 | 1,22846 | موافق نوعا ما |
| 04 | يولي البنك أهمية لكل تغيرات أو تعديلات حكومية أو مواعيد انتخابية | 4,6342 | 1,17369 | موافق نوعا ما |
| 05 | يتابع البنك باستمرار مدى الاستقرار السياسي من عدمه في المحيط الذي يعمل فيه | 5,1812 | 1,19231 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الأول : العوامل السياسية** | **5,0282** | **1,08532** | **موافق نوعا ما** |
| 06 | يمثل المناخ الاقتصادي للبلد أحد الأولويات التي يجب معرفتها لدى إدارة البنك | 5,9195 | 0,82484 | موافق |
| 07 | يقوم البنك بدراسة مؤشرات النمو (في الاقتصاد، في القطاع) بشكل دوري | 5,8221 | 0,80732 | موافق |
| 08 | تقوم إدارة البنك بالاطلاع على معدلات الدخل، البطالة، الاستهلاك بشكل مستمر | 5,5201 | 0,87690 | موافق |
| 09 | يولي البنك أهمية لدراسة التغيرات في معدلات التضخم و أسعار الفائدة و أسعار الصرف | 6,0369 | 0,82998 | موافق |
| 10 | يتابع البنك بشكل مباشر السياسات النقدية و المالية و الاقتصادية المخططة من قبل الحكومة | 6,1074 | 0,87725 | موافق |
| | **الدرجة الكلية للمحور الثاني : العوامل الإقتصادية** | **5,8812** | **0,69591** | **موافق** |
| 11 | يتبنى البنك مبادىء المساواة العرقية و الثقافية في توجهاته التسويقية | 6,0604 | 0,75859 | موافق |
| 12 | يسعى البنك إلى توزيع وكالاته التجارية حسب الكثافة السكانية و توزيعها | 5,7047 | 0,74764 | موافق |
| 13 | يعمل البنك على تسويق المنتجات المصرفية التي تتناسب و التوجهات الثقافية للمجتمع | 5,2148 | 0,98517 | موافق نوعا ما |
| 14 | يغير البنك توجهاته حسب التغيرات الديمغرافية المحدثة (هجرات، نمو سكاني، تطور فكري للمجتمع) | 4,7953 | 1,04851 | موافق نوعا ما |
| 15 | يجري البنك دراسات دورية حول البيئة الثقافية و الاجتماعية التي يعمل فيها | 4,5570 | 1,30207 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الثالث : العوامل الإجتماعية** | **5,2664** | **0,78660** | **موافق نوعا ما** |
| 16 | يسعى البنك دوما لامتلاك التكنولوجيا الحديثة و يطورها و يضعها في متناول أفراده | 5,6477 | 0,78711 | موافق |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **17** | يضع البنك أحدث الوسائل التقنية بين يدي عملائه | 5,6913 | 0,77329 | موافق |
| **18** | يعتمد البنك على موارد داخلية في تطوير و ايجاد الحلول التقنية | 5,3389 | 1,02292 | موافق |
| **19** | غالبا ما يكون البنك سباقا لامتلاك التكنولوجيا قبل المنافسين في القطاع | 5,3758 | 0,83264 | موافق |
| **20** | يسعى البنك لمواكبة التكنولوجيا الحديثة التي تطرأ في الساحة المصرفية | 5,6611 | 0,63767 | محايد |
| **21** | يعمل البنك على تطوير نظام معلومات تقنية تتناسب و متطلبات السوق | 5,5302 | 0,80031 | موافق |
| | **الدرجة الكلية للمحور الرابع : العوامل التكنولوجية** | **5,5430** | **0,65902** | **موافق** |
| **22** | يتبنى البنك القضايا المتعلقة بالبيئة المحيطة و يساهم في تحسينها | 4,8758 | 1,27182 | موافق نوعا ما |
| **23** | يضع البنك خطة طوارىء متعلقة بالتغيرات أو الكوارث الطبيعية المتوقعة | 4,5403 | 1,18920 | موافق نوعا ما |
| **24** | يسعى البنك إلى توفير منتجات مصرفية تتوافق و فرص التسويق في بيئته الطبيعية | 4,9530 | 1,11516 | موافق نوعا ما |
| **25** | يواكب البنك توجهات الحكومة المتعلقة بالتنمية المستدامة و التوجهات الخضراء | 4,7953 | 1,08946 | موافق نوعا ما |
| **26** | كثيرا ما تكون الخصائص الطبيعية للمنطقة أحد عوامل اتخاذ القرار في البنك | 4,3691 | 1,25448 | محايد |
| | **الدرجة الكلية للمحور الخامس : العوامل البيئية** | **4,7128** | **1,09146** | **موافق نوعا ما** |
| **27** | لدى البنك اطلاع كبير على مختلف اللوائح و القوانين التي تنظم مختلف القطاعات و التي تؤثر على البنك | 5,9530 | 0,71384 | موافق |
| **28** | يسعى البنك إلى المحافظة على الامتثال الدائم للوائح و القوانين الصادرة و المستجدة | 6,1275 | 0,72742 | موافق |
| **29** | نادرا ما يواجه البنك بمخالفات تخص عدم الالتزام بالقوانين و التشريعات | 6,0067 | 0,77413 | موافق |
| **30** | يلتزم البنك بالتحيين الدائم لموسوعته القانونية باللوائح و التشريعات | 6,1342 | 0,68321 | موافق |
| **31** | يسعى البنك غالبا الى استغلال الفرص التي توفرها القوانين المستجدة قبل المنظمات المنافسة | 5,9698 | 0,69807 | موافق |
| | **الدرجة الكلية للمحور السادس : العوامل القانونية** | **6,1617** | **0,81617** | **موافق بشدة** |
| | **الدرجة الكلية للجزء الأول : البيئة التسويقية الخارجية** | **5,4356** | **0,73894** | **موافق** |
| **32** | تتسم إدارة المصرف بمبادىء القيادة الرشيدة و الواضحة | 5,3591 | 3,80350 | موافق |
| **33** | تسعى الادارة الى تكوين و تدريب و تطوير مهارات الأفراد في البنك بشكل مستمر | 5,4430 | 0,96318 | موافق |
| **34** | يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة و يعطي انطباعا بالتفاني و المسؤولية | 5,0268 | 1,16310 | موافق نوعا ما |
| **35** | تستجيب إدارة البنك للمفاهيم المتعلقة بالكفاءة لريادة الأعمال | 4,9362 | 1,24423 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الأول :الأفراد** | **5,1477** | **1,14280** | **موافق نوعا ما** |
| 36 | يتوفر البنك على كامل المرافق الضرورية للسير الحسن للأعمال المصرفية | 5,4933 | 1,08010 | موافق |
| 37 | التجهيزات المتوافرة و المتاحة لدى البنك تعطي انطباعا بالتفوق و الأمان و الراحة | 5,4094 | 1,15478 | موافق |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 38 | لدى البنك كفاية من رأس المال للاستثمار في منتجات مصرفية جديدة | 5,1577 | 0,84405 | موافق نوعا ما |
| 39 | يتعامل المصرف مع موردين ذوي موثوقية و سمعة طيبة | 5,1824 | 0,81957 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الثاني :الموارد** | **5,3112** | **0,86738** | **موافق** |
| 40 | توفر ادارة البنك الدعم الكامل للابتكارات و الافكار المستجدة لدى الموظفين | 4,8725 | 1,16219 | موافق نوعا ما |
| 41 | يوجد لدى ادارة البنك قسم خاص بالبحث و التطوير من أجل التحسين المستمر | 4,0034 | 1,57527 | محايد |
| 42 | المنتجات المصرفية لدى البنك تتسم بالتجديد الدائم و المبتكر مقارنة بالمنافسين في السوق المصرفي | 5,0235 | 1,05543 | موافق |
| 43 | يتوافر البنك على نظام مفتوح لإبداء الآراء إزاء المشكلات الطارئة لدى البنك | 4,9060 | 1,28100 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الثالث :الإبتكار** | **4,7013** | **1,17571** | **موافق نوعا ما** |
| 44 | يعطي البنك انطباعا جيدا و سمعة طيبة لدى العملاء | 5,2953 | 1,02824 | موافق |
| 45 | يتوفر البنك على حصة معتبرة من السوق المصرفي | 5,5034 | ,69751 | موافق |
| 46 | تتسم خدمات البنك و منتجاته بالتنوع و القبول لدى غالبية العملاء | 5,1779 | 1,06296 | موافق نوعا ما |
| 47 | تتصف قوى البيع لدى المصرف بالكفاءة و الفعالية و المرونة | 5,3054 | 1,00706 | موافق |
| 48 | غالبا ما يظهر البنك بصورة جيدة تعكس مدى التزامه و حجمه في السوق المصرفي | 5,2416 | 0,96505 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الرابع :التسويق** | **5,3067** | **0,85770** | **موافق** |
| 49 | دائما ما يكون البنك قادرا على الوفاء بالالتزامات اتجاه دائنيه | 5,3087 | 0,99764 | موافق |
| 50 | يمثل العنصر البشري الكفء عاملا هاما في تفوق المصرف على منافسيه | 5,4329 | 1,11488 | موافق |
| 51 | غالبا ما تضع المؤشرات الاقتصادية البنك في موقع ايجابي | 5,5235 | 0,83754 | موافق |
| 52 | تتسم المنتجات المصرفية المعروضة من قبل البنك بالجودة و الاتساق | 5,2114 | 0,87940 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور الخامس :العمليات** | **5,3733** | **0,87190** | **موافق** |
| 53 | يتميز الهيكل المالي للبنك بالاستقرار و الايجابية | 5,1913 | 0,83706 | موافق نوعا ما |
| 54 | غالبا ما تتناسب ربحية البنك مع توقعات الإدارة | 5,3221 | 0,85492 | موافق |
| 55 | تعمل الإدارة على زيادة ربحية البنك من خلال المنتجات المصرفية المستحدثة | 5,3423 | 0,77217 | موافق |
| 56 | لدى البنك كفاية من رأس المال للتطور و الاستثمار و مواجهة المنافسة | 5,2047 | 0,89238 | موافق نوعا ما |
| 57 | يحقق البنك معدلات نمو سنوية ثابتة مقارنة بالمنافسين. | 5,2617 | 0,85985 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمحور السادس :المالية** | **5,2678** | **0,75056** | **موافق نوعا ما** |
| | **الدرجة الكلية للجزء الثاني : البيئة التسويقية الداخلية** | **5,1926** | **0,87814** | **موافق نوعا ما** |
| | **الدرجة الكلية للمتغير الاول : البيئة التسويقية** | **5,3354** | **0,78304** | **موافق** |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بين الجدول رقم ( 39 ) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لنتائج المستجوبين على عبارات محاور البيئة التسويقية الداخلية و الخارجية للمصارف.

ففيما يتعلق بالبيئة التسويقية الخارجية فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو عوامل البيئة السياسية 5,0282 و بانحراف معياري قدره 1,08532و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة الموافقة النسبية ( موافق نوعا ما ), بحيث جاءت جل الإجابات على العبارات بنفس الدرجة تقريبا درجة الموافقة وهي العبارات التي تصب في مسعى الإطلاع العام للإدارة على متغيرات المناخ السياسي السائد و ما يتبعها من إجراءات في مايخص الحرية و الديمقراطية و محاربة الفساد و غيره ،غير أن مايميز المحور هو التردد في الموافقة ما يجعلها قريبة من الحياد و هذا يرجع غالبا لغموض الرؤية الإدارية و عدم وضوحها بسبب أن غالبية المستجوبين يعملون لدى وكالات بنكية تتبع الإطار الحكومي العمومي .

أما المحور الثاني و الذي هو " العوامل الإقتصادية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 5,8812وبانحراف معياري قدره 0,69591و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق حيث جاءت العبارة العاشرة و هي" يتابع البنك بشكل مباشر السياسات النقدية و المالية و الاقتصادية المخططة من قبل الحكومة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 6,1074 وهي بذلك تميل نحو الموافقة التامة ،شأنها شأن أغلب الإجابات التي كان على درجة موافق ،وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية تعمل جاهدة على أخذ صورة شاملة عن محيطها الإقتصادي بإعتباره أهم المؤثرات الفاعلة في قطاع الأعمال و هذا من خلال الدراسة المستمرة و الدورية لأهم المؤشرات الإقتصادية سواء على المستوى الكلي أو على مستوى القطاع المصرفي .

أما المحور الثالث و الذي هو " العوامل الإجتماعية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 5,2664 وبانحراف معياري قدره 0,78660 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق نوعا ما وهي بذلك تميل نحو التفاوت في درجات الموافقة بين التامة و النسبية ، وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية و إن كانت تتبنى مباديء المساواة المجتمعية و العرقية في رسالتها و تتخذ توزيعا لوكالاتها يتناسب و التوزيع الديمغرافي للمجتمع فإنها تفتقر نوعا ما إلى دراسات مجتمعية و ثقافية في توجهاتها و سياساتها و منتجاتها كونها في الغالب تتبع توجيهات حكومية في سياسات التنمية والإقراض .

أما المحور الرابع و الذي هو " العوامل التكنولوجية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 5,5430 وبانحراف معياري قدره 0,65902 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق وهي السمة الغالبة لجميع عبارات المحور ، وهذا ما يؤكد بأن المؤسسات المصرفية تهتم إهتماما بالغا بمحيطها التكنولوجيا بإعتباره أحد مقومات النجاح الحديثة كما أنه يشكل أحد أوجه المنافسة المحتدمة بين المؤسسات في القطاع الخدمي عامة و المصرفي على وجه الخصوص .

أما المحور الخامس و الذي هو " العوامل البيئية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 4,7128 وبانحراف معياري قدره 1,09146 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق نوعا ما مع ميل كبير نحو الحياد ، و هو ماتظهره العبارة 26 (كثيرا ما تكون الخصائص الطبيعية للمنطقة أحد عوامل اتخاذ القرار في البنك ) وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية و رغم كونها تضطلع بمسؤولياتها نحو بيئتها الطبيعية بإعتبارها جزءا من النسيج المجتمعي إلا ان البيئة الطبيعية لا تعد من ضمن الأولويات الاساسية التي تهتم بها البنوك الجزائرية عند إتخاذ القرار مقارنة بالعوامل البيئية الأخرى .

أما المحور السادس و الذي هو " العوامل القانونية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 6,1617 وبانحراف معياري قدره 0,81617 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق بشدة و هي الأعلى من ضمن فئتها من العوامل ، وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية تسعى إلى المحافظة و الامتثال الدائم للوائح و القوانين بشكل منتظم و مستمر مع العمل على إستغلال الفرص التي توفرها هذه الأخيرة وفق الظروف الممكنة ، كما ان الطابع العمومي للبنوك التي لها نصيب الأسد من القطاع السوقي المصرفي الجزائري يجعلها تعمل وفق التنظيم و التشريع المحين للحكومة لتفادي أي عراقيل او عقوبات قد تعصف بوجود المؤسسة المصرفية .

كما تظهر نتائج **المحور الكلي** و الذي هو " **البيئة التسويقية الخارجية** " قيمة المتوسط الحسابي عند **5,4356** وبانحراف معياري قدره **0,73894** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الكلي كانت بدرجة **موافق** ، وهذا ما يعني بأن المستجوبين من المؤسسات المصرفية يرون أن مؤسساتهم تولي أهمية لدراسة البيئة التسويقية الخارجية و ما يتبعها من فرص و تهديدات و إن كان ذلك بدرجات متفاوتة الأهمية ، حيث يميلون إلى الإهتمام أكثر بمتغيرات البيئتين الإقتصادية و القانونية لما لهما من تأثير مباشر على طبيعة العمل المصرفي مقارنة بالعوامل الإخرى .

أما ما يتعلق بالبيئة التسويقية الداخلية فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي **للمحور الأول** والذي هو **الأفراد 5,1477** و بانحراف معياري قدره **1,14280**و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **الموافقة النسبية ( موافق نوعا ما )**, ما يعني أن المستجوبين و إن كانوا يرون أن مؤسساتهم المصرفية تسعى إلى الإتصاف بمباديء القيادة الرشيدة و تعمل على تثمين المورد البشري إلا أن ذلك لم يرق بعد إلى التطلعات و بخاصة فيما يتعلق بالمرونة و الكفاءة في ريادة الأعمال .

أما **المحور الثاني** و الذي هو " **الموارد** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **5,3112** وبانحراف معياري قدره **0,86738** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **موافق** ، وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية تسعى إلى المحافظة على مظهرها المتميز من خلال توفير التجهيزات و الإمكانيات اللازمة و المطمئنة للزبائن كما تسعى للتعامل مع موردين ذوي سمعة طيبة ناهيك عن قدرتها للإستثمار و التطور .

أما **المحور الثالث** و الذي هو " **الإبتكار** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **4,7013**وبانحراف معياري قدره **1,17571** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **موافق نوعا ما** ، وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية لا تسعى لتشجيع الإبتكار بالقدر الكافي رغم الموافقة النسبية و هو ماتظهره العبارة (41) **يوجد لدى ادارة البنك قسم خاص بالبحث و التطوير من أجل التحسين المستمر** حيث أنها جاءت على درجة الحياد و بالتالي فإن البحث و التطوير لتجديد و إبتكار الخدمات المصرفية يبقى أقل من المأمول .

فيما يخص **المحور الرابع** و الذي هو " **التسويق** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **5,3067** وبانحراف معياري قدره **0,85770** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة **موافق** ، وهذا ما يعني بأن منتجات المؤسسات المصرفية تلقى قبولا و سمعة جيدة ما يجعل البنك يستحوذ على نسبة معتبرة من القطاع السوقي و يرجع ذلك أساسا لكفاءة و فعالية قوى البيع .

فيما يخص **المحور الخامس** و الذي هو " **العمليات** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **5,3733** وبانحراف معياري قدره **0,87190** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة **موافق** ، وهذا ما يعني بأن العمليات المصرفية تتسم بالموثوقية و القدرة مع إتساق كبير في المنتجات المقدمة و هو مايضع المؤسسة غالبا في وضع إيجابي .

فيما يخص **المحور السادس** و الذي هو " **المالية** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **5,2678** وبانحراف معياري قدره **0,75056** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور السادس كانت بدرجة **موافق نوعا ما** مع ميل كبير إلى الموافقة التامة، و هو مايمثل رؤية المستجوبين في كون المؤسسات المصرفية تتسم بالإستقرار و الثبات المالي و قدرة كبيرة على الإستثمار و التوسع و النمو مع تحقيق معدلات نمو و ربحية ثابتة.

كما تظهر نتائج **المحور الكلي** و الذي هو " **البيئة التسويقية الداخلية** " قيمة المتوسط الحسابي عند **5,1926** وبانحراف معياري قدره **0,87814** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الكلي كانت بدرجة **موافق نوعا ما** ، وهذا ما يعني بأن المستجوبين من المؤسسات المصرفية يرون أن مؤسساتهم تولي أهمية لدراسة البيئة التسويقية الداخلية و مايرتبط بها من نقاط قوة و ضعف المؤسسة و إن كان ذلك بدرجات أقل ، بإعتبارها متغيرات رتيبة تقدر المؤسسة المصرفية على التحكم بها و توجيهها .

و في الأخير تظهر نتائج المتغير الكلي و الذي هو " البيئة التسويقية المصرفية " قيمة المتوسط الحسابي عند 5,3354 وبانحراف معياري قدره 0,78304 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المتغير الكلي كانت بدرجة **موافق** ، وهذا ما يعني بأن المستجوبين من المؤسسات المصرفية يرون أن مؤسساتهم تولي أهمية لدراسة البيئة التسويقية الداخلية و الخارجية على حد سواء مايرتبط بها من نقاط قوة وضعف و كذا الفرص و التهديدات المتعلقة بها و إن كان ذلك بدرجات متفاوتة و غير كافية في كثير منها .

**الجدول رقم 40: جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستراتيجية التسويقية**

| الرقم | عبارات الإستبيان | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | درجة الإجابة |
|---|---|---|---|---|
| 59 | تقوم إدارة البنك بتبني رسالة تسويقية واضحة و ذات معنى | 5,4631 | 1,39997 | موافق |
| 60 | لدى إدارة البنك رؤيا مستقبلية موضوعية تعبر عن سياسة البنك | 5,3658 | 1,31443 | موافق |
| 61 | تقوم إدارة البنك بتحليل البيئة المحيطة عند إعدادها للخطة التسويقية | 5,1477 | 1,21924 | موافق نوعا ما |
| 62 | يتم التركيز عند صياغة إستراتيجية البنك على نقاط القوة و الضعف | 5,2181 | 1,22106 | موافق نوعا ما |
| 63 | يقوم البنك بتعديل خططه التسويقية بناءا على متطلبات الزبائن و تغير السوق | 5,1007 | 1,18489 | موافق نوعا ما |
| 64 | يقوم البنك بإعداد ميزانية تسويق خاصة و مناسبة لتحقيق الأهداف التسويقية | 5,2148 | 1,12853 | موافق نوعا ما |
| 65 | عند وضع الإستراتيجية يتم الأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية كالزبائن و المنافسة و السوق ... و كذا العوامل الداخلية كاموظفين و الأداء و النتائج | 5,2181 | 1,23477 | موافق نوعا ما |
| 66 | تقوم إدارة البنك بتحديد أهداف إستراتيجية واضحة | 5,6611 | 1,27494 | موافق |
| 67 | تقوم إدارة البنك بالتنسيق بين الأهداف الإستراتيجية الإدارية المشتركة | 5,1980 | 1,17682 | موافق نوعا ما |
| 68 | تقوم إدارة البنك بإشراك أطراف متعددة في صياغة الإستراتيجية التسويقية | 5,0940 | 1,10000 | موافق نوعا ما |
| 69 | تعتبر الأهداف الإستراتيجية للبنك موضوعية و قابلة للتحقيق | 5,4396 | 1,08465 | موافق |
| 70 | الأهداف الموضوعة من قبل إدارة البنك في مجال التسويق قابلة للقياس | 5,6544 | ,95240 | موافق |
| 71 | تقوم إدارة البنك بوضع إفتراضات و بدائل إستراتيجية تحسبا لتغيرات في بيئتها التسويقية | 5,1275 | 1,07176 | موافق نوعا ما |
| 72 | يتم تصميم المزيج التسويقي بما يتوافق و الإستراتيجية التسويقية العامة | 5,1443 | 1,12036 | موافق نوعا ما |
| 73 | يتم وضع خطة واضحة المعالم لمختلف الأنشطة التسويقية داخل البنك | 5,0604 | 1,03623 | موافق نوعا ما |
| 74 | تساهم عملية تحديد الإستراتيجية و الخطط في الوصول إلى الأهداف المرجوة | 5,2517 | 1,20342 | موافق نوعا ما |
| 75 | تتماشى سياسات تقسيم السوق و التموقع مع أهداف البنك في النمو و المنافسة | 4,8859 | 1,14316 | موافق نوعا ما |
| 76 | يتم تصميم خطط تسويقية سنوية تتماشى مع الإستراتيجية التسويقية العامة | 5,2617 | 1,13051 | موافق نوعا ما |
| 77 | تقوم إدارة البنك بمتابعة مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية التسويقية و قياسها | 5,3087 | 1,13647 | موافق |
| 78 | يتم تحديد المهام و المسؤوليات في البنك وفق الإستراتيجية التسويقية المتبناة | 5,2718 | 1,31935 | موافق نوعا ما |
| 79 | نظام المكافئات يتم وفق قياس نتائج الأداء و مدى تحقيق نتائج تسويقية ملموسة | 5,0436 | 1,48441 | موافق نوعا ما |
| | **الدرجة الكلية للمتغير الثاني : الإستراتيجية التسويقية** | **5,2406** | **1,09635** | **موافق نوعا ما** |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (40 ) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لنتائج المستجوبين على عبارات محور الإستراتيجية التسويقية للمصارف, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 5,2406 وبانحراف معياري قدره 1,09635 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، وهذا ما يعطي إنطباعا بأن المؤسسات المصرفية تعمل على صياغة إستراتيجية تسويقية مبنية على الوضوح في الرسالة و الرؤية مع و ضع خطوات مدروسة تأخذ في الإعتبار متغيرات الفرص و التهديدات و كذا نقاط القوة و الضعف مع و ضع إستراتيجيات موضوعية و قابلة للتقييم في إطار سياسات تموقع ومزيج تسويقي مكيف يساعد على الوصول إلى النتائج المرجوة ، غير أن ذلك كله يبقى نسبيا كونه لا يزال بعيدا عن المأمول في كثير من الجوانب و بخاصة فيما يتعلق بإشراك مختلف الشرائح في وضع الإستراتيجية و كذا تحديد المهام و المسؤوليات الخاصة بالإستراتيجية و ما يتمخض عن ذلك من سياسة المكافآت .

**الإرتباط بين متغيرات الدراسة :**

**الجدول رقم 41: جدول يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرات بيئة التسويق الخارجية وإستراتيجية التسويق المصرفي**

| المتغيرات | بيئة التسويق الخارجية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | السياسية | الإقتصادية | الإجتماعية | التكنولوجية | البيئية | القانونية |
| **إستراتيجية التسويق المصرفي** | .836** | .842** | .744** | .851** | .479** | .887** |

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0,01=**)\(*= 0,05)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين مختلف محاور بيئة التسويق الخارجية مع إستراتيجية التسويق المصرفي حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون بين محور إستراتيجية التسويق المصرفي و باقي المحاور ب 0.836 بالنسبة لعوامل البيئة السياسية و 0.842 بالنسبة لعوامل البيئة

الإقتصادية و 0.744 بالنسبة لعوامل البيئة الإجتماعية ثم 0.851 بالنسبة لعوامل البيئة التكنولوجية و0.887 و هي الاعلى بالنسبة لعوامل البيئة القانونية ، و هذا بإعتبارها تمثل جوهر الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة المصرفية خلال قيامها بمهامها ، بينما تقل هذه القيمة بالنسبة لعوامل البيئة الطبيعية أو البيئية حيث كانت 0.479 ما يعني وجود إرتباط متوسط بينها و بين إستراتيجيات التسويق المصرفي.

**لجدول رقم 42: جدول يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرات بيئة التسويق الداخلية وإستراتيجية التسويق المصرفي**

| المتغيرات | بيئة التسويق الداخلية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الأفراد | الموارد | الإبتكار | التسويق | العمليات | المالية |
| **إستراتيجية التسويق المصرفي** | .950** | .911** | .862** | .895** | .898** | .831** |

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0,01=**)\(*= 0,05)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه هو وجود إرتباط شديد بين مختلف محاور بيئة التسويق الخارجية مع إستراتيجية التسويق المصرفي حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون بين محور إستراتيجية التسويق المصرفي و باقي المحاور ب 0.950 بالنسبة الأفراد و هي إعلى قيمة إرتباط تليها 0.911 بالنسبة للموارد و 0.862 بالنسبة لعوامل الإبتكار ثم 0.895 بالنسبة لمحور التسويق و 0.898 بالنسبة للعمليات و 0.831 بالنسبة لمحور المالية ، و كلها تعني وجود إرتباط وثيق بينها و بين متغير إستراتيجيات التسويق المصرفي كونها تمثل نقاط قوة المؤسسة المصرفية أو ضعفها و التحكم بها يجعلها قادرة على الأخذ بميكانيزمات المنافسة و البقاء في السوق.

**الجدول رقم 43 : جدول يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين محوري البيئة التسويقية المصرفية وإستراتيجية التسويق المصرفي**

| المتغيرات | البيئة التسويقية المصرفية | | البيئة التسويقية المصرفية |
|---|---|---|---|
| | البيئة التسويقية الخارجية | البيئة التسويقية الداخلية | |
| **إستراتيجية التسويق المصرفي** | .896** | .948** | .939** |

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0,01=**)\(*= 0,05)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين متغيري البيئة التسويقية المصرفية ( الداخلية و الخارجية) مع إستراتيجية التسويق المصرفي حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون بين محور إستراتيجية التسويق المصرفي و محور البيئة التسويقية الخارجية ب 0.896 و 0.849 بالنسبة لمحور البيئة التسويقية الداخلية ، كما كان الإرتباط الكلي بين متغيري الدراسة عند مستوى 0.939 و هي قيمة كبيرة تبرز مدى الإرتباط الوثيق بين البيئة التسويقية المصرفية و الإستراتيجية التسويقية المصرفية .

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

**1. الفرضية الرئيسية الأولى**

H0 البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري ليست على إطلاع بمتغيرات بيئتها التسويقية المصرفية

H1 البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري على إطلاع بمتغيرات بيئتها التسويقية المصرفية

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول البيئة التسويقية المصرفية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 4 ) على مقياس سلم ريكارت السباعي .

**الجدول رقم 44: جدول يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن البيئة التسويقية المصرفية**

| نتائج إختبار T-Test | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | درجة الحرية | القيمة الإحتمالية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| **البيئة التسويقية المصرفية** | 5.3456 | 0.78684 | 117.180 | 297 | 0,000 |

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول البيئة التسويقية المصرفية قدرب 5.3456 و بانحراف معياري قدره 0.78684 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن البنوك العاملة على مستوى القطاع المصرفي الجزائري على إطلاع بمتغيرات بيئتها التسويقية , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تتمثل في أن البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري على إطلاع بمتغيرات بيئتها التسويقية المصرفية.

### 2. الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري لا تتبنى إستراتيجيات تسويقية مصرفية واضحة و فعالة

$H_1$ البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري تتبنى إستراتيجيات تسويقية مصرفية واضحة و فعالة .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 4 ) على مقياس سلم ريكارت السباعي

**.الجدول رقم 45: جدول يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الإستراتيجية التسويقية المصرفية**

| نتائج إختبار T-Test | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | درجة الحرية | القيمة الإحتمالية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| **الإستراتيجية التسويقية المصرفية** | 5.2406 | 1.0963 | 82,516 | 297 | 0,000 |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول البيئة التسويقية المصرفية قدر ب 5.2406 و بانحراف معياري قدره 1.0963 و هذا ما يقابل درجة موافق نوعا مما يعني أن البنوك العاملة على مستوى القطاع المصرفي الجزائري تتبنى إستراتيجيات تسويقية و اضحة و فعالة و إن كان بنسبة متوسطة , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تتمثل في أن البنوك الناشطة في القطاع المصرفي الجزائري تتبنى إستراتيجيات تسويقية مصرفية واضحة و فعالة .

**3. الفرضية الرئيسية الثالثة :**

$H_0$ إحاطة البنوك العاملة في الجزائر ببيئتها التسويقية ليس له دور في صياغة إستراتيجيتها التسويقية

$H_1$ إحاطة البنوك العاملة في الجزائر ببيئتها التسويقية له دور في رسم إستراتيجيتها التسويقية

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA ثم تحليل معاملات الإنحدار المعيارية و غير المعيارية Coefficients

**الجدول رقم 46 : جدول يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين البيئة التسويقية المصرفية والإستراتيجية التسويقية المصرفية**

**المتغير المستقل : البيئة التسويقية المصرفية**

| المتغير التابع: الإستراتيجية التسويقية المصرفية | معامل الإرتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المصحح | معامل الإنحدار B |
|---|---|---|---|---|
| | 0.939[a] | 0.882 | 0.882 | 0.37705 |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

**الجدول رقم 47 : نموذج تحليل التباين ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و الإستراتيجية التسويقية المصرفية**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الإنحدار | 314.907 | 1 | 314.907 | 2215.021 | 0,000[b] |
| البواقي | 42.082 | 296 | 0.142 | | |
| المجموع | 365.989 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 46) أن قيمة معامل الإرتباط R= 0.939 و هذا يدل على وجود ارتباط قوي البيئة التسويقية المصرفية و الإستراتيجية التسويقية المصرفية كما أن قيمة معامل التحديد0,882 =R2 مما يعني أن 88.20 % من التغير في الإستراتيجية التسويقية يعزى إلى متغير البيئة التسويقية المصرفية بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار B= 0,5520 يؤكد على وجود علاقة طردية بين البيئة التسويقية المصرفية و الإستراتيجية التسويقية المصرفية , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة

المعنوية Sig=0.000 و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن إحاطة البنوك العاملة في الجزائر ببيئتها التسويقية له دور في رسم إستراتيجيتها التسويقية المصرفية .

**الجدول رقم 48: جدول يبين نتائج المعاملات المعيارية و غير المعيارية بين متغيري البيئة التسويقية المصرفية الداخلية و الخارجية**

| | Coefficients المعاملات | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | T | Sig | التعددية الخطية | |
| | B | Erreur standards | Beta | | | التسامح Tolérance | التضخم VIF |
| الثبات | -1.194 | 0.156 | | -7.672 | 0.000 | | |
| البيئة التسويقية الخارجية | 0.206 | 0.071 | 0.139 | 2.918 | 0.004 | 0.147 | 6.799 |
| البيئة التسويقية الداخلية | 1.023 | 0.059 | 0.820 | 17.206 | 0.000 | 0.147 | 6.799 |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (48) قيمة معاملات الإنحدار المعيارية و غير المعيارية و قيمة T إضافة إلى قيمة الدلالة المعنوية الأقل من 0.05 و ما يمكن إستنتخلاصه هو عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم أقل من 10 كما يمكن إستخلاص معادلة الإنحدار الخطي كما يلي :

$$\mathbf{X = 0.139\ (y) + 0.820\ (z) + e}$$

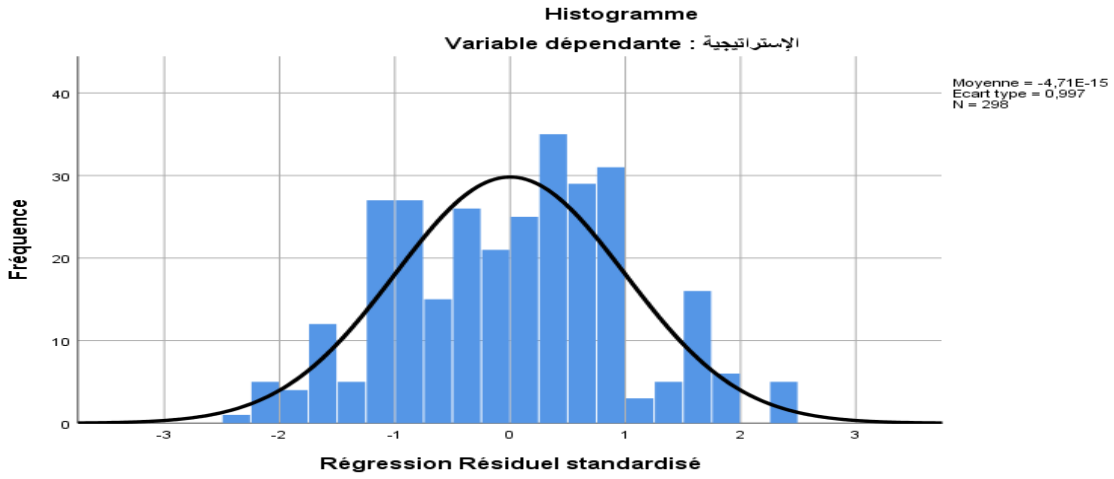
بحيث :

X : الإستراتيجية التسويقية المصرفية

y : البيئة التسويقية المصرفية الخارجية

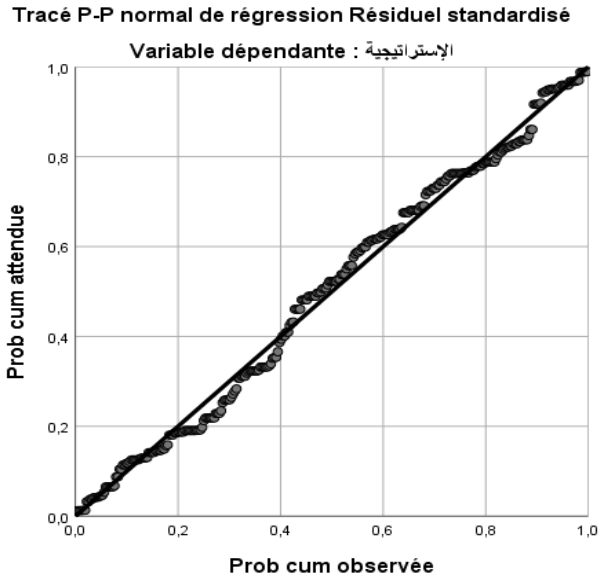
z: البيئة التسويقية المصرفية الخارجية

e: قيمة ثابتة للمتغيرات الإخرى




**الشكل رقم 62 : يبين توزيع بواقي الإجابات الخاصة بشروط صحة تحليل الإنحدار**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS




**الشكل رقم 63: يبين تجمع البيانات الخاصة بشروط صحة تحليل الإنحدار**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الشكلين السابقين رقم ( 62 ) و رقم ( 63 ) أن توزيع البواقي تتبع شكل التوزيع الطبيعي كما أن تجمع البيانات حول المحور المستقيم بشكل رتيب يؤكد شرط إجراء تحليل الإنحدار و هو الذي يتوافر بشكل صحيح ما يؤكد العلاقة الطردية بين البيئة التسويقية المصرفية بشقيها الداخلية و الخارجية و كذا إستراتيجية التسويق المصرفي.

## 4. اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة

### 1/ إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على البيئة التسويقية المصرفية .

**أولا :إختبار تأثير الجنس على إجابات متغير البيئة التسويقية المصرفية**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

**الجدول رقم 49 : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين البيئة التسويقية المصرفية و الجنس**

| | المتغير المستقل : الجنس | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | إختبار Levene | | إختبار T-Test | | |
| المتغير التابع: | قيمة F المحسوبة | الدلالة المعنوية Sig | قيمة t المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة المعنوية Sig |
| البيئة التسويقية المصرفية | 0.548 | 0,460 | 1.956 | 296 | 0,510 |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبارLevene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية0,460 =Sig و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية0,510 =Sig و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على متغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة.

**ثانيا :إختبار تأثير المؤهل العلمي على إجابات متغير البيئة التسويقية المصرفية**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

**الجدول رقم 50 : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين البيئة التسويقية المصرفية و المؤهل العلمي**

| | المتغير المستقل : المؤهل العلمي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: | إختبار Levene | | إختبار T-Test | | |
| | قيمة F المحسوبة | الدلالة المعنوية Sig | قيمة t المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة المعنوية Sig |
| البيئة التسويقية المصرفية | 0.990 | 0,753 | 4.330 | 296 | 0,00 |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبارLevene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية0,990 =Sig و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما

الإكاديميون و غير الاكاديميون هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنويةSig= 0,00 و هي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة وهي أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على متغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية الصفرية.

و يرجع التأثير أساسا في إجابات المستجوبين إلى عدم إستيعاب كثير من غير الأكاديميين لعبارات الإستبيان و محاوره ناهيك عن بعض الضبابية التي تشوب دراسة البيئة التسويقية لدى البنوك .

**ثالثا : إختبار تأثير الوظيفة على متغير البيئة التسويقية المصرفية**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الوظيفة

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**

**الجدول رقم 51 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و الوظيفة**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشرF | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 8.453 | 2 | 4.227 | 4.108 | 0,101 |
| داخل المجموعات | 175.424 | 295 | 0.595 | | |
| المجموع | 183.877 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر4.108 =F و أن قيمة الدلالة المعنوية 0,101 =Sig وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

**رابعا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**

**الجدول رقم 52 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية و الخبرة المهنية**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشرF | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 0.358 | 2 | 0.179 | 0.288 | 0,750 |
| داخل المجموعات | 183.519 | 295 | 0.622 | | |
| المجموع | 183.877 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر0.288=F و أن قيمة الدلالة المعنوية 0.750 =Sig وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني

عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على على إجابات المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

**خامسا : إختبار تأثير طبيعة البنك على إجابات المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى طبيعة البنك

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى طبيعة البنك

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**

**الجدول رقم 53 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين البيئة التسويقية المصرفية وطبيعة البنك**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 60.250 | 2 | 30.125 | 71.885 | 0,000 |
| داخل المجموعات | 123.626 | 295 | 0.419 | | |
| المجموع | 183.877 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر F=71.885 و هي قيمة كبيرة ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.000 وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات المستجوبين لمتغير البيئة التسويقية المصرفية يعزى إلى طبيعة البنك و نرفض الفرضية البديلة و يمكن تفسير هذ التأثير بعد الرجوع إلى الجدول التالي :

**الجدول رقم 54 : جدول يوضح إحصائيات الإجابات بين البيئة التسويقية المصرفية و طبيعة البنك**

| | عدد المستجوبين | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | القيم السفلى | القيم العليا |
|---|---|---|---|---|---|
| **بنك عمومي** | 205 | 5.0435 | 0.75312 | 3.16 | 6.29 |
| **بنك خاص** | 41 | 5.9484 | 0.26966 | 5.04 | 6.33 |
| **بنك أجنبي** | 52 | 6.0615 | 0.31349 | 5.20 | 7.00 |
| **المجموع** | 298 | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 54 ) الموضح أعلاه يتضح لنا أن غالبية المستجوبين من الفئة الأولى ( بنك عمومي) كانت إجاباتهم تميل نحو مجال الموافقة النسبية ( موافق نوعا ما ) و هو ما يوضحة قيمة المتوسط الحسابي 5.0435 مع إنحراف معياري كبير نسبيا بقيمة 0.75312 بينما كان متوسط الإجابة للفئة الثانية ( بنك خاص ) 5.9484 و هي تقع في مجال الموافقة بإنحراف صغير يقدر ب 0.26966 و هي تقريبا نفس قيمة الفئة الثالثة بمتوسط حسابي 6.0615 و التي تقع في مجال الموافقة بإنحراف معياري يساوي 0.31349 ، كما تظهر القيم العليا و السفلى للإجابات تفوق فئة البنوك الأجنبية ثم الخاصة على فئة البنوك العمومية في درجات الموافقة الكلية .

و يمكن تفسير النتائج على أن فروع البنوك الأجنبية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري تتأثر بسياسات و إستراتيجيات المؤسسات المصرفية الأم و التي تعتبر رائدة في المجال المصرفي حيث تعمل على الدراسة الوافية و الموضوعية عن البيئة التسويقية قبل الدخول إلى الأسواق المستهدفة ، و هو نفسه ما تصبو إليه البنوك الخاصة بيد أنها أقل خبرة في المجال ، غير أن البنوك العمومية في المقابل تميل إلى التأثر أكثر بخصوصية الحكومة و توجهاتها بإعتبارها جزءا من المخططات الحكومية و لذلك تبقى الدراسة الشاملة للبيئة التسويقية و مخرجاتها أقل أهمية من نظيراتها كما أنها إنتقائية في كثير من المرات و هو الملاحظ من خلال نتائج مجالات الموافقة لمحاور المتغيرات .

**2/ إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على إستراتيجية التسويق المصرفي .**

**أولا :إختبار تأثير الجنس على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

**الجدول رقم 55 : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إستراتيجية التسويق المصرفي و الجنس**

| | المتغير المستقل : الجنس | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | إختبار Levene | | إختبار T-Test | | |
| المتغير التابع: | قيمة F المحسوبة | الدلالة المعنوية Sig | قيمة t المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة المعنوية Sig |
| إستراتيجية التسويق المصرفي | 2.041 | 0,154 | 1.837 | 296 | 0,067 |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبارLevene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية0,154 =Sig و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية0,067 =Sig و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة.

**ثانيا :إختبار تأثير المؤهل العلمي على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

**الجدول رقم 56 : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إستراتيجية التسويق المصرفي و المؤهل العلمي**

| | المتغير المستقل : المؤهل العلمي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | إختبار Levene | | إختبار T-Test | | |
| المتغير التابع: | قيمة F المحسوبة | الدلالة المعنوية Sig | قيمة t المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة المعنوية Sig |
| إستراتيجية التسويق المصرفي | 6.531 | 0,11 | 3.656 | 296 | 0,00 |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبارLevene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية0,11 =Sig و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما الإكاديميون و غير الاكاديميون هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية0,00 =Sig و هي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة وهي أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية الصفرية.

و يرجع التأثير أساسا كما في متغير البيئة التسويقية المصرفية في إجابات المستجوبين إلى عدم إستيعاب كثير من غير الأكاديميين لعبارات الإستبيان و محاوره ناهيك عدم وضوح الإستراتيجية التسويقية المصرفية المتبعة من قبل البنك أو عدم تشاركها مع أفراده.

**ثالثا : إختبار تأثير الوظيفة على متغير إستراتيجية التسويق المصرفي**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الوظيفة

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**

**الجدول رقم 57 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إستراتيجية التسويق المصرفي والوظيفة**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 5.785 | 2 | 2.892 | 2.429 | 0,90 |
| داخل المجموعات | 351.204 | 295 | 1.191 | | |
| المجموع | 356.989 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر F=2.429 و أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,90 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

**رابعا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات المستجوبين لمتغير إستراتيجية التسويق المصرفي**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**

**الجدول رقم 58 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إستراتيجية التسويق المصرفي والخبرة المهنية**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 0.567 | 2 | 0.283 | 0.234 | 0,791 |
| داخل المجموعات | 356.422 | 295 | 1.208 | | |
| المجموع | 356.989 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر F=0.234 و أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.791 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على على إجابات المستجوبين لمتغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

**خامسا : إختبار تأثير طبيعة البنك على إجابات المستجوبين لمتغير إستراتيجية التسويق المصرفي**

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى طبيعة البنك

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات متغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى طبيعة البنك

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**

**الجدول رقم 59 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إستراتيجية التسويق المصرفي وطبيعة البنك**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 81.043 | 2 | 40.521 | 43.319 | 0,000 |
| داخل المجموعات | 275.946 | 295 | 0.935 | | |
| المجموع | 356.989 | 297 | | | |

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر F=43.319 و هي قيمة كبيرة ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.000 وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على إجابات المستجوبين لمتغير إستراتيجية التسويق المصرفي يعزى إلى طبيعة البنك و نرفض الفرضية البديلة ،كما يمكن تفسير هذ التأثير بعد الرجوع إلى الجدول التالي :

**الجدول رقم 60 : يوضح إحصائيات الإجابات بين إستراتيجية التسويق المصرفي و طبيعة البنك**

| | عدد المستجوبين | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | القيم السفلى | القيم العليا |
|---|---|---|---|---|---|
| بنك عمومي | 205 | 4.8905 | 1.15202 | 2.15 | 6.40 |
| بنك خاص | 41 | 5.9280 | 0.17715 | 5.25 | 6.15 |
| بنك أجنبي | 52 | 6.0788 | 0.27836 | 5.70 | 6.75 |
| المجموع | 298 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 60 ) الموضح أعلاه يتضح لنا أن غالبية المستجوبين من الفئة الأولى ( بنك عمومي) كانت إجاباتهم تميل نحو مجال الموافقة النسبية ( موافق نوعا ما ) و هو ما يوضحة قيمة المتوسط الحسابي 4.8905 مع إنحراف معياري كبير نسبيا بقيمة 1.15202 بينما كان متوسط الإجابة للفئة الثانية ( بنك خاص ) 5.9280 و هي تقع في مجال الموافقة و قريبة جدا من مجال الموافق الشديدة بإنحراف صغير يقدر ب 0.17715 و هي تقريبا نفس قيمة الفئة الثالثة بمتوسط حسابي 6.0788 و التي تقع في مجال الموافقة و تقترب أيضا من مجال الموافقة التامة بإنحراف معياري يساوي 0.27836 ، كما تظهر القيم العليا والسفلى للإجابات تفوق فئة البنوك الأجنبية ثم الخاصة على فئة البنوك العمومية في درجات الموافقة الكلية .

و يمكن تفسير النتائج على أن فروع البنوك الأجنبية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري تمتلك كغيرها من البنوك الكبرى إستراتيجية و رؤية تسويقية واضحة المعالم تتأثر بإستراتيجيات المؤسسات المصرفية الأم و التي تعمل على إستغلال فرص الإستثمار و النمو وفق سياسات مبنية على خبرة طويلة من العمل المصرفي، غير أن البنوك العمومية في المقابل تميل إلى التأثر أكثر بالمخططات الحكومية نفسها نفس إشكالية دراسة البيئة التسويقية المصرفية بإعتبارهما متغيرين مترابطين و على هذا الأساس يكون هنالك تباين في الرؤى بين موظفي البنوك الأجنبية و الخاصة و بين موظفي البنوك العمومية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري .

**خلاصة:**

من خلال الدراسة الآنفة الذكر في هذا الفصل يتضح لنا بشكل كبير الدور الذي باتت تلعبه الدراسة الشاملة للبيئة التسويقية المصرفية في تشكيل معالم البيئة التسويقية المصرفية الجزائرية، غير أنه يتضح أيضاً مدى التفاوت في تحليل وفهم عوامل هذه البيئة بين المصارف الأجنبية العاملة في الجزائر والتي تسعى لتشخيص مختلف متغيراتها البيئية الداخلية والخارجية وجعل ذلك منطلق بناء وصياغة استراتيجيتها التسويقية بما يتناسب وذلك لا يزالان لم يرتقيا إلى المستوى المأمول.

# الخاتمة العامة

يمثل القطاع المصرفي شريان الاقتصادات الحديثة ودافعها الأول نحو النمو كونه مضخة التمويل الرئيسية لمختلف الأنشطة فيها، وعلى هذا الأساس فإن نجاح أي نظام اقتصادي مرهون أساساً بمدى نجاح منظومته المصرفية وتطورها وأدائها الفعال من جهة ومدى قدرتها على التكيف مع واقعها وبيئتها الخارجية أو الداخلية.

وترتكز المنظومة المصرفية في وظيفتها على الخدمة المصرفية بجميع أشكالها كونها القيمة المضافة التي تقدمها للعملاء وهي المنتج الذي يرتبط بقائها واستمراريتها وتطورها بمدى قدرتها على تطويره وجعله متميزاً ليلاقي رضا العملاء.

غير أن تسويق الخدمة المصرفية كثيراً ما أصبح يواجه منافسة شرسة كغيره من الأنشطة الاقتصادية أو أشد بفعل العولمة والتحرير المالي والتطور التكنولوجي وغيره، وهو ما يجعل المؤسسات المصرفية مجبرة على تبني استراتيجيات وسياسات تسويقية أكثر حداثه وفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية تبقيها في السوق.

بيد أن الاستراتيجيات التسويقية المصرفية لا يجب أن تنأى عن متغيرات البيئة التسويقية التي تحيط بالبنوك حيث رأينا أن البيئة التسويقية لها الأهمية الكبرى في بناء وتصميم الاستراتيجية المصرفية للبنوك وأن تحليلها ودراستها يعتبران منبع التخطيط الاستراتيجي الفعال في تسويق المصارف لخدمتها المصرفية.

ولقد ساهمت هذه الدراسة في توضيح الإطارين النظري والتطبيقي للبيئة التسويقية المصرفية وعن دورها الكبير في رسم استراتيجيات التسويق المصرفي في القطاع المصرفي الجزائري وهذا ما حاولنا إبرازه من خلال إسقاط مخرجات الجزء النظري على واقع المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر وعلى ضوء ذلك وصلنا إلى مجموعة من النتائج.

**أولا: نتائج الدراسة**

**1/ النتائج النظرية للدراسة:** من خلال البحث الدقيق والمفصل للدراسات السابقة والكتب والمجلات والبحوث توصلنا إلى ما يلي:

- تمثل الخدمة المصرفية جوهر العمل المصرفي كونها تمثل أساسه ولب مخرجاته لذى وجب تطويرها والعناية بها تتلقى رضا الزبون.
- أن تشكيل الاقتصاد العالمي يبرز بوضوح أهمية قطاع الخدمات عموماً والقطاع المصرفي على وجه الخصوص من خلال نصيبه من حجم المعاملات.
- إن المنافسة الكبيرة التي يعرفها القطاع المصرفي والخدمي أضاف إلى مفهوم التسويق التقليدي مفهوماً أكثر تكاملاً بإضافة عناصر مستجدة تتلاءم وطبيعة العمل المصرفي وتضفي أكثر ليونة وتنافسية على تسويق الخدمة المصرفية.
- تعتبر البيئة المصرفية عاملاً مهماً وحاسماً في التأثير على نشاط المؤسسة المصرفية سواء على المستوى الداخلي والذي يمثل نقاط قوة وضعف لها أو النطاق الخارجي الذي يشكل فرصاً أو تهديدات تواجهها، كما أن عدم قدرة المصرفية على التعرف ثم التكيف مع بيئتها يهدد بقائها في السوق كلية.
- أن تخطيط المؤسسة المصرفية لاستراتيجياتها التسويقية واختيارها لاستراتيجيات تتناسب ومتغيرات بيئتها التسويقية يعتبر أحد العوامل المهمة في نجاح المؤسسة المصرفية ويملكها واحدة من أهم ميزاتها التنافسية.

**2/ النتائج الميدانية للدراسة:**

أظهرت الدراسة الميدانية أن الجزائر قد سعت إلى امتلاك نظام مصرفي حديث ومستقل عن النظام المصرفي المورث عن الاستعمار.

- رغم امتلاك الجزائر منظومة مصرفية مختلطة (عمومية، أجنبية، خاصة) إلا أنها لا تزال لم ترقى إلى الوضع المأمول الذي تزخر به مختلف الاقتصاديات الحديثة من قطاعات مصرفية حديثة ومتطورة.
- بقاء العمل في ظل التوجه الانتاجي من قبل غالبية البنوك العمومية رغم امتلاكها لحصة الأسد من السوق المصرفي 80% ويرجع ذلك أساساً لاعتبار أن المديريات العامة للبنوك هي التي تقترح المنتجات المصرفية والتي لا تقدر الوكالات المصرفية إلا على عرضها للعملاء دون اعتبار الخصوصية البيئية.
- هناك تباين واضح بين المؤسسات المصرفية الأجنبية أو الخاصة مقارنة بنظيرتها العمومية في دراسة وتشخيص البيئة التسويقية المحيطة فبينما تولي الأولى الأهمية الكبيرة للدراسة والتحليل لمختلف متغيرات بيئتها التسويقية وتقوم بتصميم مزيج تسويقي يتناسب ويتوافق مع مخرجات تلك الدراسة، فإن وكالات البنوك العمومية ليس لها أي سلطة في التحكم في المزيج التسويقي التي تراه مناسباً لبيئتها والذي يبقى تصميمه مركزياً.
- رغم كل الاصلاحات المتعاقبة على مؤسسات النظام المصرفي العمومية إلا أن بقاء منظومة العمل التقليدية والبيروقراطية جعل من الصعب تبني استراتيجيات تسويقية مرنة تتوافق والبيئة المصرفية المحيطة رغم اختلافها بفعل المساحة الهائلة للجزائر وتنوع نسيجها الثقافي والطبيعي.
- عدم تبني استراتيجيات تسويقية فعالة واضحة وأكثر سلاسة مع البيئة التسويقية يرجع أساساً إلى كون القرارات المتخذة في المصارف العمومية المسيطرة على الحصة أكبر في السوق ترجع أساساً إلى تأثير القرارات الحكومية ورسمها للسياسات العامة لهذه البنوك.

### 3/ نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لدى البنوك معرفة وإلمام ودراسة للبيئة التسويقية المصرفية الجزائرية التي تعمل فيها.

تم قبول الفرضية الأولى وذلك ما يظهر من خلال اختيار T-Test والذي يبين وجود إلمام بالبيئة التسويقية المصرفية من قبل البنوك العاملة في الجزائر، مع أن اختيار ANOVA قد بين وجود تباين في هذا بين البنوك الأجنبية والخاصة ونظيرتها من البنوك العمومية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: البنوك العاملة في البيئة الجزائرية تتبنى استراتيجية مصرفية واضحة وفعالة.

تم قبول الفرضية من خلال نتائج T-Test أي أن البنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري تتبنى استراتيجية مصرفية واضحة وفعالة كما أن اختيار ANOVA أظهر أيضاً تباين النتائج بين المصارف الأجنبية والخاصة والتي تعتبر أكثر ميلاً لتبني هذه الاستراتيجيات من نظيراتها العمومية.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدراسة الواقعية للبيئة التسويقية المصرفية وبناء الاستراتيجية التسويقية للمصرف.

تم قبول الفرضية من خلال نتائج الانحدار الخطي واختيار ANOVA والمعاملات المعيارية حيث ثبت وجود علاقة طردية بين الإلمام بالبيئة التسويقية المصرفية وبناء استراتيجية تسويقية فعالة للمصارف.

**التوصيات والاقتراحات:**

من خلال ما تم التوصل إليه ضمن جانبي الدراسة النظري والتطبيقي ومن أجل تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية فيما يتعلق بدراستها الواقعية لبيئتها التسويقية وصياغة استراتيجية فعالة للتسويق المصرفي لمنتجاتها المصرفية يمكننا استخلاص مجموعة اقتراحات نذكر منها:

- ضرورة الدراسة الشاملة والواقعية لمتغيرات البيئة التسويقية من قبل البنوك العمومية خاصة لمعرفة مجمل العوامل والمؤثرات التي تواجهها وبالأخص وأن الجزائر تتجه تدريجياً نحو التحرير المالي الشامل وما يواكبه من اشتداد المنافسة مع مؤسسات مصرفية ذات باع كبير في العمل المصرفي.
- العمل على دعم نظام لامركزي في جميع البيانات وبحوث التسويق وصياغة المزيج التسويقي بالنسبة للوكالات البنكية وعدم الاعتماد الكلي على المنتجات المصرفية من قبل المديريات العامة للبنوك.
- دعم التحول نحو شبكة التسويق المصرفية الإلكترونية لما تقدمه من امتيازات خدمية ومعلوماتية وتنافسية مع اعتماد أنظمة المعلومات والبرامج الذكية الحديثة.
- تشجيع الاستقلالية والتنافسية بين البنوك العمومية بالحد من القرارات الإدارية المركزية التي تخلق من مجمل البنوك العمومية صورة طبق عن بعضها البعض.
- وجوب عمل البنوك الجزائرية على صياغة استراتيجيات واضحة وشفافة مع دعم برامج المكافآت والمسؤوليات بما يتوافق والنتائج المحصلة بعيداً عن نهج العمل البيروقراطي التقليدي.
- وجوب إعادة تأهيل المصارف خاصة العمومية منها وتطويرها بما يتلاءم وتحديات العمل المصرفي الشامل حتى تتكيف مع المقاييس الدولية في المجال وتكون قادرة على المنافسة الشديدة التي تفرضها تداعيات التحرير.
- ضرورة تبني المؤسسات المصرفية لمفهوم التسويق المصرفي الحديث كأحد ركائز استراتيجية التطوير والتحول نحو التصميم المزيج التسويقي المستحدث لدعم كفاءة الأداء للمؤسسات المصرفية.
- كما يجب على البنوك الجزائرية العمل على تطوير نظام بحوث تسويق متكامل يأخذ في عين الاعتبار مختلف عوامل البيئة التسويقية خاصة مع تغير كثير منها مقارنة بعقود ماضية وصياغة استراتيجيات واضحة تتوافق ومتغيرات البيئة الجزائرية.

**الآفاق البحثية:**

لقد قمنا من خلال بحثنا هذا بالتطرق لجانب مهم من جوانب العمل المصرفي وهو تأثير البيئة التسويقية المصرفية على رسم الاستراتيجية التسويقية للمصارف من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وهو ما يفتح المجال واسعاً لدراسات مستقبلية نأمل أن تساهم في تطوير المنظومة المصرفية في مجالات متعددة منها:

- دراسة مدى تأثير الانفتاح والتحرير الاقتصادي على تنافسية البنوك الجزائرية.
- دراسة تأثير الاستراتيجية التسويقية المصرفية على تنافسية البنوك المصرفية.
- انعكاسات التحول نحو البنوك الشاملة على أداء البنوك الجزائرية.
- دراسات منفصلة عن تأثير مختلف عناصر البيئة التسويقية على اختيار الاستراتيجية التسويقية للمحيط الأزرق.
- تأثير البيئة الثقافية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية.
- مدى استخدام التسويق المصرفي في التأثير على سلوك المستهلك الجزائري من قبل البنوك الجزائرية.

# قائمة المصادر والمراجع

**المراجع باللغة العربية:**

**الكتب:**

1. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر 1992.
2. أحمد فهمي البرزنجي، التسويق الاستراتيجي مفاهيم، أسس ووظائف، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
3. أبو بكر مصطفى محمود ، المرجع في تسويق الخدمات ( رؤية استراتيجية في رؤية العميل ) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2013
4. أحمد أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
5. أحمد فهمي البرزنجي، مخلد حمزة جدوع الشمري، نبراس جاسم كاظم الجابري، التسويق المصرفي ، ط 01، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، بغداد، 2019.
6. أحمد محمود الزامل، ناصر محمد سعود جرادات، أحمد يوسف عريفات، سحر محمد فوطة، تسويق الخدمات المصرفية، ط1 إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2011،.
7. أحمد يقور، صادق صفيح ،التسويق المصرفي وسلوك المستهلك ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية 2013.
8. أسعد عبد الحميد ط، إدارة البنوك التجارية، الاستراتيجية والتطبيق: مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
9. أياد عبد الفتاح السنور /عبد الرحمن عبد الله الصغير ، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة ، طبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014
10. إياد عبد الفتاح النسور ، استراتيجيات التسويق : إطار نظري وكمي ، طبعة ثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014
11. البكري تامر ، الدليمي حاكم جاسم ، نظام المعلومات التسويقية وأثره في إتخاذ القرار الإستراتيجي ، الطبعة العربية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار أمجد للنشر والتوزيع 2015
12. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسية النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 03، الجزائر، 2008.
13. تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 01، 2005.
14. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2003.

15. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، الأردن، 2006 .
16. الجيوسي سليمان شكيب ، محمود جاسم الصميدعي ، تسويق الخدمات المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
17. حاتم علي الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن،2000.
18. حامد الضمور هاني ، العلاق بشير عباس ، تسويق الخدمات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ، 2013
19. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي ، لبنان ، 2007.
20. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ،2009.
21. زياد رمضان، محمود جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000،.
22. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتب الغربي للمعارف، القاهرة، 2007، ص 154.
23. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 2003، ص 177.
24. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
25. طملية إلهام فخري ، إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013
26. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ، عمان الأردن، 2002 .
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط 01، 1999.
28. عبد الرحمن علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي، النظرية والتطبيق، ط 01، مكتبه الاكليل، الطائف، السعودية، 2015.
29. عبد الرحيم زاهر ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الراية، الأردن ، 2012
30. عبد السلام أبو قحف ، علاء الغرباوي ، التسويق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006
31. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 57.
32. عبد المطلب عبد المجيد، التسويق المصرفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2015.
33. العلاق بشير ، العبدلي قحطان : إستراتيجيات التسويق ، طبعة الأولى، دار زهران ، الأردن، 2010

34. علي فلاح الزعبي ، إدارة التسويق : منظور تطبيقي إستراتيجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009

35. علي محمد حسن بني مصطفى ، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات " الطبعة الأولى ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016

36. عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999.

37. فرحان طالب علاء ،إدارة التسويق : منظور فكري معاصر ، دار الأيام ، الأردن ، 2013

38. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، ط 02، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، 2006.

39. كورتل فريد ، تسويق الخدمات ،عمان ، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، 2009

40. مايكل اينزل، بروس ووركر، ويليام ستانسون، التسويق، ترجمة مكتبة لبنان، ط01، 2006 .

41. محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999،.

42. محفوظ لعشب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 02، 2006.

43. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 04، 2009.

44. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 90.

45. محمد خير المغربي ، إستراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية طبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2018

46. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعه القاهرة، مصر، 1988.

47. محمد فاتح المغربي، تسويق الخدمات المصرفية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط 01، 2022.

48. محمد فريد الصحف، إدارة التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996.

49. محمود جاسم الصميدعي ، حميد الطائي ،التسويق الحديث ، اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010

50. محمود جاسم الصميدعي، ردنية عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 01، 2011.

51. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي تحليلي، دار المناهج، عمان، 2005.

52. محمود جاسم، الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2000.

53. محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

54. مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2006.

55. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، ط 01 ، عمان، الأردن، ، 1994.

**قائمة الرسائل و الأطروحات**

1. زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

2. ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2003 / 2004.

3. عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة، (تقييم الاداء ومتطلبات الاصلاح)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.

4. مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير شعبة الاستراتيجية والتسويق، جامعه باتنة، 2017/ 2018.

5. معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

6. محمود محمد عقل أبو دلبوح، محمد موسى ، أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية ، دراسة استطلاعية على عينة من مديري مؤسسات الذهب الأردنية أطروحة دكتوراه ، الأردن ،2009

**المجلات العلمية:**

1. بلهاشمي جيلالي طارق، الاصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق، العدد 04، 2005، جمعية آفاق اقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

2. سناء حسن حلو، ، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الجلدية ،مجله الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.

3. عطية الجيار، البيئة الاقتصادية والسياسية وأثرها على التسويق الدولي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، سيدي بلعباس ، الجزائر، يناير 2014 .
4. علوة أحمد، علي مكاوي، البيئة التسويقية وأثرها على أداء المصارف التجارية في السودان، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني (السودان) في الفترة من 2005- 2009م سبتمبر 2010
5. عنتر محمد أحمد عبد العال، دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، جزء 04، 2017.
6. قطان شوقي، صدوقي رزوق، تشخيص المسارات الفكرية لاستراتيجية المحيط الازرق في مؤسسة بيمو للصناعة البسكويتية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021.
7. منذر خضر يعقوب، حربية عبدو عمر، دور التسويق الرقمي في تعزيز الاستراتيجيات المعتمدة على مصفوفة Ansoff ( دراسة استطلاعية في متجر العالمية الموصل)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2021.

**الملتقيات العلمية:**

1. بوزيدي سعيدة، الاصلاحات المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعه ورقلة، الجزائر، أفريل 2003 .
2. جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.
3. زبيدة محسن، سهام بوخلالة، دور المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20- 21 أبريل 2004.
4. قدور بن نافلة، رابح عرابة، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحولات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 14- 15، ديسمبر 2004.

**القوانين و المراسيم:**

1. الأمر رقم 67/ 204 المؤرخ في 01 نوفمبر 1967.
2. قانون رقم 227/ 64 الخاص بإنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط المؤرخ في 10 اوت 1964.

3. القانون رقم 62/ 441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962 والمتعلق بإنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي.
4. مرسوم رقم 66/ 36 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966 والمتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري.

**المواقع الإلكترونية**

1. موقع بنك الجزائر : http//: www.bank-of –algeria.dz
2. موقع إتحاد المصارف العربية: https://uabonline.org
3. موقع: Argaam.com/ar/article/articles detaim/id/1318380

**المراجع باللغة الأجنبية:**

1. A.parasuraman, valerie A.Zeithamal,Leonard L.Berry "Servequal: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality" journal of Retailing, volume 64 N°1, spring 1988.
2. Abdrezak Habbar, element of banking intermediation in the Algerian system and the means to activate it, Arab economic and business journal / Elsevier, 09/2014.
3. Abdulsalam Dauda, Mustapha Yusuf Ismaila, Influence of Technological Environmental Factors on the Strategic Choice of Quoted Manufacturing Firms in Nigeria's Food and Beverage Industry , International Journal of Business, Humanities and Technology,USA, Vol. 3 No. 8; December 2013
4. Adrian Payne, Malcolm Mc Donald, Pennie Frow, marketing plans for services, 3ed john wiley sions, U Kingdom, 2011.
5. Afomins Anna, strategic management tools and techniques and organization performance: findings from the Czech republic, journal of competiveness vol07, issue 03, september 2015.

6. Alexandre Steyer, Amelie clansel, Lascal Quester, marketing une approche quantitative, collection synther learns education, paris, 2005.
7. Ammour Benhalima, le système bancaire algérien textes et réalité, Dahleb ,Alger, 1997.
8. Andrew Crane , Marketing, Moralité and the natural environment , published in the Tylor Francis e library, UK, 2001
9. Anne Gaëlle- Jolivot , Marketing internationale, 2 édition, Dunod, Paris, 2013
10. Antony G. Bennet, The big book of marketing, McGraw Hill, New York, 2010.
11. Arthur meidan , Bank marketing, , Macmillan education Hampshire, London, 1984.
12. Audrey Gilmore, Services marketing and management, SAGE publication, London 2003.
13. Ayantunji Gbadamdsi, Sonny Nwankwo, Ian Bathgate, Principles of marketing, a value based approach, Palgrave Macmillan, New York, 2013.
14. Badoc Michel, marketing management pour les sociétés bancaires, Edition d'organisation, Paris, 1995.
15. Baker Mj, "bank marketing"- the Scottish banker's magazine, Val Ixix N°: 274, august 1977.
16. Bongani Ngwenya , Impact Of Micro And Macro Environmental Analysis In The Banking Sector Of Zambia: A Strategic Planning

Perspective , international journal of research in commerce , economics and management , vol 04 ,issue 12 india .decembre 2014

17. Catherine Viot, l'essentiel sur le marketing, Berti Edition, Alger, 2006.
18. Cedomir Nestorovic , Marketing en environnement islamique , Dunod , Paris , 2009.
19. Chai leo goi, a review of marketing mix: 4 PS or more international journal of marketing studies, vol 1,N°1 mai 2019.
20. Charles W. Lamb, Joseph F.Hair, Jr. Carl Mc Daniel , MKTG, principles of marketing, Cengage learning, Boston, USA, 2018.
21. Charles W. Lamb, Joseph F.Hair, Jr. Carl Mc Daniel , MKTG, principles of marketing, Op cite, 2018.
22. Chibuike U. Uche ،Andrew E.Ehikwe: Marketing of Banking Services in Nigeria قدمت الورقة في سنة 2001 ضمن أشغال المؤتمر العالمي للخدمات المنعقد ( بهونغ كونغ بين 19 و 21 سبتمبر 2001 )
23. Christian Ennew Nigel waite, Financial services marketing , Butterworth Heinemann, oxford, 2007.
24. Christopher J. Mecklin, Daniel J. Mundfrom , A Monte Carlo comparison of the Type I and Type II error rates of tests of multivariate normality, Journal of Statistical Computation and
25. Christopher Lovelock, Jochen wirtz, Dennis Lapert, Annie Mumos, marketing des services, 7éd, Pearson éducation Inc, prentice Hill, France, 2011.
26. Christopher lovelock, Laurent wright, principales of services marketing management, prentice Hall, 1999 .

27. Colin Gilgan, Riachrd M.s Wilson, strategic marketing planning 2ed, Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 2009.
28. Comite of definitions, marketing definitions, A Glassary of marketing terms AMA, chicago 1960.
29. Crosier,"what exactly marketing is?" Quarterly review of marketing, writer 1975 V1, N° 02.
30. David L. Mothers Baugh, Del .Hawkins, Consumer behaviour (Building Marketing strategy) 3edition, McGraw hill, N Y, 2016
31. David Meerman scott ,The New Rules of Marketing and PR 5edition , John Wiley and sons, inc , USA ,2015
32. Dener Vander Wayer, bank marketing, institute of banker, London, octobre, 1969.
33. Denis darpy, le marketing, 2ed, Dunod, paris, 2015.
34. Deruk Rander, "marketing in banking, The institute of bankers, London, 1969.
35. Dina Fadhil Jihad Alwaely , building a model of alternative management strategies and their impact on the changing marketing environment in commercial banks in Amman, Jordan, journal of entrepreneurship and organisation management , volume 07, issue 02/2018- Doi : 10.4172/2169-026x.1000244
36. Douglas Hoffman, John E.G. Brateston, Services marketing, concepts, strategies, and cases, 4ed, Cengage- learning, Mason , USA, 2008.
37. E. Jerome McCarthy "basic marketing" 4th edition, Richard D Irwin Inc., home wood Illinois USA, 1971.

38. E. McCarthy, E. Jerome, William D Perreault, essentials of marketing a global approach, international edition (8th), McGraw Hill publishing,USA, 2006.
39. Engel James –F , Hugh G wales , Martin R warshaw , Promotional Strategy ,3ed ,Richard D Irwin, Homewood,USA , 1975.
40. Éric Vermette, l'essentiel du marketing, 2ed, Edition d'organisation, paris, 2001.
41. Francis brassingto, stephen pettitt "principales of marketing", 4th ed, Pearson education, Edinburgh Gate, England, 2006.
42. Geoff Lancaster, Paul Reynolds, management of marketing, Elsevier, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2005 .
43. Gérard Garibaldi , Analyse stratégique , 3endition, Eyrolles édition d'organisation , Paris, 2008
44. Gorau Furvedeu, Asa Moberg, journal of cleaner production -13-, U. Kingdom, 2005.
45. Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, strategic marketing, 2ed, Butterworth, Heinemann, UK, 2011.
46. Hocine Benissad, essais d'analyse monitaire avec référence à l'Algérie OPU, 1975 .
47. Isaac Tandoh, Loretta Sarpong ,The Role of Strategy in a Competitive Business Environment: A Case Study of Ecobank Ghana Limited.Branch Manager, Ecobank Stadium / Amakom, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.11, 2015
48. J. Paul peter, James H Donnelly J, A preface to marketing management, 14ed, McGraw-Hill education, New York, 2015.

49. Jean Jacques Lambin, marketing strategique et opérationnel, 7ed, chantal de Moerloose, Dunod, Paris, 2008 .
50. Jim Blythe, essentials of marketing 3ed, prentice Hall, Pearson ed, England, 2005.
51. Jim Blythe, Philp Megicks, marketing planning, strategy environment and context, prentice Hall, Pearson education, England, 2010 .
52. Jochen Wirts, Christopher love lock, Essentials of marketing services, 3 rd edition, Pearson education, England, 2018.
53. John Aidir , strategic marketing, oxford hand book , London , 1999.
54. John Wilmshurst, Adrian Macay , fundamentals and practice of marketing, 4th edition, Butterworth- Heinemann, Oxford, 2002.
55. K. douglas Hoftman, John E G Bateson, Services marketing, concept, strategies and cases, southwestern Cengage learning, Mason,USA, 2008.
56. Kevin Roger A, Hartley Steven W, Redelius William, Marketing the core, McGraw-Hill Irwin, 5ed, New York, 2013.
57. Laurence Lehmann Ortéga, Frédéric Leroy, Pierre Dussauge, Bernard Garrette, Radolphe Duraud ,Strategor, , 6ed Dunod, paris, 2013.
58. Liliane Bensahel, introduction à l'économie des services, presse universitaire de Grenoble, France, 1997.
59. Longman, 3ed , Pearson education, Harlow , Uk ,1995.
60. Luther Hodges, Rollie Tillman, bank marketing, text and cases Addison Wesley publishing company, Mento part, California, 1968.

61. Majaro.S, marketing perspective banks and the marketing concept" George Allan union publish Ltd , Grows Nest, Australia, 1982.
62. Malcolm Mc Donald, Pennie Frow, Adrian payne, Marketing plans for services complete guide , 3rd ed, John wiley and sans ltd, southern gate, UK, 2011.
63. Mark Parry, strategic marketing management, the McGraw hill, New York, 2001.
64. Michael Baker, the strategic marketing plan audit, Cambridge, strategy publications, char mouth, UK, 2008.
65. Michael R.Czinkota, Masaaki Kotabe, Demetris Vrontis, S.M. Riad Shams, marketing management, 4ed springer nature, Switzerland, 2021.
66. Michel Baker, The marketing book, 5th edition, butter worth Heinmann, England, 2003, p604.
67. Michel Langlois, Gérand Tocquer, le marketing des services, le défi relationnel, ed Gaéteau Morin, Québec, Canada, 1998.
68. Monique Zollinger ,Eric lamarque ,Marketing et stratégie de la banque, France , Dunod 1999
69. Mourad Choudhry , An introduction to banking , principles , strategy and risk management 2edition , John Wiley ,UK, 2018
70. Nathalie van làethem , Toute la fonction marketing , Dunod, Paris, 2005
71. Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, Dunod, paris, 2005.

72. Noel Capon, Roy Capon, James Mac Hulbert , Marketing management in the 21 century (developing and implementing the market strategy), Wessex Inc. NY, 2009,
73. O.C.Ferrell, Michael D.Hartline, Marketing strategy 5ed, south western Cengage learning, Mason, USA, 2011.
74. Ogdem Ross, marketing in commercial banks, prentice Hill, New jersey, 1971 .
75. Patrick Gabriel , Rarau Divard , Marine le Gall- Ely , Isabel prim Allas , Marketing des services , Dunod ,France , 2014
76. Paul Fifield, Marketing Strategy Masterclass 1er edition, Butterworth Heinemann , UK, 2008
77. Peter D. Bennet, marketing, McGraw Hill, New York, 1988.
78. Peter mudie, Angela Pirrie, services marketing management 3ed, Butterworth Heinemann, USA ,2006.
79. Philip Kotler , Gary Armstrong (with Mark Oliver Opresnik( , Principles of marketing , 17ed , Pearson education, UK , 2018.
80. Philip Kotler , Hermawar kartajaya, iwan stiawan , Marketing 4.0, John Wiley, USA , 2017
81. Philip Kotler , marketing principles, 3rd edition, prentice-Hill, international edition, London, 1986.
82. Philip Kotler, B Doubois, marketing management, nouveau horison, 8ème ed, paris, 1994.
83. Philip Kotler, Dubois, marketing management 11ème édition, pearson, paris, 2003.

84. Philip Kotler, Gary Armstrong , Marketing An Introduction- - 12th , Pearson education, Edinburgh gate, England 2015.
85. Philip Kotler, Gary Armstrong , Principals of marketing, 17e global edition , Pearson education , Harlow UK , 2018.
86. Philip Kotler, Gary Armstrong, principal of marketing, 6th ed, prentice Hill, New jersey, 1999.
87. Philip Kotler, Gary Armstrong, principles of marketing 17 ed , Pearson ed, 2018, UK.
88. Philip Kotler, Kevin lane Keller, a framework for marketing management, 6th edition, Pearson education, Harlow, England, 2016.
89. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, 15ed Indian case stud, pearson,india ,2017
90. Philip Kotler, Kevin lane Keller, Marketing management, 15ed Pearson education, Tamil nada, India, 2016.
91. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, Pearson education, Prentice Hall,france, 2016.
92. Philip Kotler, Marketing management, 10ed, millennium edition, prentice Hal, New Jersey, 2001.
93. Philip Kotler, marketing management, Analysis, planning and control, Englewood Cliffs, prentice Hall, New Jersey 1984.
94. Philip Kotler, marketing management, millennium ed, prentice Hill, New Jersey, 2000.
95. Philip Kotler, Roberto, "social marketing" the free press, NY, 1996.

96. Philip Kotler, Veronica Won, John Sunder, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson education, prentice Hall, England, 2005.
97. Philippe Villemus , Le plan marketing à l'usage du manager, Eyrolles édition d'organisation , Paris , 2009
98. Pierre Eiglier, Eric Dangeard, "servection" le marketing des services, 3ed, McGraw Hill, New York, 1991.
99. Raoul, Sellonger , "initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing" édition banque, paris 1977.
100. Richard M.S Wilson, Colin Gilgan, strategic marketing management 3ed, Butterworth Heinemann, oxford, UK, 2005.
101. Russell Abratt, Michael Dendixeu ,Strategic marketing concepts and cases, Taylor and Francis, New York, 2019.
102. Saiki Danyi, Services marketing, Oxford Book company, Jaipur india , 2008.
103. Sally Dibb, Lindon Symkin, William M Bride, OC. Ferrell, marketing concept and strategies, 6ème edition, cengage learning, Boston, 2012.
104. Sebastien Soulez , Said Halla , Thierry Himber . Exercices de marketing, 3 éditions, gualino, léxteusoéd, Paris, 2012
105. Simulation , Taylor & Francis, Vol. 75, No. 2, February 2005
106. Stanton W and Furtell, fundamentals of marketing, Mc Grow Hill, Book Co, New York, 1987 .
107. Steve Baron , Kim Harris ,services marketing-text and cases, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York,2003.

108. Sylvie de cousserrgues, Gautier Bourdeaux, "Gestion de la banque - du diagnostic a la stratégie" 6ème édition, Dunod, paris, 2010.
109. The Webster's ,3ed New international dictionary of the English language ,USA, 1993, p 1383
110. Theodore Levitt, marketing myopia, Harvard business review, July - august 1960.
111. Torston Tomczak , Sven Reinecke, Alfred Kuss, strategic marketing (market-oriented corporate and business unit planning, springer gabler , 2018, Germany.
112. Turkes Mirela Catalina, The Factors That Influence The Romanian Banking Market During Post-Accession Period, Transylvania University of Brasov Faculty of Economic Sciences 2009.
113. William M .bride , O.C Ferrel , Foundations of marketing, l 8th ed, CENGAGE Learning, Boston USA,2018.
114. William M. pride, O.C.Ferrell , marketing basic concepts and decisions, Boston Houghton miffin Co, 1998.
115. William M. pride, O.C.Ferrell , marketing basic concepts and decisions, Boston Houghton miffin Co, 1998.
116. William perreault , Joseph P Connon, Jerome McCarthy, Essentials of marketing , a marketing strategy planning approach, 15ed McGraw-Hill, New York, 2017.
117. William Stanton, Fundamentals of marketing, Mc graw-Hill, New York, 1986.
118. Willian Lazer, James D. Culley, marketing management foundations and practices, Haughton Mifflin, Boston, USA, 1983.

119. Yadel Farida, le marché monétaire en algérie, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Bourgogne, faculté de sciences économiques, 1992.

# الملاحق

# الملحق رقم 01 :

# الإستبيان

جامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس
كلية العلوم الإقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

**استمارة استبيان موجهة إلى إطارات البنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري**

**تحية طيبة وبعد :**

يهدف هذا الإستبيان إلى دراسة علمية حول موضوع " البيئة التسويقية و دورها في رسم إستراتيجيات التسويق المصرفي" من خلال تحديد معالم الإستراتيجية التسويقية للبنوك الجزائرية بناءا على البيئة التسويقية المحيطة ، و هذا كمتطلب لإنجاز أطروحة دكتوراه أل أم دي في مجال الإدارة المالية بجامعة الجيلالي اليابس ولاية سيدي بلعباس، لذلك نرجو منكم التفضل والإطلاع على هذه الإستبانة والإجابة على أسئلتها بكل دقة وموضوعية من أجل خدمة البحث العلمي بالشكل الأمثل ونؤكد لكم حرصنا الشديد على سرية المعلومات المقدمة من قبلكم وأنها تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولكم منا جزيل الشكر.

طالب الدكتوراه : حاجي الشيخ المشرف :أ. د . يحياوي سليمان

**نشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام**

**ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.**

***الجزء الأول* : بيانات شخصية**

**– المعلومات الخاصة بالمجيب :**

**الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**المؤهل العلمي :** أكاديمي ☐ غير أكاديمي ☐

**الوظيفة :** مدير بنك ☐ مدير وكالة ☐ إطار ☐

**الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

**طبيعة البنك :** عمومي ☐ خاص ☐ أجنبي ☐

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | غير موافق نوعا ما | محايد | موافق نوعا ما | موافق | موفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **القسم الأول : البيئة التسويقية المصرفية** | | | | | | | |
| | **الجزء الأول : بيئة التسويق الخارجية (تمت صياغتها وفق نموذج PESTEL)** | | | | | | | |
| | **المحور الأول : العوامل السياسية** | | | | | | | |
| 01 | يتابع البنك بانتظام السياسات و الاجراءات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على البنك أو القطاع المصرفي | | | | | | | |
| 02 | يدرس البنك جميع التغيرات السياسية و الاجراءات المتعلقة بتحرير أو تقييد التجارة | | | | | | | |
| 03 | يأخذ البنك في الاعتبار دراسة محيط الأعمال فيما يخص البيروقراطية والفساد | | | | | | | |
| 04 | يولي البنك أهمية لكل تغيرات أو تعديلات حكومية أو مواعيد انتخابية | | | | | | | |
| 05 | يتابع البنك باستمرار مدى الاستقرار السياسي من عدمه في المحيط الذي يعمل فيه | | | | | | | |
| | **المحور الثاني : العوامل الاقتصادية** | | | | | | | |
| 06 | يمثل المناخ الاقتصادي للبلد أحد الأولويات التي يجب معرفتها لدى إدارة البنك | | | | | | | |
| 07 | يقوم البنك بدراسة مؤشرات النمو (في الاقتصاد، في القطاع) بشكل دوري | | | | | | | |
| 08 | تقوم إدارة البنك بالاطلاع على معدلات الدخل، البطالة، الاستهلاك بشكل مستمر | | | | | | | |
| 09 | يولي البنك أهمية لدراسة التغيرات في معدلات التضخم و أسعار الفائدة و أسعار الصرف | | | | | | | |
| 10 | يتابع البنك بشكل مباشر السياسات النقدية و المالية و الاقتصادية المخططة من قبل الحكومة | | | | | | | |
| | **المحور الثالث : العوامل الإجتماعية** | | | | | | | |
| 11 | يتبنى البنك مبادىء المساواة العرقية و الثقافية في توجهاته التسويقية | | | | | | | |
| 12 | يسعى البنك إلى توزيع وكالاته التجارية حسب الكثافة السكانية و توزيعها | | | | | | | |
| 13 | يعمل البنك على تسويق المنتجات المصرفية التي تتناسب و التوجهات الثقافية للمجتمع | | | | | | | |
| 14 | يغير البنك توجهاته حسب التغيرات الديمغرافية المحدثة (هجرات، نمو سكاني،) | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | يجري البنك دراسات دورية حول البيئة الثقافية و الاجتماعية التي يعمل فيها | | | | | | | |
| | **المحور الرابع : العوامل التكنولوجية** | | | | | | | |
| 16 | يسعى البنك دوما لامتلاك التكنولوجيا الحديثة و يطورها و يضعها في متناول أفراده | | | | | | | |
| 17 | يضع البنك أحدث الوسائل التقنية بين يدي عملائه | | | | | | | |
| 18 | يعتمد البنك على موارد داخلية في تطوير و ايجاد الحلول التقنية | | | | | | | |
| 19 | غالبا ما يكون البنك سباقا لامتلاك التكنولوجيا قبل المنافسين في القطاع | | | | | | | |
| 20 | يسعى البنك لمواكبة التكنولوجيا الحديثة التي تطرأ في الساحة المصرفية | | | | | | | |
| 21 | يعمل البنك على تطوير نظام معلومات تقنية تتناسب و متطلبات السوق | | | | | | | |
| | **المحور الخامس : العوامل البيئية** | | | | | | | |
| 22 | يتبنى البنك القضايا المتعلقة بالبيئة المحيطة و يساهم في تحسينها | | | | | | | |
| 23 | يضع البنك خطة طوارىء متعلقة بالتغيرات أو الكوارث الطبيعية المتوقعة | | | | | | | |
| 24 | يسعى البنك إلى توفير منتجات مصرفية تتوافق و فرص التسويق في بيئته الطبيعية | | | | | | | |
| 25 | يواكب البنك توجهات الحكومة المتعلقة بالتنمية المستدامة و التوجهات الخضراء | | | | | | | |
| 26 | كثيرا ما تكون الخصائص الطبيعية للمنطقة أحد عوامل اتخاذ القرار في البنك | | | | | | | |
| | **المحور الخامس : العوامل القانونية** | | | | | | | |
| 27 | لدى البنك اطلاع كبير على مختلف اللوائح و القوانين التي تنظم مختلف القطاعات و التي تؤثر على البنك | | | | | | | |
| 28 | يسعى البنك إلى المحافظة على الامتثال الدائم للوائح و القوانين الصادرة و المستجدة | | | | | | | |
| 29 | نادرا ما يواجه البنك بمخالفات تخص عدم الالتزام بالقوانين و التشريعات | | | | | | | |
| 30 | يلتزم البنك بالتحيين الدائم لموسوعته القانونية باللوائح و التشريعات | | | | | | | |
| 31 | يسعى البنك غالبا الى استغلال الفرص التي توفرها القوانين المستجدة قبل المنظمات المنافسة | | | | | | | |
| | **الجزء الأول : بيئة التسويق الداخلية ( تمت صياغتها وفق نموذج PRIMO-F)** | | | | | | | |
| | **المحور الأول : الأفراد** | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32 | تتسم إدارة المصرف بمبادىء القيادة الرشيدة و الواضحة | | | | | | | |
| 33 | تسعى الادارة الى تكوين و تدريب و تطوير مهارات الأفراد في البنك بشكل مستمر | | | | | | | |
| 34 | يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة و يعطي انطباعا بالتفاني و المسؤولية | | | | | | | |
| 35 | تستجيب إدارة البنك للمفاهيم المتعلقة بالكفاءة لريادة الأعمال | | | | | | | |
| | **المحور الثاني : الموارد** | | | | | | | |
| 36 | يتوفر البنك على كامل المرافق الضرورية للسير الحسن للأعمال المصرفية | | | | | | | |
| 37 | التجهيزات المتوافرة و المتاحة لدى البنك تعطي انطباعا بالتفوق و الأمان و الراحة | | | | | | | |
| 38 | لدى البنك كفاية من رأس المال للاستثمار في منتجات مصرفية جديدة | | | | | | | |
| 39 | يتعامل المصرف مع موردين ذوي موثوقية و سمعة طيبة | | | | | | | |
| | **المحور الثالث : الإبتكار** | | | | | | | |
| 40 | توفر ادارة البنك الدعم الكامل للابتكارات و الافكار المستجدة لدى الموظفين | | | | | | | |
| 41 | يوجد لدى ادارة البنك قسم خاص بالبحث و التطوير من أجل التحسين المستمر | | | | | | | |
| 42 | المنتجات المصرفية لدى البنك تتسم بالتجديد الدائم و المبتكر مقارنة بالمنافسين في السوق المصرفي | | | | | | | |
| 43 | يتوافر البنك على نظام مفتوح لإبداء الآراء إزاء المشكلات الطارئة لدى البنك | | | | | | | |
| | **المحور الرابع : التسويق** | | | | | | | |
| 44 | يعطي البنك انطباعا جيدا و سمعة طيبة لدى العملاء | | | | | | | |
| 45 | يتوفر البنك على حصة معتبرة من السوق المصرفي | | | | | | | |
| 46 | تتسم خدمات البنك و منتجاته بالتنوع و القبول لدى غالبية العملاء | | | | | | | |
| 47 | تتصف قوى البيع لدى المصرف بالكفاءة و الفعالية و المرونة | | | | | | | |
| 48 | غالبا ما يظهر البنك بصورة جيدة تعكس مدى التزامه و حجمه في السوق المصرفي | | | | | | | |
| | **المحور الخامس : العمليات** | | | | | | | |
| 49 | دائما ما يكون البنك قادرا على الوفاء بالالتزامات اتجاه دائنيه | | | | | | | |
| 50 | يمثل العنصر البشري الكفء عاملا هاما في تفوق المصرف على منافسيه | | | | | | | |
| 51 | غالبا ما تضع المؤشرات الاقتصادية البنك في موقع ايجابي | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 52 | تتسم المنتجات المصرفية المعروضة من قبل البنك بالجودة و الاتساق | | | | | | | |
| | **المحور السادس : المالية** | | | | | | | |
| 53 | يتميز الهيكل المالي للبنك بالاستقرار و الايجابية | | | | | | | |
| 54 | غالبا ما تتناسب ربحية البنك مع توقعات الإدارة | | | | | | | |
| 55 | تعمل الإدارة على زيادة ربحية البنك من خلال المنتجات المصرفية المستحدثة | | | | | | | |
| 56 | لدى البنك كفاية من رأس المال للتطور و الاستثمار و مواجهة المنافسة | | | | | | | |
| 58 | يحقق البنك معدلات نمو سنوية ثابتة مقارنة بالمنافسين. | | | | | | | **57** |
| | **القسم الثاني : إستراتيجية التسويق المصرفي** | | | | | | | |
| 59 | تقوم إدارة البنك بتبني رسالة تسويقية واضحة و ذات معنى | | | | | | | |
| 60 | لدى إدارة البنك رؤيا مستقبلية موضوعية تعبر عن سياسة البنك | | | | | | | |
| 61 | تقوم إدارة البنك بتحليل البيئة المحيطة عند إعدادها للخطة التسويقية | | | | | | | |
| 62 | يتم التركيز عند صياغة إستراتيجية البنك على نقاط القوة و الضعف | | | | | | | |
| 63 | يقوم البنك بتعديل خططه التسويقية بناءا على متطلبات الزبائن و تغير السوق | | | | | | | |
| 64 | يقوم البنك بإعداد ميزانية تسويق خاصة و مناسبة لتحقيق الأهداف التسويقية | | | | | | | |
| 65 | عند وضع الإستراتيجية يتم الأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية كالزبائن و المنافسة و السوق ... و كذا العوامل الداخلية كاموظفين و الأداء و النتائج | | | | | | | |
| 66 | تقوم إدارة البنك بتحديد أهداف إستراتيجية واضحة | | | | | | | |
| 67 | تقوم إدارة البنك بالتنسيق بين الأهداف الإستراتيجية الإدارية المشتركة | | | | | | | |
| 68 | تقوم إدارة البنك بإشراك أطراف متعددة في صياغة الإستراتيجية التسويقية | | | | | | | |
| 69 | تعتبر الأهداف الإستراتيجية للبنك موضوعية و قابلة للتحقيق | | | | | | | |
| 70 | الأهداف الموضوعة من قبل إدارة البنك في مجال التسويق قابلة للقياس | | | | | | | |
| 71 | تقوم إدارة البنك بوضع إفتراضات و بدائل إستراتيجية تحسبا لتغيرات في بيئتها التسويقية | | | | | | | |
| 72 | يتم تصميم المزيج التسويقي بما يتوافق و الإستراتيجية التسويقية العامة | | | | | | | |
| 73 | يتم وضع خطة واضحة المعالم لمختلف الأنشطة التسويقية داخل البنك | | | | | | | |
| 74 | تساهم عملية تحديد الإستراتيجية و الخطط في الوصول إلى الأهداف المرجوة | | | | | | | |
| 75 | تتماشى سياسات تقسيم السوق و التموقع مع أهداف البنك في النمو و المنافسة | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 76 | يتم تصميم خطط تسويقية سنوية تتماشى مع الإستراتيجية التسويقية العامة | | | | | | | |
| 77 | تقوم إدارة البنك بمتابعة مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية التسويقية و قياسها | | | | | | | |
| 78 | يتم تحديد المهام و المسؤوليات في البنك وفق الإستراتيجية التسويقية المتبناة | | | | | | | |
| 79 | نظام المكافئات يتم وفق قياس نتائج الأداء و مدى تحقيق نتائج تسويقية ملموسة | | | | | | | |

# الملحق رقم 02 :

# تحكيم الإستبيان

**الأساتذة المحكمون للاستبيان :**

| الرقم | الإسم و اللقب | الدرجة العلمية | مؤسسة الإنتماء |
|---|---|---|---|
| **01** | يحياوي سليمان | أستاذ التعليم العالي | جامعة سيدي بلعباس |
| **02** | صوار يوسف | أستاذ التعليم العالي | جامعة سعيدة |
| **03** | بن سعيد محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة سيدي بلعباس |
| **04** | سنوسي قويدر | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان |
| **05** | هلام زواوية | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة سيدي بلعباس |

# الملحق رقم 03 :

# نتائج إختبارات

# SPSS

## نتائج مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS :

### Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| الإستراتيجية | 298 | 100,0% | 0 | 0,0% | 298 | 100,0% |

### Descriptives

| | | | Statistiques | Erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Moyenne | | 5,2406 | ,06351 |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 5,1156 | |
| | | Borne supérieure | 5,3656 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | | 5,3348 | |
| | Médiane | | 5,6000 | |
| | Variance | | 1,202 | |
| | Ecart type | | 1,09635 | |
| | Minimum | | 2,15 | |
| | Maximum | | 6,75 | |
| | Plage | | 4,60 | |
| | Plage interquartile | | ,85 | |
| | Asymétrie | | -1,628 | ,141 |
| | Kurtosis | | 1,700 | ,281 |

### Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الإستراتيجية | ,559 | 298 | ,200 | ,881 | 298 | ,236 |

a. Correction de signification de Lilliefors

### Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| البيئة_التسويقية | 298 | 100,0% | 0 | 0,0% | 298 | 100,0% |

### Descriptives

| | | | Statistiques | Erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| البيئة_التسويقية | Moyenne | | 5,3354 | ,04536 |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 5,2461 | |
| | | Borne supérieure | 5,4246 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | | 5,3904 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Médiane | 5,3922 | |
| | Variance | ,613 | |
| | Ecart type | ,78304 | |
| | Minimum | 3,16 | |
| | Maximum | 7,39 | |
| | Plage | 4,24 | |
| | Plage interquartile | ,81 | |
| | Asymétrie | -1,149 | ,141 |
| | Kurtosis | 1,090 | ,281 |

**Tests de normalité**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| البيئة_التسويقية | ,643 | 298 | ,169 | ,768 | 298 | ,680 |

a. Correction de signification de Lilliefors

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 298 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 298 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,976 | 4 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| البيئة_الخارجية | 15,7686 | 7,370 | ,940 | ,974 |
| الإستراتيجية | 15,9636 | 5,599 | ,942 | ,983 |
| البيئة_الداخلية | 16,0116 | 6,544 | ,973 | ,959 |
| البيئة_التسويقية | 15,8688 | 6,995 | ,985 | ,960 |

# Fréquences

**Statistiques**

| | | الجنس | المؤهل | الوظيفة | الخبرة | الطبيعة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valide | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

# Table de fréquences

**الجنس**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 187 | 62,8 | 62,8 | 62,8 |
| | أنثى | 111 | 37,2 | 37,2 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**المؤهل**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أكاديمي | 253 | 84,9 | 84,9 | 84,9 |
| | غير أكاديمي | 45 | 15,1 | 15,1 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**الوظيفة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | مدير بنك | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| | مدير وكالة | 52 | 17,4 | 17,4 | 17,8 |
| | إطار | 245 | 82,2 | 82,2 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

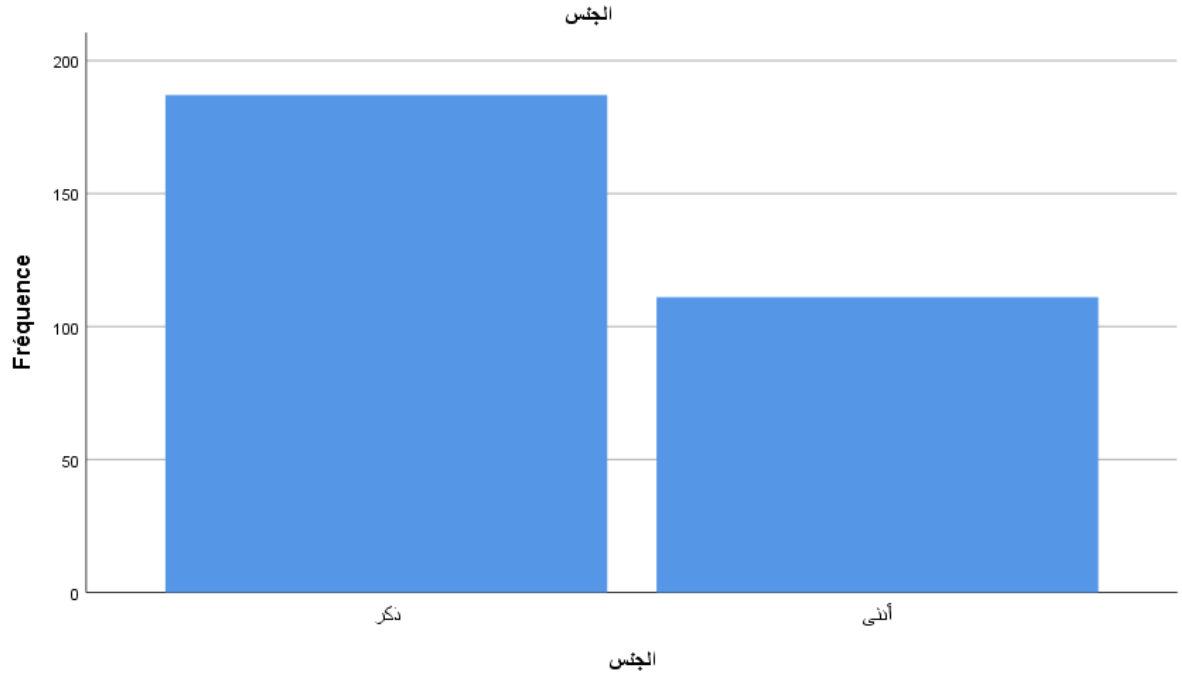
**الخبرة**

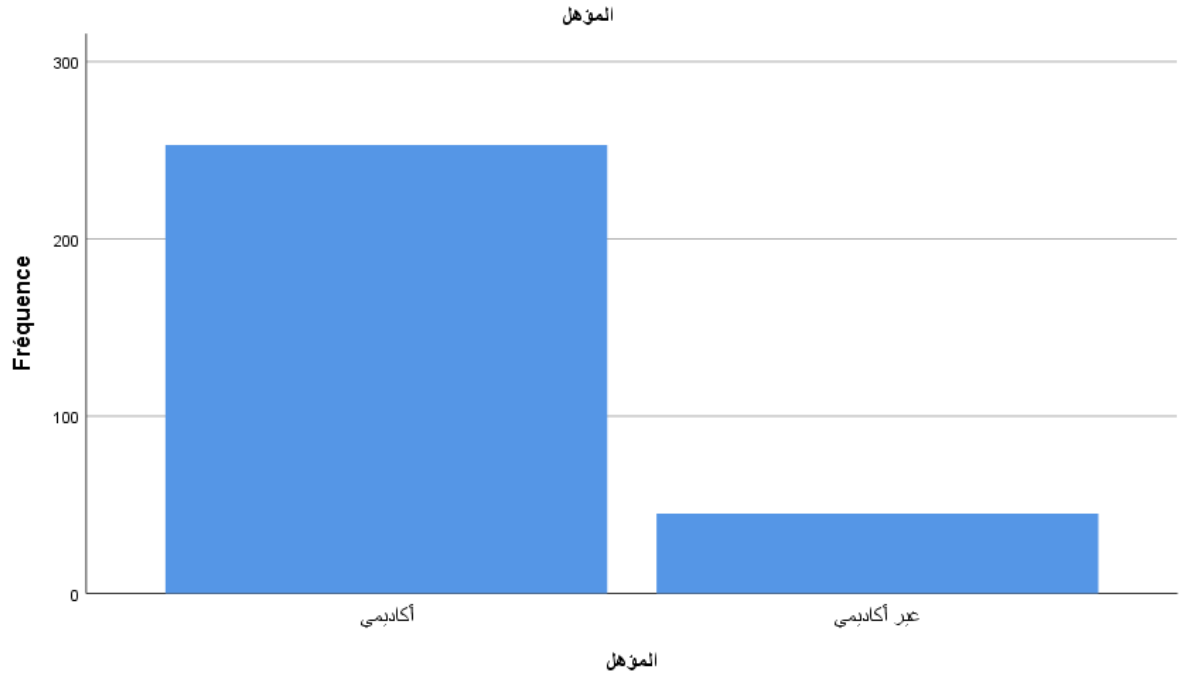
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 57 | 19,1 | 19,1 | 19,1 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 120 | 40,3 | 40,3 | 59,4 |
| | أكثر من 10 سنوات | 121 | 40,6 | 40,6 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

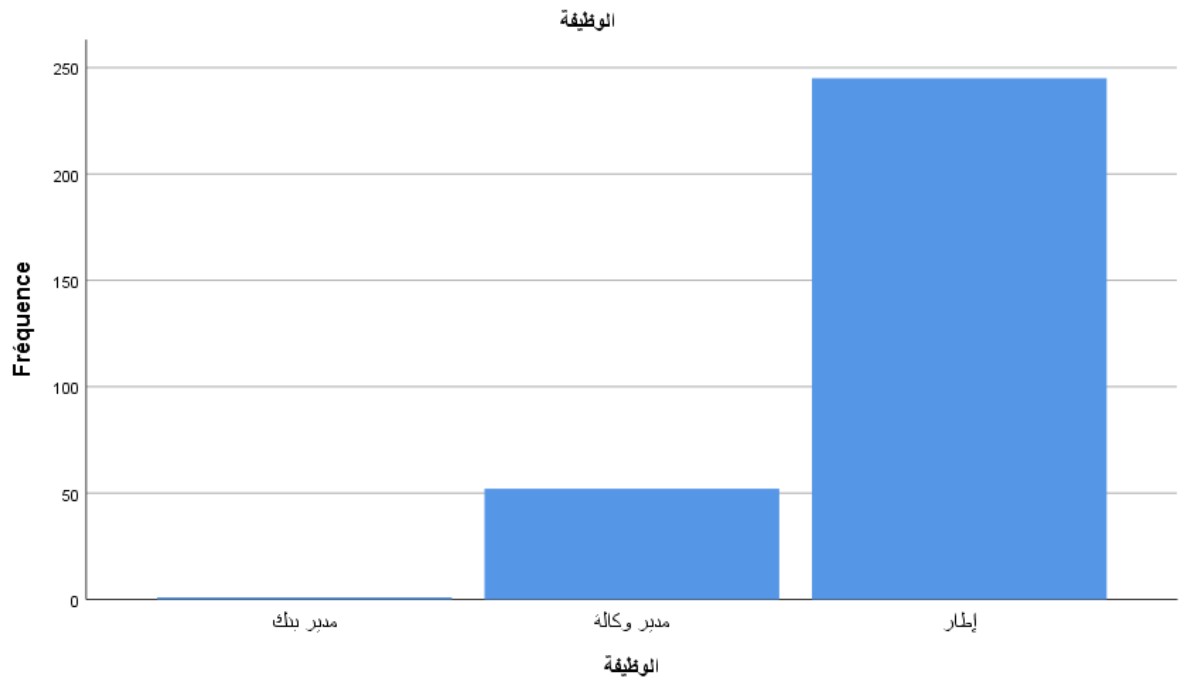
**الطبيعة**

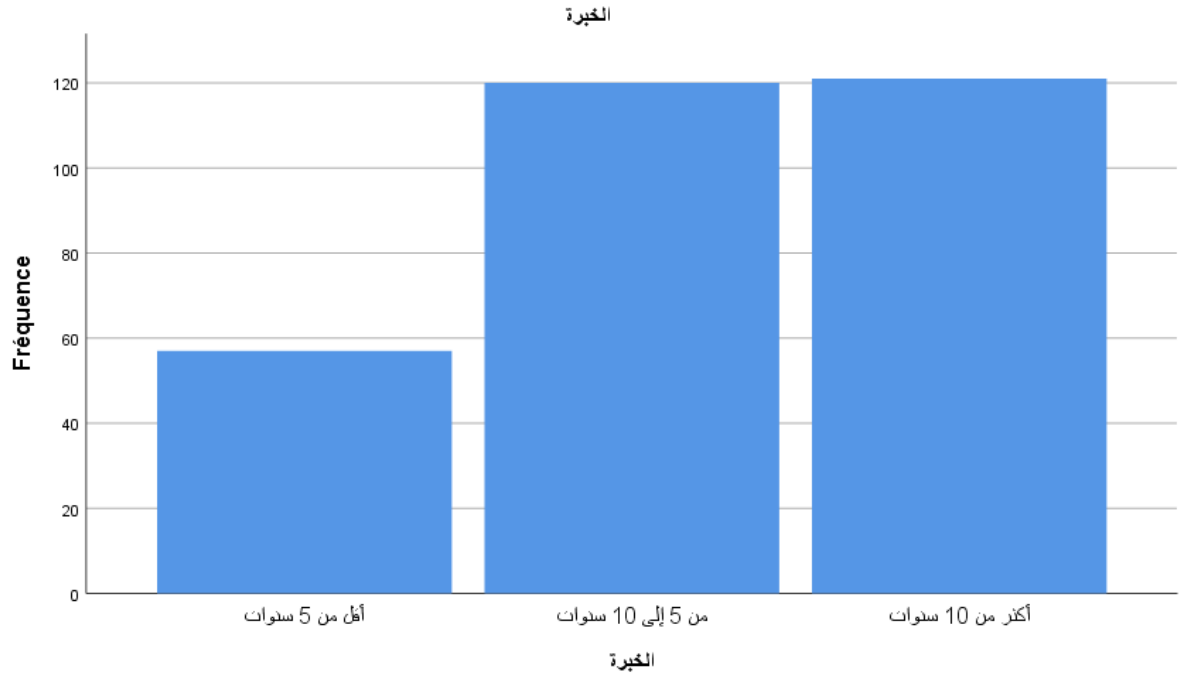
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | بنك عمومي | 205 | 68,8 | 68,8 | 68,8 |
| | بنك خاص | 41 | 13,8 | 13,8 | 82,6 |
| | بنك أجنبي | 52 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

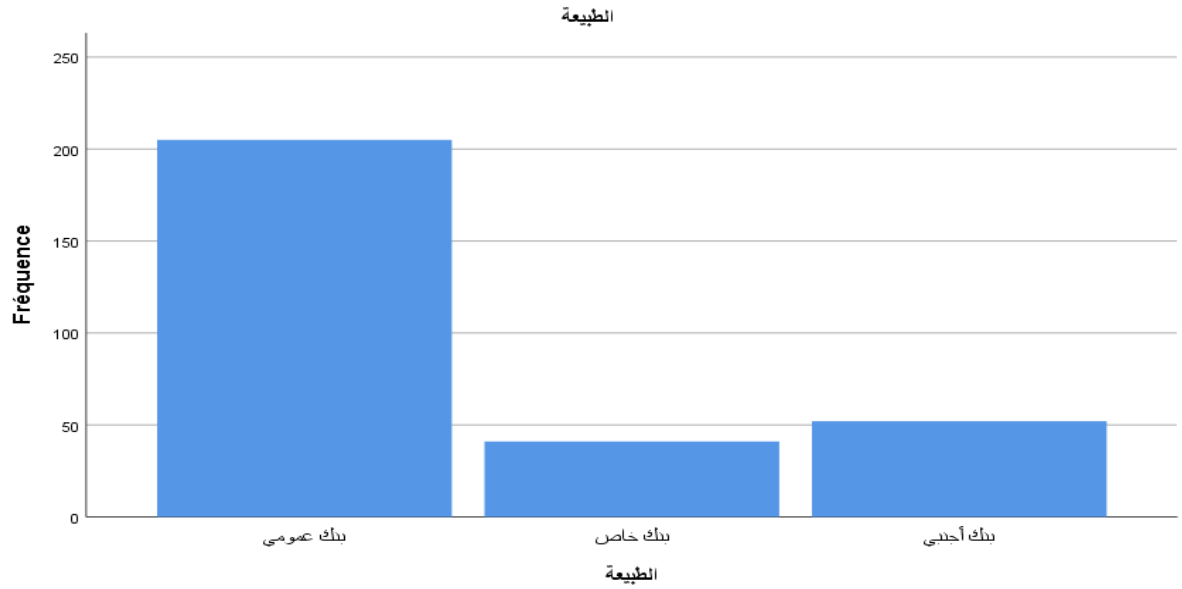
## Graphique à barres




الوظيفة
Fréquence
250
200
150
100
50
0
مدير بنك
مدير وكالة
إطار
الوظيفة


الخبرة
Fréquence
120
100
80
60
40
20
0
أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات
الخبرة




## Descriptives

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| يتابع البنك بانتظام السياسات و الاجراءات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على البنك أو القطاع المصرفي | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2651 | 1,16060 |
| يدرس البنك جميع التغيرات السياسية و الاجراءات المتعلقة بتحرير أو تقييد التجارة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2114 | 1,14839 |
| يأخذ البنك في الاعتبار دراسة محيط الأعمال فيما يخص البيروقراطية والفساد | 298 | 2,00 | 7,00 | 4,8490 | 1,22846 |
| يولى البنك أهمية لكل تغيرات أو تعديلات حكومية أو مواعيد انتخابية | 298 | 2,00 | 7,00 | 4,6342 | 1,17369 |
| يتابع البنك باستمرار مدى الاستقرار السياسي من عدمه في المحيط الذي يعمل فيه | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1812 | 1,19231 |
| يمثل المناخ الاقتصادي للبلد أحد الأولويات التي يجب معرفتها لدى إدارة البنك | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,9195 | ,82484 |
| يقوم البنك بدراسة مؤشرات النمو (في الاقتصاد، في القطاع) بشكل دوري | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,8221 | ,80732 |
| تقوم إدارة البنك بالاطلاع على معدلات الدخل، البطالة، الاستهلاك بشكل مستمر | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,5201 | ,87690 |
| يولي البنك أهمية لدراسة التغيرات في معدلات التضخم و أسعار الفائدة و أسعار الصرف | 298 | 4,00 | 7,00 | 6,0369 | ,82998 |
| يتابع البنك بشكل مباشر السياسات النقدية و المالية و الاقتصادية المخططة من قبل الحكومة | 298 | 3,00 | 7,00 | 6,1074 | ,87725 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| يتبنى البنك مبادىء المساواة العرقية و الثقافية في توجهاته التسويقية | 298 | 4,00 | 7,00 | 6,0604 | ,75859 |
| يسعى البنك إلى توزيع وكالاته التجارية حسب الكثافة السكانية و توزيعها | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,7047 | ,74764 |
| يعمل البنك على تسويق المنتجات المصرفية التي تتناسب و التوجهات الثقافية للمجتمع | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,2148 | ,98517 |
| يغير البنك توجهاته حسب التغيرات الديمغرافية المحدثة (هجرات، نمو سكاني، تطور فكري للمجتمع) | 298 | 2,00 | 6,00 | 4,7953 | 1,04851 |
| يجري البنك دراسات دورية حول البيئة الثقافية و الاجتماعية التي يعمل فيها | 298 | 1,00 | 7,00 | 4,5570 | 1,30207 |
| يسعى البنك دوما لامتلاك التكنولوجيا الحديثة و يطورها و يضعها في متناول أفراده | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,6477 | ,78711 |
| يضع البنك أحدث الوسائل التقنية بين يدي عملائه | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,6913 | ,77329 |
| يعتمد البنك على موارد داخلية في تطوير و ايجاد الحلول التقنية | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,3389 | 1,02292 |
| غالبا ما يكون البنك سباقا لامتلاك التكنولوجيا قبل المنافسين في القطاع | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,3758 | ,83264 |
| يسعى البنك لمواكبة التكنولوجيا الحديثة التي تطرأ في الساحة المصرفية | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,6611 | ,63767 |
| يعمل البنك على تطوير نظام معلومات تقنية تتناسب و متطلبات السوق | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,5302 | ,80031 |
| يتبنى البنك القضايا المتعلقة بالبيئة المحيطة و يساهم في تحسينها | 298 | 2,00 | 6,00 | 4,8758 | 1,27182 |
| يضع البنك خطة طوارىء متعلقة بالتغيرات أو الكوارث الطبيعية المتوقعة | 298 | 2,00 | 6,00 | 4,5403 | 1,18920 |
| يسعى البنك إلى توفير منتجات مصرفية تتوافق و فرص التسويق في بيئته الطبيعية | 298 | 2,00 | 7,00 | 4,9530 | 1,11516 |
| يواكب البنك توجهات الحكومة المتعلقة بالتنمية المستدامة و التوجهات الخضراء | 298 | 2,00 | 6,00 | 4,7953 | 1,08946 |
| كثيرا ما تكون الخصائص الطبيعية للمنطقة أحد عوامل اتخاذ القرار في البنك | 298 | 1,00 | 6,00 | 4,3691 | 1,25448 |
| لدى البنك اطلاع كبير على مختلف اللوائح و القوانين التي تنظم مختلف القطاعات و التي تؤثر على البنك | 298 | 4,00 | 7,00 | 5,9530 | ,71384 |
| يسعى البنك إلى المحافظة على الامتثال الدائم للوائح و القوانين الصادرة و المستجدة | 298 | 5,00 | 7,00 | 6,1275 | ,72742 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نادرا ما يواجه البنك بمخالفات تخص عدم الالتزام بالقوانين و التشريعات | 298 | 3,00 | 7,00 | 6,0067 | ,77413 |
| يلتزم البنك بالتحيين الدائم لموسوعته القانونية باللوائح و التشريعات | 298 | 4,00 | 7,00 | 6,1342 | ,68321 |
| يسعى البنك غالبا الى استغلال الفرص التي توفرها القوانين المستجدة قبل المنظمات المنافسة | 298 | 4,00 | 7,00 | 5,9698 | ,69807 |
| تتسم إدارة المصرف بمبادىء القيادة الرشيدة و الواضحة | 298 | 1,00 | 66,00 | 5,3591 | 3,80350 |
| تسعى الادارة الى تكوين و تدريب و تطوير مهارات الأفراد في البنك بشكل مستمر | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,4430 | ,96318 |
| يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة و يعطي انطباعا بالتفاني و المسؤولية | 298 | 2,00 | 6,00 | 5,0268 | 1,16310 |
| تستجيب إدارة البنك للمفاهيم المتعلقة بالكفاءة لريادة الأعمال | 298 | 2,00 | 6,00 | 4,9362 | 1,24423 |
| يتوفر البنك على كامل المرافق الضرورية للسير الحسن للأعمال المصرفية | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,4933 | 1,08010 |
| التجهيزات المتوافرة و المتاحة لدى البنك تعطي انطباعا بالتفوق و الأمان و الراحة | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,4094 | 1,15478 |
| لدى البنك كفاية من رأس المال للاستثمار في منتجات مصرفية جديدة | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,1577 | ,84405 |
| يتعامل المصرف مع موردين ذوي موثوقية و سمعة طيبة | 296 | 2,00 | 7,00 | 5,1824 | ,81957 |
| توفر ادارة البنك الدعم الكامل للابتكارات و الافكار المستجدة لدى الموظفين | 298 | 2,00 | 6,00 | 4,8725 | 1,16219 |
| يوجد لدى ادارة البنك قسم خاص بالبحث و التطوير من أجل التحسين المستمر | 298 | 1,00 | 6,00 | 4,0034 | 1,57527 |
| المنتجات المصرفية لدى البنك تتسم بالتجديد الدائم و المبتكر مقارنة بالمنافسين في السوق المصرفي | 298 | 2,00 | 6,00 | 5,0235 | 1,05543 |
| يتوافر البنك على نظام مفتوح لإبداء الآراء إزاء المشكلات الطارئة لدى البنك | 298 | 2,00 | 7,00 | 4,9060 | 1,28100 |
| يعطي البنك انطباعا جيدا و سمعة طيبة لدى العملاء | 298 | 2,00 | 6,00 | 5,2953 | 1,02824 |
| يتوفر البنك على حصة معتبرة من السوق المصرفي | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,5034 | ,69751 |
| تتسم خدمات البنك و منتجاته بالتنوع و القبول لدى غالبية العملاء | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1779 | 1,06296 |
| تتصف قوى البيع لدى المصرف بالكفاءة و الفعالية و المرونة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,3054 | 1,00706 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| غالبا ما يظهر البنك بصورة جيدة تعكس مدى التزامه و حجمه في السوق المصرفي | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2416 | ,96505 |
| دائما ما يكون البنك قادرا على الوفاء بالالتزامات اتجاه دائنيه | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,3087 | ,99764 |
| يمثل العنصر البشري الكفء عاملا هاما في تفوق المصرف على منافسيه | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,4329 | 1,11488 |
| غالبا ما تضع المؤشرات الاقتصادية البنك في موقع ايجابي | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,5235 | ,83754 |
| تتسم المنتجات المصرفية المعروضة من قبل البنك بالجودة و الاتساق | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,2114 | ,87940 |
| يتميز الهيكل المالي للبنك بالاستقرار و الايجابية | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1913 | ,83706 |
| غالبا ما تتناسب ربحية البنك مع توقعات الإدارة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,3221 | ,85492 |
| تعمل الإدارة على زيادة ربحية البنك من خلال المنتجات المصرفية المستحدثة | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,3423 | ,77217 |
| لدى البنك كفاية من رأس المال للتطور و الاستثمار و مواجهة المنافسة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2047 | ,89238 |
| يحقق البنك معدلات نمو سنوية ثابتة مقارنة بالمنافسين. | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,2617 | ,85985 |
| تقوم إدارة البنك بتبني رسالة تسويقية واضحة و ذات معنى | 298 | 1,00 | 7,00 | 5,4631 | 1,39997 |
| لدى إدارة البنك رؤيا مستقبلية موضوعية تعبر عن سياسة البنك | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,3658 | 1,31443 |
| تقوم إدارة البنك بتحليل البيئة المحيطة عند إعدادها للخطة التسويقية | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1477 | 1,21924 |
| يتم التركيز عند صياغة إستراتيجية البنك على نقاط القوة و الضعف | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2181 | 1,22106 |
| يقوم البنك بتعديل خططه التسويقية بناءا على متطلبات الزبائن و تغير السوق | 298 | 2,00 | 6,00 | 5,1007 | 1,18489 |
| يقوم البنك بإعداد ميزانية تسويق خاصة و مناسبة لتحقيق الأهداف التسويقية | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2148 | 1,12853 |
| عند وضع الإستراتيجية يتم الأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية كالزبائن و المنافسة و السوق | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2181 | 1,23477 |
| تقوم إدارة البنك بتحديد أهداف إستراتيجية واضحة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,6611 | 1,27494 |
| تقوم إدارة البنك بالتنسيق بين الأهداف الإستراتيجية الإدارية المشتركة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1980 | 1,17682 |
| تقوم إدارة البنك بإشراك أطراف متعددة في صياغة الإستراتيجية التسويقية | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,0940 | 1,10000 |

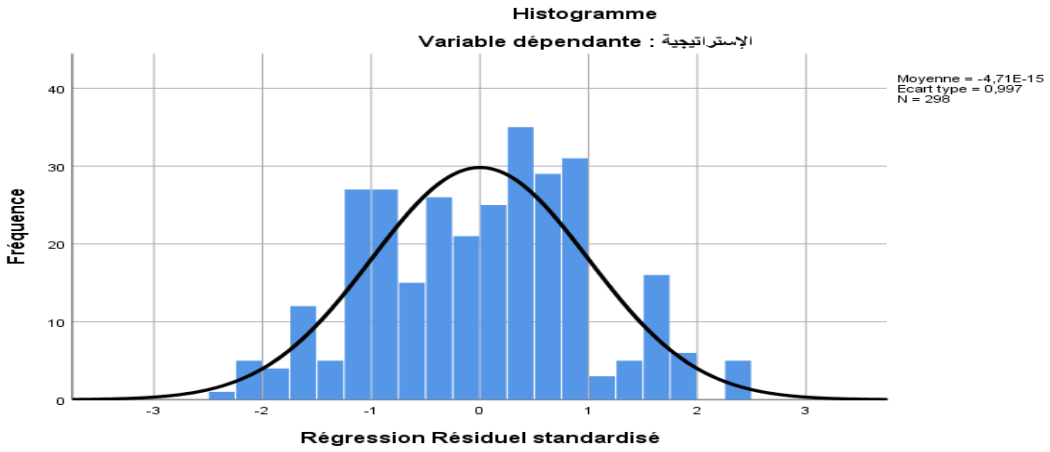
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| تعتبر الأهداف الإستراتيجية للبنك موضوعية و قابلة للتحقيق | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,4396 | 1,08465 |
| الأهداف الموضوعة من قبل إدارة البنك في مجال التسويق قابلة للقياس | 298 | 3,00 | 7,00 | 5,6544 | ,95240 |
| تقوم إدارة البنك بوضع إفتراضات و بدائل إستراتيجية تحسبا لتغيرات في بيئتها التسويقية | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1275 | 1,07176 |
| يتم تصميم المزيج التسويقي بما يتوافق و الإستراتيجية التسويقية العامة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,1443 | 1,12036 |
| يتم وضع خطة واضحة المعالم لمختلف الأنشطة التسويقية داخل البنك | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,0604 | 1,03623 |
| تساهم عملية تحديد الإستراتيجية و الخطط في الوصول إلى الأهداف المرجوة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2517 | 1,20342 |
| تتماشى سياسات تقسيم السوق و التموقع مع أهداف البنك في النمو و المنافسة | 298 | 2,00 | 7,00 | 4,8859 | 1,14316 |
| يتم تصميم خطط تسويقية سنوية تتماشى مع الإستراتيجية التسويقية العامة | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,2617 | 1,13051 |
| تقوم إدارة البنك بمتابعة مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية التسويقية و قياسها | 298 | 2,00 | 7,00 | 5,3087 | 1,13647 |
| يتم تحديد المهام و المسؤوليات في البنك وفق الإستراتيجية التسويقية المتبناة | 298 | 1,00 | 7,00 | 5,2718 | 1,31935 |
| نظام المكافئات يتم وفق قياس نتائج الأداء و مدى تحقيق نتائج تسويقية ملموسة | 298 | 1,00 | 7,00 | 5,0436 | 1,48441 |
| السياسية | 298 | 2,00 | 6,80 | 5,0282 | 1,08532 |
| اللإقتصادية | 298 | 4,00 | 7,00 | 5,8812 | ,69591 |
| الإجتماعية | 298 | 3,00 | 6,40 | 5,2664 | ,78660 |
| التكنولوجية | 298 | 3,20 | 6,80 | 5,5430 | ,65902 |
| البيئية | 298 | 1,80 | 6,00 | 4,7128 | 1,09146 |
| القانونية | 298 | 4,60 | 16,60 | 6,1617 | ,81617 |
| الأفراد | 298 | 2,25 | 6,50 | 5,1477 | 1,14280 |
| الموارد | 298 | 2,75 | 6,50 | 5,3112 | ,86738 |
| الإبتكار | 298 | 2,00 | 6,25 | 4,7013 | 1,17571 |
| التسويق | 298 | 2,20 | 6,40 | 5,3067 | ,85770 |
| العمليات | 298 | 2,75 | 7,00 | 5,3733 | ,87190 |
| المالية | 298 | 2,60 | 6,40 | 5,2678 | ,75056 |
| الإستراتيجية | 298 | 2,15 | 6,75 | 5,2406 | 1,09635 |
| البيئة_الخارجية | 298 | 3,45 | 7,77 | 5,4356 | ,73894 |
| البيئة_الداخلية | 298 | 2,54 | 6,31 | 5,1926 | ,87814 |
| البيئة_التسويقية | 298 | 3,16 | 7,39 | 5,3354 | ,78304 |
| N valide (liste) | 296 | | | | |

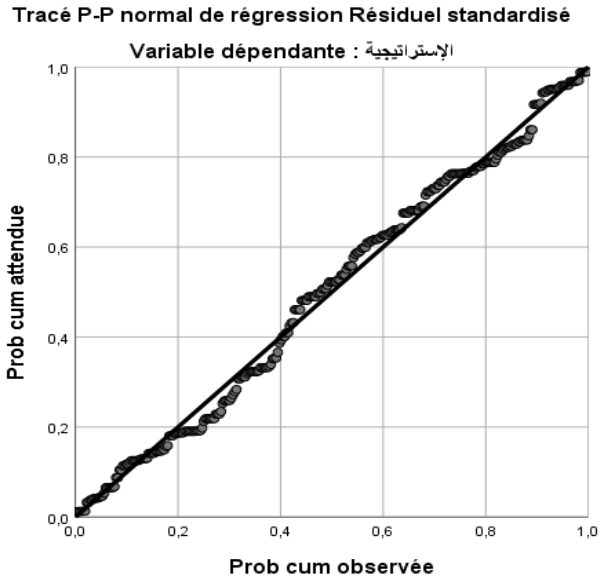
## Corrélations

**Corrélations**

| | | الإستراتيجية | البيئة_الخارجية | البيئة_الداخلية |
|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Corrélation de Pearson | 1 | ,896** | ,948** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 |
| البيئة_الخارجية | Corrélation de Pearson | ,896** | 1 | ,924** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 |
| البيئة_الداخلية | Corrélation de Pearson | ,948** | ,924** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | |
| | N | 298 | 298 | 298 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



## Table de fréquences

السياسية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,00 | 5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 2,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 3,7 |
| | 2,60 | 13 | 4,4 | 4,4 | 8,1 |
| | 3,00 | 10 | 3,4 | 3,4 | 11,4 |
| | 4,00 | 10 | 3,4 | 3,4 | 14,8 |
| | 4,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 16,8 |
| | 4,40 | 11 | 3,7 | 3,7 | 20,5 |
| | 4,60 | 21 | 7,0 | 7,0 | 27,5 |
| | 4,80 | 27 | 9,1 | 9,1 | 36,6 |
| | 5,00 | 32 | 10,7 | 10,7 | 47,3 |
| | 5,20 | 34 | 11,4 | 11,4 | 58,7 |
| | 5,40 | 13 | 4,4 | 4,4 | 63,1 |
| | 5,60 | 10 | 3,4 | 3,4 | 66,4 |
| | 5,80 | 24 | 8,1 | 8,1 | 74,5 |
| | 6,00 | 36 | 12,1 | 12,1 | 86,6 |
| | 6,20 | 23 | 7,7 | 7,7 | 94,3 |
| | 6,40 | 15 | 5,0 | 5,0 | 99,3 |
| | 6,80 | 2 | ,7 | ,7 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

اللاإقتصادية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 4,00 | 5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 4,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 3,7 |
| | 4,60 | 11 | 3,7 | 3,7 | 7,4 |
| | 5,00 | 22 | 7,4 | 7,4 | 14,8 |
| | 5,20 | 23 | 7,7 | 7,7 | 22,5 |
| | 5,40 | 24 | 8,1 | 8,1 | 30,5 |
| | 5,60 | 19 | 6,4 | 6,4 | 36,9 |
| | 5,80 | 25 | 8,4 | 8,4 | 45,3 |
| | 6,00 | 30 | 10,1 | 10,1 | 55,4 |
| | 6,20 | 37 | 12,4 | 12,4 | 67,8 |
| | 6,40 | 30 | 10,1 | 10,1 | 77,9 |
| | 6,60 | 32 | 10,7 | 10,7 | 88,6 |
| | 6,80 | 28 | 9,4 | 9,4 | 98,0 |
| | 7,00 | 6 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

الإجتماعية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 3,00 | 5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 3,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 3,7 |
| | 3,60 | 12 | 4,0 | 4,0 | 7,7 |
| | 3,80 | 6 | 2,0 | 2,0 | 9,7 |
| | 4,40 | 7 | 2,3 | 2,3 | 12,1 |
| | 4,60 | 25 | 8,4 | 8,4 | 20,5 |
| | 4,80 | 24 | 8,1 | 8,1 | 28,5 |
| | 5,00 | 31 | 10,4 | 10,4 | 38,9 |
| | 5,20 | 11 | 3,7 | 3,7 | 42,6 |
| | 5,40 | 36 | 12,1 | 12,1 | 54,7 |
| | 5,60 | 27 | 9,1 | 9,1 | 63,8 |
| | 5,80 | 37 | 12,4 | 12,4 | 76,2 |
| | 6,00 | 33 | 11,1 | 11,1 | 87,2 |
| | 6,20 | 33 | 11,1 | 11,1 | 98,3 |
| | 6,40 | 5 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

التكنولوجية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 3,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | 4,20 | 5 | 1,7 | 1,7 | 3,7 |
| | 4,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 5,7 |
| | 4,60 | 11 | 3,7 | 3,7 | 9,4 |
| | 4,80 | 9 | 3,0 | 3,0 | 12,4 |
| | 5,00 | 29 | 9,7 | 9,7 | 22,1 |
| | 5,20 | 37 | 12,4 | 12,4 | 34,6 |
| | 5,40 | 22 | 7,4 | 7,4 | 41,9 |
| | 5,60 | 40 | 13,4 | 13,4 | 55,4 |
| | 5,80 | 34 | 11,4 | 11,4 | 66,8 |
| | 6,00 | 43 | 14,4 | 14,4 | 81,2 |
| | 6,20 | 34 | 11,4 | 11,4 | 92,6 |
| | 6,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 94,6 |
| | 6,60 | 10 | 3,4 | 3,4 | 98,0 |
| | 6,80 | 6 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

البيئية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1,80 | 6 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | 2,00 | 11 | 3,7 | 3,7 | 5,7 |
| | 2,60 | 6 | 2,0 | 2,0 | 7,7 |
| | 2,80 | 5 | 1,7 | 1,7 | 9,4 |
| | 3,00 | 12 | 4,0 | 4,0 | 13,4 |
| | 3,80 | 12 | 4,0 | 4,0 | 17,4 |
| | 4,00 | 15 | 5,0 | 5,0 | 22,5 |
| | 4,20 | 16 | 5,4 | 5,4 | 27,9 |
| | 4,40 | 11 | 3,7 | 3,7 | 31,5 |
| | 4,60 | 28 | 9,4 | 9,4 | 40,9 |
| | 4,80 | 12 | 4,0 | 4,0 | 45,0 |
| | 5,00 | 44 | 14,8 | 14,8 | 59,7 |
| | 5,20 | 10 | 3,4 | 3,4 | 63,1 |
| | 5,40 | 38 | 12,8 | 12,8 | 75,8 |
| | 5,60 | 9 | 3,0 | 3,0 | 78,9 |
| | 5,80 | 36 | 12,1 | 12,1 | 90,9 |
| | 6,00 | 27 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**القانونية**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 4,60 | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| | 4,80 | 2 | ,7 | ,7 | 1,0 |
| | 5,00 | 20 | 6,7 | 6,7 | 7,7 |
| | 5,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 9,7 |
| | 5,40 | 7 | 2,3 | 2,3 | 12,1 |
| | 5,60 | 23 | 7,7 | 7,7 | 19,8 |
| | 5,80 | 22 | 7,4 | 7,4 | 27,2 |
| | 6,00 | 51 | 17,1 | 17,1 | 44,3 |
| | 6,20 | 62 | 20,8 | 20,8 | 65,1 |
| | 6,40 | 26 | 8,7 | 8,7 | 73,8 |
| | 6,60 | 29 | 9,7 | 9,7 | 83,6 |
| | 6,80 | 21 | 7,0 | 7,0 | 90,6 |
| | 7,00 | 27 | 9,1 | 9,1 | 99,7 |
| | 16,60 | 1 | ,3 | ,3 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**الأفراد**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,25 | 28 | 9,4 | 9,4 | 9,4 |
| | 3,25 | 6 | 2,0 | 2,0 | 11,4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 3,50 | 6 | 2,0 | 2,0 | 13,4 |
| | 4,50 | 17 | 5,7 | 5,7 | 19,1 |
| | 4,75 | 6 | 2,0 | 2,0 | 21,1 |
| | 5,00 | 46 | 15,4 | 15,4 | 36,6 |
| | 5,25 | 34 | 11,4 | 11,4 | 48,0 |
| | 5,50 | 43 | 14,4 | 14,4 | 62,4 |
| | 5,75 | 5 | 1,7 | 1,7 | 64,1 |
| | 6,00 | 80 | 26,8 | 26,8 | 90,9 |
| | 6,25 | 15 | 5,0 | 5,0 | 96,0 |
| | 6,50 | 12 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**الموارد**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,75 | 2 | ,7 | ,7 | ,7 |
| | 3,00 | 2 | ,7 | ,7 | 1,3 |
| | 3,25 | 2 | ,7 | ,7 | 2,0 |
| | 3,50 | 22 | 7,4 | 7,4 | 9,4 |
| | 3,75 | 6 | 2,0 | 2,0 | 11,4 |
| | 4,00 | 6 | 2,0 | 2,0 | 13,4 |
| | 4,75 | 13 | 4,4 | 4,4 | 17,8 |
| | 5,00 | 47 | 15,8 | 15,8 | 33,6 |
| | 5,25 | 50 | 16,8 | 16,8 | 50,3 |
| | 5,50 | 51 | 17,1 | 17,1 | 67,4 |
| | 5,75 | 10 | 3,4 | 3,4 | 70,8 |
| | 6,00 | 34 | 11,4 | 11,4 | 82,2 |
| | 6,25 | 18 | 6,0 | 6,0 | 88,3 |
| | 6,50 | 35 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**الإبتكار**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,00 | 17 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | 2,25 | 5 | 1,7 | 1,7 | 7,4 |
| | 2,75 | 17 | 5,7 | 5,7 | 13,1 |
| | 3,00 | 6 | 2,0 | 2,0 | 15,1 |
| | 3,25 | 12 | 4,0 | 4,0 | 19,1 |
| | 4,00 | 11 | 3,7 | 3,7 | 22,8 |
| | 4,25 | 16 | 5,4 | 5,4 | 28,2 |
| | 4,50 | 22 | 7,4 | 7,4 | 35,6 |
| | 4,75 | 26 | 8,7 | 8,7 | 44,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5,00 | 37 | 12,4 | 12,4 | 56,7 |
| | 5,25 | 33 | 11,1 | 11,1 | 67,8 |
| | 5,50 | 23 | 7,7 | 7,7 | 75,5 |
| | 5,75 | 27 | 9,1 | 9,1 | 84,6 |
| | 6,00 | 40 | 13,4 | 13,4 | 98,0 |
| | 6,25 | 6 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**التسويق**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,20 | 5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 3,00 | 6 | 2,0 | 2,0 | 3,7 |
| | 3,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 5,7 |
| | 3,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 7,7 |
| | 3,80 | 5 | 1,7 | 1,7 | 9,4 |
| | 4,00 | 6 | 2,0 | 2,0 | 11,4 |
| | 4,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 13,4 |
| | 5,00 | 37 | 12,4 | 12,4 | 25,8 |
| | 5,20 | 37 | 12,4 | 12,4 | 38,3 |
| | 5,40 | 33 | 11,1 | 11,1 | 49,3 |
| | 5,60 | 27 | 9,1 | 9,1 | 58,4 |
| | 5,80 | 53 | 17,8 | 17,8 | 76,2 |
| | 6,00 | 54 | 18,1 | 18,1 | 94,3 |
| | 6,20 | 12 | 4,0 | 4,0 | 98,3 |
| | 6,40 | 5 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

**العمليات**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,75 | 5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 3,25 | 18 | 6,0 | 6,0 | 7,7 |
| | 4,00 | 11 | 3,7 | 3,7 | 11,4 |
| | 4,25 | 6 | 2,0 | 2,0 | 13,4 |
| | 4,75 | 12 | 4,0 | 4,0 | 17,4 |
| | 5,00 | 44 | 14,8 | 14,8 | 32,2 |
| | 5,25 | 11 | 3,7 | 3,7 | 35,9 |
| | 5,50 | 44 | 14,8 | 14,8 | 50,7 |
| | 5,75 | 55 | 18,5 | 18,5 | 69,1 |
| | 6,00 | 52 | 17,4 | 17,4 | 86,6 |
| | 6,25 | 34 | 11,4 | 11,4 | 98,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 7,00 | 6 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

المالية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,60 | 5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 3,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 3,7 |
| | 3,60 | 6 | 2,0 | 2,0 | 5,7 |
| | 4,00 | 7 | 2,3 | 2,3 | 8,1 |
| | 4,20 | 8 | 2,7 | 2,7 | 10,7 |
| | 4,40 | 2 | ,7 | ,7 | 11,4 |
| | 4,60 | 5 | 1,7 | 1,7 | 13,1 |
| | 4,80 | 12 | 4,0 | 4,0 | 17,1 |
| | 5,00 | 62 | 20,8 | 20,8 | 37,9 |
| | 5,20 | 37 | 12,4 | 12,4 | 50,3 |
| | 5,40 | 27 | 9,1 | 9,1 | 59,4 |
| | 5,60 | 18 | 6,0 | 6,0 | 65,4 |
| | 5,80 | 36 | 12,1 | 12,1 | 77,5 |
| | 6,00 | 51 | 17,1 | 17,1 | 94,6 |
| | 6,20 | 6 | 2,0 | 2,0 | 96,6 |
| | 6,40 | 10 | 3,4 | 3,4 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

الإستراتيجية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,15 | 6 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | 2,35 | 6 | 2,0 | 2,0 | 4,0 |
| | 2,55 | 5 | 1,7 | 1,7 | 5,7 |
| | 2,75 | 11 | 3,7 | 3,7 | 9,4 |
| | 2,95 | 6 | 2,0 | 2,0 | 11,4 |
| | 3,25 | 6 | 2,0 | 2,0 | 13,4 |
| | 4,70 | 6 | 2,0 | 2,0 | 15,4 |
| | 4,75 | 1 | ,3 | ,3 | 15,8 |
| | 4,80 | 2 | ,7 | ,7 | 16,4 |
| | 4,85 | 2 | ,7 | ,7 | 17,1 |
| | 5,00 | 5 | 1,7 | 1,7 | 18,8 |
| | 5,05 | 6 | 2,0 | 2,0 | 20,8 |
| | 5,10 | 10 | 3,4 | 3,4 | 24,2 |
| | 5,15 | 5 | 1,7 | 1,7 | 25,8 |
| | 5,20 | 5 | 1,7 | 1,7 | 27,5 |
| | 5,25 | 30 | 10,1 | 10,1 | 37,6 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5,30 | 18 | 6,0 | 6,0 | 43,6 |
| | 5,45 | 5 | 1,7 | 1,7 | 45,3 |
| | 5,55 | 11 | 3,7 | 3,7 | 49,0 |
| | 5,60 | 6 | 2,0 | 2,0 | 51,0 |
| | 5,65 | 29 | 9,7 | 9,7 | 60,7 |
| | 5,70 | 11 | 3,7 | 3,7 | 64,4 |
| | 5,75 | 5 | 1,7 | 1,7 | 66,1 |
| | 5,80 | 10 | 3,4 | 3,4 | 69,5 |
| | 5,90 | 11 | 3,7 | 3,7 | 73,2 |
| | 5,95 | 5 | 1,7 | 1,7 | 74,8 |
| | 6,00 | 24 | 8,1 | 8,1 | 82,9 |
| | 6,05 | 18 | 6,0 | 6,0 | 88,9 |
| | 6,15 | 11 | 3,7 | 3,7 | 92,6 |
| | 6,25 | 11 | 3,7 | 3,7 | 96,3 |
| | 6,40 | 6 | 2,0 | 2,0 | 98,3 |
| | 6,75 | 5 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| | Total | 298 | 100,0 | 100,0 | |

## Corrélations

| | | الإستراتيجية | السياسية | اللاإقتصادية | الإجتماعية | التكنولوجية | البيئية | القانونية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Corrélation de Pearson | 1 | ,887** | ,778** | ,843** | ,763** | ,848** | ,474** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| السياسية | Corrélation de Pearson | ,887** | 1 | ,836** | ,842** | ,744** | ,851** | ,479** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| اللاإقتصادية | Corrélation de Pearson | ,778** | ,836** | 1 | ,766** | ,753** | ,745** | ,476** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| الإجتماعية | Corrélation de Pearson | ,843** | ,842** | ,766** | 1 | ,759** | ,829** | ,464** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| التكنولوجية | Corrélation de Pearson | ,763** | ,744** | ,753** | ,759** | 1 | ,825** | ,425** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البيئية | Corrélation de Pearson | ,848** | ,851** | ,745** | ,829** | ,825** | 1 | ,513** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| القانونية | Corrélation de Pearson | ,474** | ,479** | ,476** | ,464** | ,425** | ,513** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| الأفراد | Corrélation de Pearson | ,950** | ,885** | ,792** | ,849** | ,785** | ,877** | ,473** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| الموارد | Corrélation de Pearson | ,911** | ,857** | ,764** | ,829** | ,744** | ,844** | ,514** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| الإبتكار | Corrélation de Pearson | ,862** | ,855** | ,727** | ,824** | ,715** | ,818** | ,420** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| التسويق | Corrélation de Pearson | ,895** | ,803** | ,729** | ,841** | ,711** | ,795** | ,426** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| العمليات | Corrélation de Pearson | ,898** | ,848** | ,802** | ,859** | ,754** | ,827** | ,494** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |
| المالية | Corrélation de Pearson | ,831** | ,783** | ,773** | ,844** | ,708** | ,787** | ,460** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 | 298 |

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | | Statistiques de colinéarité | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | -1,194 | ,156 | | -7,672 | ,000 | | |
| | الخارجية_البيئة | ,206 | ,071 | ,139 | 2,918 | ,004 | ,147 | 6,799 |
| | الداخلية_البيئة | 1,023 | ,059 | ,820 | 17,206 | ,000 | ,147 | 6,799 |

a. Variable dépendante : الإستراتيجية

**Diagnostics de colinéarité[a]**

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de condition | Proportions de la variance (Constante) | الخارجية_البيئة | الداخلية_البيئة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 2,983 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,015 | 14,001 | ,69 | ,01 | ,08 |
| | 3 | ,002 | 42,860 | ,31 | ,99 | ,92 |

a. Variable dépendante : الإستراتيجية

## Test T

**Statistiques de groupe**

| | الجنس | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | ذكر | 187 | 5,1511 | 1,12813 | ,08250 |
| | أنثى | 111 | 5,3914 | 1,02799 | ,09757 |

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | ddl |
| الإستراتيجية | Hypothèse de variances égales | 2,041 | ,154 | -1,837 | 296 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -1,881 | 248,409 |

## Test T

**Statistiques de groupe**

| | الجنس | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|---|
| البيئة_التسويقية | ذكر | 187 | 5,2733 | ,80136 | ,05860 |
| | أنثى | 111 | 5,4399 | ,74302 | ,07052 |

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | ddl |
| البيئة_التسويقية | Hypothèse de variances égales | ,548 | ,460 | 1,956 | 296 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -1,817 | 245,207 |

## Test T

### Statistiques de groupe

| | المؤهل | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|---|
| البيئة_التسويقية | أكاديمي | 253 | 5,4154 | ,77056 | ,04844 |
| | غير أكاديمي | 45 | 4,8854 | ,70303 | ,10480 |
| الإستراتيجية | أكاديمي | 253 | 5,3366 | 1,04499 | ,06570 |
| | غير أكاديمي | 45 | 4,7011 | 1,22824 | ,18310 |

### Test des échantillons indépendants

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Intergroupes | 5,785 | 2 | 2,892 | 2,429 | ,090 |
| | Intragroupes | 351,204 | 295 | 1,191 | | |
| | Total | 356,989 | 297 | | | |
| البيئة_التسويقية | Intergroupes | 11,650 | 2 | 5,825 | 10,081 | ,000 |
| | Intragroupes | 170,458 | 295 | ,578 | | |
| | Total | 182,108 | 297 | | | |

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Intergroupes | ,567 | 2 | ,283 | ,234 | ,791 |
| | Intragroupes | 356,422 | 295 | 1,208 | | |
| | Total | 356,989 | 297 | | | |
| البيئة_التسويقية | Intergroupes | ,530 | 2 | ,265 | ,430 | ,651 |
| | Intragroupes | 181,578 | 295 | ,616 | | |
| | Total | 182,108 | 297 | | | |

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Intergroupes | 81,043 | 2 | 40,521 | 43,319 | ,000 |
| | Intragroupes | 275,946 | 295 | ,935 | | |
| | Total | 356,989 | 297 | | | |
| البيئة_التسويقية | Intergroupes | 58,541 | 2 | 29,270 | 69,879 | ,000 |
| | Intragroupes | 123,567 | 295 | ,419 | | |
| | Total | 182,108 | 297 | | | |

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | Intergroupes | 81,043 | 2 | 40,521 | 43,319 | ,000 |
| | Intragroupes | 275,946 | 295 | ,935 | | |
| | Total | 356,989 | 297 | | | |
| البيئة_التسويقية | Intergroupes | 58,541 | 2 | 29,270 | 69,879 | ,000 |
| | Intragroupes | 123,567 | 295 | ,419 | | |
| | Total | 182,108 | 297 | | | |

## Tests post hoc

| Variable dépendante | (I) الطبيعة | (J) الطبيعة | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية | بنك عمومي | بنك خاص | -1,03756* | ,16546 | ,000 |
| | | بنك أجنبي | -1,18836* | ,15017 | ,000 |
| | بنك خاص | بنك عمومي | 1,03756* | ,16546 | ,000 |
| | | بنك أجنبي | -,15080 | ,20200 | ,456 |
| | بنك أجنبي | بنك عمومي | 1,18836* | ,15017 | ,000 |
| | | بنك خاص | ,15080 | ,20200 | ,456 |
| البيئة_التسويقية | بنك عمومي | بنك خاص | -,91793* | ,11072 | ,000 |
| | | بنك أجنبي | -,98551* | ,10049 | ,000 |
| | بنك خاص | بنك عمومي | ,91793* | ,11072 | ,000 |
| | | بنك أجنبي | -,06758 | ,13517 | ,617 |
| | بنك أجنبي | بنك عمومي | ,98551* | ,10049 | ,000 |
| | | بنك خاص | ,06758 | ,13517 | ,617 |

**ملخص:** تمحورت هذه الدراسة حول معرفة مدى إلمام البنوك العاملة في الجزائر ببيئتها التسويقية ، و مدى تأثير ذلك على صياغة الاستراتيجيات التسويقية لهذه البنوك ، و من أجل معرفة ذلك تم إستخدام إستبيان يضم كلا المحورين على عينة مكونة من 298 مستجوب يمثلون الوكالات البنكية من ضمن 1328 تمثل مجتمع الدراسة لمجموع الوكالات و قد خلصت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في الجزائر لديها إلمام متفاوت ببيئتها التسويقية بين منخفض نسبيا لدى البنوك العمومية و مرتفع لدى البنوك الأجنبية و الخاصة و هو نفس الشيء الملاحظ عند دراسة مدى رسم إستراتيجية تسويقية محكمة و فعالة ، كما إستنتجت أيضا وجود إرتباط قوي بين مختلف أبعاد البيئتين الداخلية و الخارجية وصياغة الإستراتيجيات التسويقية للبنوك مع تأثير طردي لمختلف أبعاد البيئة التسويقية على صياغة هذه الإستراتيجية التسويقية .

**الكلمات المفتاحية:** البيئة ، التسويق ، المصارف ، الاستراتيجيات

**Résume** : Cette étude met en évidence la mesure dans laquelle les banques opérant en Algérie sont conscientes de leur environnement de marketing, et comment cet environnement influence la formulation de leur stratégie de marketing. Afin de découvrir que, , des questionnaires étudiés sur le cas du secteur bancaire en Algérie ont été administrés et livrés à un échantillon de 298 interrogé représentant les agences bancaires sur 1328. L'étude conclut que les banques opérant en Algérie ont une connaissance variable de leur environnement marketing. Entre relativement faible pour les banques publiques et élevé pour les banques étrangères et privées, et la même chose est observée lors de l'étude de l'étendue de l'élaboration d'une stratégie de marketing Serré et efficace, et a également conclu qu'il existe une forte corrélation entre les différentes dimensions des environnements internes et externes et la formulation de stratégies de marketing pour les banques avec une influence progressive des dimensions des différentes dimensions de l'environnement de marketing sur la formulation de cette stratégie de marketing.

**Mots–clés** : Environnement, Marketing, Banques, Stratégies

**Abstract**: This study highlights exploring the extent to which banks operating in Algeria are aware of their marketing environment, and how this environment influences the formulation of their marketing strategy of them. In order to find out that, questionnaires studied the case of the banking sector in Algeria were administered and delivered among a sample of 298 interrogated representing bank agencies out of 1328. The study concluded that banks operating in Algeria have varying knowledge of their marketing environment. Between relatively low for public banks and high for foreign and private banks, and the same thing is observed when studying the extent of drawing up a marketing strategy Tight and effective, and also concluded that there is a strong correlation between the various dimensions of the internal and external environments and the formulation of marketing strategies for banks with a progressive influence of the dimensions of the various dimensions of the marketing environment on the formulation of this marketing strategy.

**Keywords**: environment, marketing, Bank, strategies.