جامعـــة المديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضـــــــــــوع:

التسويق البنكي كمدخل لرفع أداء البنوك العاملة في الجزائر

- دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تبسة-

مذكّرة مقدّمة ضمن متطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية

إعداد الطالب:

براي الهادي

إشراف الأستاذ:

د/ خليل عبد القادر

لجنة المناقشة:

1.أد– بريش عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة (الجزائر)	رئيسا
2.د– خليل عبد القادر	أستاذ محاظر (أ)	جامعة المديـــــة	مشرفا ومقررا
3.د– بوفاســـة سليمان	أستاذ محاظر (أ)	جامعة المديـــــة	عضوا ممتحننا
4.د– تـــهتـــان مـــراد	أستاذ محاظر (أ)	جامعة المديـــــة	عضوا ممتحننا

السنة الجامعية: 2013 / 2014


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين

إخوتي وأخواتي

الأهل والأقارب

الأصدقاء والزملاء

كل طالب علم

شكر وتقدير

الحمد لله

الذي هدانا لهذا ووفقنا ومكننا من إنجاز هذا العمل المتواضع

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير

وخالص الامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف

الدكتور **خليل عبد القادر**

على إرشاداته القيمة وكل ما أسداه من نصائح وتوجيهات

ومجهوداته التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل

كما لا ننسى شكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو

من بعيد

مستخلص:

هذا البحث هُو محاولة لمعرفة الدور الذي يُؤدِيه التسويق في العمل البنكي الحديث، وتأثير ذلك على أداء البنوك، وتَّمت الدراسة الميدانية باستعمال استبيان وُزِع على عينة تتكون من 69 فرداً من العاملين بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، وقد أخذت هذه الدراسة الميدانية بعين الاعتبار مدَى تطبيق التسويق البنكي، وكذلك قِياس أداء البنك من خلال المنظُورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

وتَوصلت إلى وجُود تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

وأوصَى الطالب بضرورة تطبيق التسويق في البنوك، لما له من أهمية لمواكبة التطورات ومواجهة التّحديات في المجال البنكي، كما يتطلب ذلك الاستفادة من تجارب البنوك الرّائدة في التسويق البنكي والصِّناعة البنكية على المستوى العالمي، مع العمل بِأحدث التكنولوجيا والتجهيزات.

الكلمات الدالة: التّسويق البنكي، المزيج التسويقي البنكي، الإستراتيجية التسويقية، الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، بنك الفلاحة والتنمية الريفية...

Summary:

This Research is trying to figure out the role of marketing in banking, and the impact on the performance of banks, was the field study using a questionnaire which was distributed to a sample of 69 Personnel agencies of the Bank of agriculture and rural development (BADR) in Tebéssa, this study considered the application of Bank marketing, but also to measure the performance of the Bank through the four perspectives the balanced scorecard.

The results of the impact for the marketing banking On the performance of the Bank.

Recommendations should apply marketing in the banking, it is important to keep abreast of meeting the challenges, and developments in the banking sector, of large banks in the banking sector and global marketing of Bank, with the latest technology and equipment.

Key words: Marketing banking, The marketing mix, Marketing strategy, Performance, Performance evaluation, The Balanced Scorecard, …

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الإهداء

شكر وتقدير

مستخلص

فهرس المحتويات ..... **IV -I**

فهرس الجداول..... **VI**

فهرس الأشكال ..... **IX**

فهرس الملاحق ..... **X**

مقدمة ..... **أ–ق**

الفصل الأول:

مدخل حول التسويق البنكي

تمهيد 02

المبحث الأول: التسويق البنكي : مفهومه، نشأته وتطوره..... 03

المطلب الأول: ماهية التسويق البنكي..... 03

المطلب الثاني: تطور التسويق البنكي وخصائصه..... 08

المطلب الثالث: الخدمات البنكية..... 13

المبحث الثاني: المزيج التسويقي البنكي 19

المطلب الأول: المنتج الخدمي البنكي وتسعير الخدمات البنكية 19

المطلب الثاني: توزيع وترويج الخدمات البنكية 25

المطلب الثالث: المزيج التسويقي البنكي الحديث 30

المبحث الثالث: متطلبات نجاح الإستراتجية التسويقية 33

المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية في البنوك 33

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي للبنك 38

المطلب الثالث: نظام المعلومات التسويقية للبنك وتجزئة السوق البنكي 44

خلاصة الفصل الأول 50

الفصل الثاني:

ملامح أداء البنوك وتقييمها

تمهيد 52

المبحث الأول: مدخل للأداء – التقييم –القياس 53

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومجالاته 53

المطلب الثاني: تقييم الأداء، الأهمية والأهداف 58

المطلب الثالث: قياس الأداء 63

المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك باستعمال التحليل المالي 68

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي والجهات المستفيدة منه وأساليبه 68

المطلب الثاني: تقييم الأداء بالاعتماد على النسب المالية 73

المطلب الثالث: استخدام معيار "*CAMELS*" لتقييم أداء البنوك 78

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء البنوك 84

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن 84

المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن 89

المطلب الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن 94

خلاصة الفصل الثاني 99

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور التسويق البنكي في رفع أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة

تمهيد 101

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية 102

المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 102

المطلب الثاني: مؤشرات تطور أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية 103

المطلب الثالث: المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك 107

المطلب الرابع: عرض مختصر عن وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة 110

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية 114

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة 114

المطلب الثاني : أدوات الدراسة 117

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبيان) 120

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة 125

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض 126

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية 126

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات مفردات الدراسة 129

المطلب الثالث: اختبار الفروض 142

خلاصة الفصل الثالث 166

خاتمة 167

المراجع والمصادر 182

الملاحق 203

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(2-1)	مؤشرات قياس المخاطر في البنوك	66
(2-2)	ملخص الأهداف والتدابير لمنظور العمليات الداخلية	92
(3-1)	تطور ودائع بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)	103
(3-2)	إجمالي القروض التي يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)	104
(3-3)	المؤشرات المستخدمة لتقييم ربحية بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)	105
(3-4)	توزيع الموظفين على وكالات البنك	114
(3-5)	درجات مقياس ليكارت	118
(3-6)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرئيسي الأول بالدرجة الكلية للمحور ككل	121
(3-7)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرئيسي الثاني بالدرجة الكلية للمحور ككل	121
(3-8)	معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة	122
(3-9)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	123
(3-10)	معامل ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع	123
(3-11)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة بعد حذف العبارة رقم (22)	124
(3-12)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية ووفقاً للجنس	126
(3-13)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي ووفق تخصصهم العلمي	127

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3-14)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادات المهنية وسنوات الخبرة	128
(3-15)	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الرئيسي الأول	129
(3-16)	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الأول	133
(3-17)	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الثاني	135
(3-18)	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الثالث	137
(3-19)	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الرابع	140
(3-20)	نتائج اختبار كولمجروف-سمنروف *(1-Sample K-S..)* حول التوزيع الطبيعي	142
(3-21)	نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الرئيسية الأولى	143
(3-22)	نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الرئيسية الثانية	144
(3-23)	نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الفرعية الأولى	144
(3-24)	نتائج اختبار الإشارة *(Binomail Test)* حول المحور الفرعي الثاني	145
(3-25)	نتائج *اختبار One-Sample Test* للفرضية الفرعية الثالثة	146
(3-26)	نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الفرعية الرابعة	147
(3-27)	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق البنكي والأداء	148
(3-28)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الفئات العمرية	149
(3-29)	اختبار كروسكال-واليس *(Kruskal-Wallis)* للفئات العمرية	150

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3-30)	نتائج اختبار مان وتني لمتغير الفئة العمرية بالنسبة للمحور الرئيسي الأول	151
(3-31)	نتائج اختبار مان وتني لمتغير الفئة العمرية بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء	153
(3-32)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس	155
(3-33)	نتائج اختبار *Mann-Whitney test (U- Test)* لمتغير الجنس	155
(3-34)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي	156
(3-35)	اختبار كروسكال-واليس لمتغير المؤهل العلمي للمحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي	156
(3-36)	نتائج اختبار مان-وتني لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للمحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي	157
(3-37)	اختبار كروسكال-واليس لمتغير المؤهل العلمي للمحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء في البنك	158
(3-38)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التخصص العلمي	159
(3-39)	اختبار كروسكال-واليس *(Kruskal-Wallis)* لمتغير التخصص العلمي	159
(3-40)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الشهادات المهنية	160
(3-41)	نتائج اختبار *Mann-Whitney test (U- Test)* لمتغير الشهادات المهنية	160
(3-42)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد سنوات الخبرة	161
(3-43)	اختبار كروسكال-واليس لمتغير عدد سنوات الخبرة	162
(3-44)	نتائج اختبار لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي	163
(3-45)	نتائج اختبار لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني	164

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مثلث تسويق الخدمات البنكية	12
(2-1)	منحنى دورة حياة الخدمة	21
(3-1)	مكونات البيئة التسويقية	39
(1-2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	56
(2-2)	مقاييس منظور العملاء وارتباطها بالمنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية	90
(3-2)	القيمة المقترحة للعميل	91
(4-2)	سلسلة القيمة الداخلية	92
(5-2)	المقاييس المستخدمة لمحور التعلم والنمو	93
(6-2)	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	95
(7-2)	الجيل الثاني من بطاقات الأداء المتوازن (بطاقة الأداء المتوازن لأحد البنوك)	96
(8-2)	تطور أجيال بطاقة الأداء المتوازن	97
(9-2)	الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	98
(1-3)	تطور نسبة كفاية رأس المال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2005-2012)	105
(2-3)	الهيكل التنظيمي الوكالة رقم 488-تبسة- وفق البنك الجالس	113

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	204
02	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	205
03	الهيكل التنظيمي لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفق البنك الواقف	206
04	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	207
05	الاستبيان	208
06	أهم الاختبارات الإحصائية من برنامج SPSS	212

مقدمـــــــــــة

مقدمة:

يحتلُّ القطاع **البنكي** أهمية بالغة في النظم الاقتصادية، وهو من أكثر القطاعات استجابةً للمتغيرات التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية من جهة والتحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي الدولي من جهة ثانية، وفي ظل هذه الظروف تعمل البنوك على التطوير من إمكانياتها ووسائل عملها، وتُوَجِهُهَا نحو أفضل الاستعمالات الممكنة.

فنجاح النظام الاقتصادي في وقتنا الحاضر، أصبحَ مرهوناً بمدى فاعلية القطاع البنكي، ومدى قدرته على القيام بعمليات التمويل الضرورية للاقتصاد، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وقدرته على تجميع فوائض دخول مختلف القطاعات، بالإضافة إلى الخدمات البنكية المتعددة التي أصبحت البنوك الحديثة تتنافس نحو توفيرها لعملائها.

فالنظام البنكي هو الواجهة الحقيقية لحالة أي اقتصاد، ويتماشى تطوره مع تطور هذا الأخير، لذلك فإن تطويره يعتبر مطلباً تنموياً هاماً لزيادة فعالية وأداء الاقتصاد الوطني. لذا اتجهت العديد من الدول إلى قبول وتبني سياساتٍ لتحسين أداء القطاع البنكي، من أجل الدفع بعملية التنمية على ضوء برنامج متكامل للإصلاح الاقتصادي.

وهناك عوامل كثيرة تُؤثّر على أداء البنوك وفعاليتها في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية، لذا فإن كفاءتها في القيام بوظائفها سينعكس إيجاباً أو سلباً على اقتصاديات هذه الدول، وهذا ما يتطلب العمل على زيادة فعاليتها، من خلال رفع كفاءتها وتطوير الأساليب والطرق البنكية، من خلال تبسيط إجراءات سير عملها والارتقاء بمستوى أداء موظفيها، مما ينعكس على تحسين وتطوير الخدمات البنكية، وتحقيق احتياجات الزبائن ورغباتهم، هذا ما يجعلها قادرة على جذب أكبر عددٍ من الزبائن للتعامل معها.

وقد شهد القطاع البنكي في الآونة الأخيرة تحديات متعددة تميزت بشدة المنافسة، والتغيرات الكبيرة نتيجة التحولات العالمية خاصة مع ظهور العولمة، وتنامي ظاهرة الاندماجات البنكية وما نتج عنها من كِيَانَات بنكية عملاقة، وتوجه العديد من البنوك نحو ما يسمى بالبنوك الشاملة، كما أدى التقدم التكنولوجي إلى تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات الالكترونية، وتوسعت هذه البنوك في استخدام التجارة الالكترونية وتقديم الخدمات البنكية المتطورة.

وساهمت المؤسسات الدولية بدورها في تغيير طبيعة العمل البنكي، من خلال المعايير والقواعد البنكية الجديدة في مجال الرقابة البنكية وكفاية رأس المال (لجنة بازل)، ناهيك عن اتفاقية تحرير تجارة الخدمات البنكية تحت مِظَلَّة منظمة التجارة العالمية.

ولمواجهة تلك التّحديات البيئية المتسارعة أضحى لزاماً على إدارة البنوك إعادة صياغة استراتيجياتها وانتهاج سياسات أكثر تطورًا وشمولاً، والبحث عن أساليب وأنظمة جديدة، الأمر الذي دفعها لإعادة النظر في بعض جوانب العمل البنكي، ويشكّل نشاط التسويق البنكي أحد أهم هذه الجوانب.

وعليه، يُمثل التّسويق البنكي أحد ركائز الفلسفة البنكية الحديثة، ويُعتبر محور نشاط أيِّ بنكٍ وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه وتحسين أداءه، فهو نشاط متعدّد الجوانب والأبعاد، تتّجهُ كل وظائفه إلى تحقيق الهدف النهائي للبنك، فهو يستهدف زيادة حجم عمليات البنك ونشاطه، في مجالات جمع الودائع وأنظمة التوظيف، عن طريق دراسة السوق والتّعرف بعمق على طبيعته وحجمه واحتياجات الزبائن، كما أنه عبارة عن أداة تساعد البنوك على التأقلم مع جميع المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي تعمل فيها.

ومن جهة ثانية، يعتبر الأداء موضوعا مهماً بجميع أبعاده ومكوناته، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة البنك، ونجاح البنك أو فشله في تحقيق أهدافه، ويُعد الأداء المالي الركيزة الأساسية لما يقوم به البنك من أنشطة مختلفة، وتُشَكِل مؤشرات الأداء فيه وجهة البنك وجوهر العمل البنكي.

ويعتمد الأداء على توفر نظام قياس وتقييم جيِّد للأداء، يُمَكِن من الحصول على صورة كلية وشاملة وواضحة عن صحة أداء البنك، وتختلف الزوايا التي يمكن من خلالها تقييم الأداء في البنوك، وفي الوقت الحالي لم تعد عملية تقييم الأداء تقتصر على البعد المالي واستخدام مقاييس مالية، بل أصبحت عملية التقييم تستخدم مقاييس غير مالية، وتتعدى إلى جوانب مختلفة من الأداء، حيث تستعمل بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء، وتحسينه ورفع مستواه.

إشكالية البحث:

تبرز مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل هناك دور للتسويق البنكي في رفع أداء البنوك في الجزائر؟ وما واقع ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

الأسئلة الفرعية:

للإحاطة أكثر بالموضوع، سنحاول طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التسويق البنكي وأهم أدواته وسياساته؟
- ما هو الأداء، وما هي أهم الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء؟
- ما هي مؤشرات الأداء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- هل يؤثر تسويق الخدمات البنكية على أداء البنوك؟
- هل ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية ملائمة في رفع أداءه؟

فرضيات البحث:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الفرضيات، تمّتْ صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

اتجاه البنك نحو التسويق البنكي لا يعزز ولا يطور الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول التسويق البنكي والأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى للمتغيرات الشخصية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث انطلاقا من أهمية القطاع البنكي في المرحلة الراهنة من الإصلاحات الاقتصادية، وهو ما يستدعي تلمّس الدور الذي يلعبه التسويق في العمل البنكي الحديث، وانعكاسات ذلك ايجابيا على رفع أداء البنوك، بالإضافة إلى الدور الفعال لاستخدام النشاط التسويقي لمواجهة المنافسة الحالية والمستقبلية، خاصة مع التطورات المعاصرة التي عرفتها الصناعة البنكية في العالم.

أهداف البحث:

أرغب من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- التحقق من صحة الفرضيات المقدمة؛
- محاولة التعرف على تطور أحد البنوك الجزائرية وموقعها من الصناعة البنكية العالمية؛
- معرفة أهمية التسويق البنكي في البنوك الجزائرية، ومدى اهتماماتها به، وعلاقة ذلك بأدائها؛
- البحث عن أسلوب حديث لخلق المنافسة بين البنوك في السوق البنكية؛
- مسح الدراسات المرتبطة بالموضوع، وإعطاء قاعدة معلومات نظرية وتطبيقية عن الموضوع؛

مبررات اختيار الموضوع:

ينبع اهتمامنا بهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع البنوك، بحكم التخصص، واهتمامي بهذا المجال؛

- المساهمة في دراسة التسويق البنكي والوقوف على مدى تطبيقه لدى البنوك الجزائرية، من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- تزايد الاهتمام بالقطاع البنكي في الآونة الأخيرة، مما يجعل الموضوع متحيّن ومفتوح للنّقاش باستمرار؛
- الرغبة في المساهمة بإثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الدراسات التطبيقية باستخدام استبيان.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات التسويق البنكي من جوانب مختلفة، وكذا موضوع النظام البنكي الجزائري، ومعظم الدراسات ركزت على الإطار النظري، و أهم هذه الدراسات هي:

أولا: الدراسات باللغة العربية:

1. **دراسة (عبد الرزاق سلام، 2011-2012)**، تمثلت في أطروحة دكتوراه، بعنوان "القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة-تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح"، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 3. وتناولت متطلبات إصلاح القطاع البنكي في ظل العولمة، تعرّض فيها الباحث لمظاهر العولمة البنكية وجوانب تكييف النظام البنكي الجزائري لمواكبة التحولات العالمية، وكذا تقييم كفاءة أداء البنوك الجزائرية في ظل العولمة. وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: على المستوى الكلي هناك محدودية للبنوك في تمويل التنمية، كما أن البنوك الجزائرية ذات أصول صغيرة مما يجعلها قادرة على استيعاب مؤسسات مالية جديدة. وعلى المستوى الجزئي استنتج أنّ البنوك العمومية تستحوذ على أغلبية الأصول والودائع والقروض، وتوجه البنوك العمومية أغلب قروضها للقطاع العام خلاف البنوك الخاصة التي توجه أغلب قروضها إلى القطاع الخاص، وتعتبر البنوك الخاصة أحسن بكثير من نظيرتها العمومية فيما يخص مؤشرات المردودية وكفاية رأس المال، وتبقى نسب السيولة مرتفعة لدى البنوك العمومية بالمقارنة مع نظيرتها في البنوك الخاصة، كما لاحظ أن البنوك الجزائرية غير قادرة على مواجهة المنافسة العالمية وتحديات العولمة، نظرا لصغر حجم رؤوس أموالها بالإضافة إلى ضعف التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة وكذا عدم التزامها الكامل بمبادئ الشفافية والإفصاح. ورغم اهتمام الباحث بالبنوك وتقييم أدائها إلا أنه لم يتطرق إلى التسويق البنكي، وهو ما سنحاول دراسته.

2. **دراسة (عتيق خديجة، 2011-2012)**، قدمت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير بعنوان "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون- دراسة ميدانية للبنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. وتم طرح الإشكالية التالية: "ما هو أثر المزيج التسويقي البنكي المقدم من بنك عمومي أو أجنبي على رضا العملاء في الجزائر؟". وقام الباحث بإجراء استبيان إلى عينة تتكون من 212 زبون .بمختلف البنوك العمومية والأجنبية بتلمسان. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إرضاء العميل البنكي وتحقيق احتياجاته ورغباته، وذلك بتقديم خدمات بنكية متنوعة ضمن أسلوب يعتمد على مزيج تسويقي فعال. ورغم اهتمام الباحث بالمزيج التسويقي ورضا العميل إلا أنه لم يتطرق إلى أداء البنك، وهو ما سنحاول دراسته.
3. **دراسة (سامي شناتي، 2011-2012)**، أنجزت في إطار مذكرة ماجستير، بعنوان "فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية- دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وحاولت استطلاع مدى جاهزية البنوك التجارية الجزائرية لتبني تطبيق أنظمة وإستراتيجيات إدارة علاقات العملاء بشكل ناجح، حيث قام الباحث بتوزيع 31 استمارة استبيان على الأفراد العاملين بالإدارة العليا في الفروع البنكية للبنوك العمومية الستة بولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، وخاصة المسؤولين عن التسويق والمكلفين بخدمة العملاء في تلك البنوك، واختبار إحصائيا علاقة كل متغير من المتغيرات التالية: الرؤيا والتوجه الإستراتيجي، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التنافسية، التوجه نحو المعرفة، التوجه نحو الموارد البشرية، التوجه نحو التقنية وتكنولوجيا المعلومات، بالمتغير المستقل الجاهزية للتطبيق، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين كافة المتغيرات السابقة من جهة والجاهزية لتطبيق أنظمة وإستراتيجيات إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الجزائرية بشكل ناجح. وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري على البنوك التجارية الجزائرية أن تستعد للبدء في التوجه نحو تلك المتغيرات وذلك للوصول إلى التطبيق الناجح لأنظمة إدارة علاقات العملاء. ورغم اهتمام الباحث بإدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية إلا أنه لم يتطرق إلى أداء البنك، وهو ما سنحاول دراسته.
4. **دراسة (نادية عبد الرحيم، 2010-2011)**، تمثلت في إطار مذكرة ماجستير، بعنوان "تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي-دراسة حالة الجزائر"، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. وتناولت أثر التطور الحاصل في الصناعة البنكية وفي الخدمات

البنكية بشكل خاص على النشاط الاقتصادي، باعتبار أن الجهاز البنكي ذو أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول. وتوصلت إلى أنه بالرغم من جهود الإصلاح المبذولة في سبيل مواكبة التطورات الجديدة، إلا أن مستوى أداء المنظومة البنكية الجزائرية لم يصل إلى مستوى التحديات المنتظرة والآمال المرجوة، كما أن ولوج البنوك الجزائرية إلى عالم التأمين البنكي من شأنه أن يجعلها تقدم خدمات بنكية شاملة. ورغم تركيز الباحث على تطوير الخدمات البنكية إلا أنه لم يتطرق إلى باقي أنشطة التسويق البنكي وعلاقتها بأداء البنك، وهو ما سنحاول دراسته.

5. **دراسة (محمد عبد الرحمن ولد أحمد، 2010-2011)**، أنجزت كمذكرة ماجستير، بعنوان "دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي-دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMC)"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. وعالجت إشكالية مدى مساهمة وظيفة التسويق البنكي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية. وقام الباحث بدراسة ميدانية على عينة تتكون من 160 عميل من زبائن البنك الموريتاني للتجارة الدولية في موريتانيا، بهدف قياس الفجوة بين تقييم العملاء لجودة الخدمات المتوقعة ومقارنتها مع نتائج تقييمهم لجودة الخدمات البنكية المقدمة فعلا، وقد لاحظ انخفاض مستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف البنك، وغياب التكنولوجيا المتطورة، إضافة إلى عدم اعتبار الزبون من أولويات العمل البنكي، هذا من وجهة نظر العملاء في تقييمهم لمستوى جودة هذه الخدمات. وتناول الباحث أحد البنوك في موريتانيا، وسنحاول دراسة أحد البنوك الجزائرية.

6. **دراسة (رابح عرابة، 2009-2010)**، تمثلت في أطروحة دكتوراه، بعنوان "التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق-حالة القرض الشعبي الجزائري"، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر. ودارت معالم الإشكالية حول مدى تطبيق التسويق في البنوك العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات التي تعرفها الساحة المحلية والدولية، ومدى تكييف القرض الشعبي الجزائري مع الإصلاحات الجارية على مستوى النشاط البنكي في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق. وقام الباحث بدراسة تحليلية للقرض الشعبي الجزائري خلال الفترة 2005-2009، كما استعان في دراسته باستمارة وجهها إلى عينة تتكون من 60 فردا من زبائن البنك، واستخدم الباحث أيضا قائمة المراجعة موجهة إلى المسئولين بالبنك والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة اشتملت معلومات أساسية عن إستراتيجيات التسويق البنكي للقرض الشعبي الجزائري، وعن المنافسة البنكية، والتوجهات الإستراتيجية

للقرض الشعبي الجزائري في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق. وتوصل الباحث أن البنوك العمومية تهيمن على الساحة البنكية الجزائرية بنسبة تفوق 90%، ويبقى فتح المجال أمام البنوك للدخول في منافسة حقيقية مرهونا بتطبيق سياسات التحرير البنكي، وتوصل أيضا إلى أن هناك قصور في السياسات التسويقية بالبنك وخصوصا ما تعلق ببحوث التسويق، والإستراتيجيات التسويقية، ووسائل الاتصال الحديثة في مجال التوزيع. ورغم اهتمام الباحث بالتسويق البنكي إلا أنه لم يتطرق إلى أداء البنك، وهو ما سنحاول دراسته.

7. **دراسة (محجوبي محمد الأخضر، 2009-2010)**، تمثلت الدراسة في مذكّرة ماجستير، بعنوان"أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية –حالة القطاع البنكي في الجزائر"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. وعالجت الدراسة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات البنكية، وقام بتوزيع 70 استمارة استبيان على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية (BADR, BDL, BEA, BNA)، بمنطقة ورقلة، و100 استمارة استبيان على عينة من الزبائن لدى تلك البنوك، وخلصت النتائج إلى أن التسويق الداخلي لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك محل الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصداقية، وأن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، و لم يتطرق الباحث إلى كافة مكونات مثلث تسويق الخدمات واكتفى بالتسويق الداخلي الموجه أساسا نحو الموظفين.

8. **دراسة (حمدي زقاي، 2009-2010)**، أنجزت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري، مع الإشارة إلى البنك القرض الشعبي الجزائري وكالة سعيدة"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. وتناولت الدراسة أثر التسويق المصرفي على سلوك المستهلك. وقام الباحث بتوزيع 203 استمارة استبيان على عينة من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة سعيدة، بهدف التعرف على مدى تطبيق التسويق في البنك ومعرفة درجة رضا العملاء حول الخدمات المقدمة لهم وعن الأشخاص الذين يقدمونها. وخلصت الدراسة إلى أن هناك صعوبات كبيرة في تطبيق التسويق البنكي في البنك مما ينعكس سلبا على

مستوى رضا المستهلكين، ورغم اهتمام الباحث بأثر التسويق البنكي على العميل، إلا أنه لم يتناول أثر التسويق البنكي على أداء البنك، وهو ما سنحاول دراسته.

9. **دراسة (طلحة محمد، 2008-2009)**، جاءت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "الصيرفة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس المدية. تناولت الآثار الناجمة للصيرفة الإلكترونية على الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية، وتعرض في دراسة الحالة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية. واستهدفت الدراسة الميدانية مستخدمي الصيرفة الإلكترونية على مستوى جميع الوكالات التجارية لبنك بدر بالمدية، وتوصل فيها الباحث إلى مجموعه من النتائج أهمها: يؤدي اعتماد الصيرفة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات البنكية، ويزيد من رضا العميل وولائه. وخلصت أن البنك محل الدراسة لا يستغل قنوات التوزيع الإلكترونية في تفعيل عملية الاتصال، و لم يهتم الباحث بالجوانب الأخرى للتسويق والأداء وهو ما سنقوم به.

10. **دراسة (محمد آيت محمد، 2008-2009)**، قدمت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك-الجزائر"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر سابقا). وتضمنت إشكالية المزيج التسويقي البنكي المناسب والواجب تبنيه والذي من خلاله يمكن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك- تقديم منتجات وخدمات مصرفية تكون في مستوى تطلعات العملاء والمحتملين في سوق بنكية شديدة المنافسة. وقام الباحث بتوزيع 200 استمارة على عملاء بوكالة قاريدي بالقبة في العاصمة الجزائرية. وخلصت النتائج إلى أن غالبية خدمات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك- محصورة في المجال العقاري، وأن البنك يركز على الإعلان فقط ولا ينوع في الأساليب الترويجية، ويعتمد على الوسائل التقليدية لتوزيع خدماته، كما أن البنك قام بطرح العديد من المنتجات دون القيام ببحوث السوق. و لم يتطرق الباحث إلى أثر التسويق البنكي على أداء البنوك، وهو ما سنحاول دراسته.

11. **دراسة (عيشوش عبدو، 2008-2009)**، أُعدّت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "تسويق الخدمات في البنوك الإسلامية-دراسة حالة"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر بباتنة. تدور معالم الإشكالية حول "ما هو واقع وأهمية تسويق الخدمات البنكية في البنوك الإسلامية؟". وتعرّض في دراسة الحالة إلى فرع بنك البركة بسطيف. وتوصل فيها إلى مجموعه من النتائج أهمها أن بنك

البركة في الجزائر يعمل في بيئة لا تراعي فيها خصوصية البنوك الإسلامية، كما أن تطبيق التسويق بكل أبعاده شبه معدوم، ويعتمد البنك في تسويق خدماته على الميزة الإسلامية التي يمكن أن تزول بمجرد دخول بنك السلام، وأن ضعف تبني بنك البركة الجزائري لمفهوم التسويق يمكن إرجاعه إلى غياب الوعي البنكي لدى الجمهور. و لم يهتم الباحث بدراسة أثر تسويق الخدمات في البنوك الإسلامية على أدائها وهو ما سنقوم به في هذا البحث على بنك تقليدي.

12. **دراسة (لعذور صورية، 2008)**، قدمت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون–دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة المسيلة"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة. وكانت الإشكالية كما يلي: "كيف يمكن أن يكون التسويق المصرفي أداة لتحسين علاقة المصرف بالزبون؟". وقام الباحث بتوزيع 70 استبيان على مجموعة من زبائن البنك الجالس، وخلصت إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عَمد إلى إدراج سياسة البنك الجالس بهدف تنمية العلاقة بين المتواجدة بين البنك والزبون، ولغرض ذلك يعمل البنك على تطوير وتأهيل العاملين بالبنك. و لم يتطرق الباحث إلى أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو ما سنحاول دراسته.

13. **دراسة (غادة محمود سلامة أبو عويلي، 2008)**، أُعدّت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين"، بكلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في البنوك العاملة في فلسطين، كما درست أثر هذه المكونات على نجاح العمل البنكي وأهمية إتباع استراتيجيه تسويقية فعالة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في فلسطين لمكونات الإستراتيجية التسويقية، ولكن بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تبني هو عنصر المزيج التسويقي، وذلك من خلال عناصره الأربعة (الخدمة –التسعير التوزيع –الترويج)، يليه عنصر تحديد الهدف، ثم عنصر تخصيص الموارد، بعد ذلك عنصر التركيز، ثم عنصر التكامل، ويمثل هذا المكون الأقل من حيث مستوى التبني. وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بمكونات الإستراتيجية التسويقية بشكل عام، بالإضافة إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء، العمل على أخذ آراء العاملين عند وضع الأهداف كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، وضرورة العمل على تحسين العمليات مع زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة، والتأكيد على أهمية وجود خطة إستراتيجية تسويقية للبنك، والتي تؤدي إلى زيادة

فعالية تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية. وكما نلاحظ، قد ركّز الباحث على أهمية تبني الإستراتيجية التسويقية، دون التركيز على الأداء والعلاقة بينهما، وهو موضوع بحثنا.

14. **دراسة (نايلي إلهام، 2007-2008)**، جاءت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "تطوير المنتوج المصرفي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري"، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة. وناقشت الواقع التطبيقي لعملية تطوير المنتجات البنكية ببنك القرض الشعبي الجزائري، وتوصلت إلى أن حداثة مديرية التسويق والاتصال بالبنك جعلت التقنيات التسويقية لا تتعدى النشاط التجاري المعتاد، وأن إدخال البنك لمنتجات جديدة يتم بعيدا عن دراسات تخص السوق أو المنافسة. ورغم تناول الباحث لجانب مهم من التسويق البنكي وهو تطوير المنتوج البنكي، إلا أنه لم يتناول جوانب أخرى من التسويق البنكي لا تقل أهمية عن موضوع تطوير المنتوج البنكي.

15. **دراسة (عبد الرزاق حميدي، 2007-2008)**، جاءت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك-دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. وتناول إشكالية العوامل التي تستطيع من خلالها البنوك في إطار التسويق البنكي جذب العملاء والمحافظة عليهم وزيادة قدرتها التنافسية. واقتصرت الدراسة على الفترة 2000-2006، وتوصلت إلى أن بنك التنمية المحلية يسير ببطء نحو تطبيق المفاهيم التسويقية بمختلف وكالاته وفروعه، وتُشكل القروض العقارية وقروض الاستهلاك أهم الخدمات التي يقدمها البنك، ولا يزال الاهتمام الفعلي بالعميل من خلال أسلوب جودة الخدمات غائبا لدى البنك حيث يتعامل الموظفون في الشبابيك الذين لا يهمهم في الغالب خروج العميل راضيا عن الخدمة. و لم يتطرق الباحث إلى أداء البنوك، وهو ما سنحاول دراسته.

16. **دراسة (معراج هواري، 2007)**، تمثلت في أطروحة دكتوراه، بعنوان "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية-دراسة ميدانية"، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر. وحاولت الإجابة على إشكالية تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية. وركزت الدراسة على آفاق عملية تطوير الخدمات البنكية إلى مستوى يفضله الزبائن. حيث قام الباحث بتوجيه استبيانين يتعلق الاستبيان الأول بقياس متغير جودة الخدمات البنكية، على عينة تتكون من 120 زبونا من 15 وكالة بنكية تجارية جزائرية بولاية غرداية، أما الاستبيان الثاني فتم توزيع 121 استبيان على جميع المديرين المعنيين بتطوير الخدمات في البنوك التجارية

الجزائرية كافة، والذي يقيس مجموعة من المتغيرات تتمثل في: (قياس العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية وهي جهود البحث والتطوير في البنك، وإدارة عمليات التطوير في البنك، المناخ التنظيمي والإداري في البنك، وجهود تحفيز الابتكار داخل البنك)، (وقياس العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية وهي التغير في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن، والأنظمة والقوانين الحكومية المنظمة للنشاط البنكي، والمنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية، ومستوى التطور التكنولوجي في الدولة وخارجها). وخلصت إلى أن جهود البنوك والمؤسسات المنافسة تلعب دورا قويا و إيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات البنكية لدى البنوك التجارية الجزائرية، وأن هناك اهتماما ضعيفا لبحوث التطوير داخل البنوك التجارية الجزائرية، كما أنه للأنظمة والتشريعات الحكومية المنظمة للنشاط البنكي تأُثيرا ايجابي نسبيا على تطوير الخدمات البنكية. ورغم تناول الباحث لأحد مكونات المزيج التسويقي وهو الخدمة البنكية إلا أنها ركزت على تطوير الخدمة، و لم تطرق إلى جوانب أخرى من النشاط التسويقي، كما أن الدراسة تناولت مجموعة من البنوك العمومية، و لم تركز على بنك واحد وهو ما سنقوم به في هذا البحث.

17.دراسة (طاري محمد العربي، 2007)، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان "التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد الأول. وجاءت إشكالية الدراسة "هل البيئة التشريعية الحالية كفيلة بدفع البنوك التجارية للتوجه نحو تطبيق التسويق المصرفي؟"، والهدف من هذا الموضوع دراسة التسويق على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، وتقييم البيئة التنظيمية والتشريعية التي تنشط فيها البنوك التجارية الجزائرية، ودراسة مختلف التهديدات والفرص الممكنة، بالإضافة إلى الوقوف على تطبيق التسويق بالبنك ودراسة المزيج التسويقي بالبنك وطرائق تقديم الخدمات، ومدى تلبيتها لحاجات المستهلك البنكي. ومن بين ما توصّلت إليه الدراسة عدم تلمّس وجود إدارة للتسويق البنكي، كهيئة قائمة بذاتها إلا على مستوى الإدارة المركزية، وابتعاد سياسة البنك واستراتيجياتها عن الأخذ بالحسبان النصائح والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات التسويقية الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تأهيل الأطر القانونية والتشريعية للقطاع، ومتابعة نتائج الإصلاحات السابقة للجهاز البنكي، وضرورة الاهتمام بالتخطيط التسويقي للخدمات البنكية. و لم يهتم الباحث بالأداء البنكي كانعكاسٍ للتسويق البنكي، وهو ما نقوم به في هذا البحث، بالتطبيق على بنك عمومي باستخدام استبانة.

18.دراسة (دريس رشيد، 2006-2007)، أُنجزت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه، بعنوان "إستراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر. وقد تم طرح الإشكالية استراتيجيه المنظومة البنكية الجزائرية للتكيف مع الأوضاع الاقتصادية العالمية وتمويل التنمية في ظل اقتصاد السوق، وهذا لمعرفة وتقييم مدى كفاءة الإجراءات التي اتخذتها الحكومة لتحرير هذا الجهاز مع كيفية مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية الحديثة على الجهاز البنكي، لكي لا تكون بمعزل عن الاقتصاد العالمي، واستهدفت الدراسة عرض النتائج المترتبة على إتباع سياسة التحرير الاقتصادي على الجهاز البنكي الجزائري، وكذلك عرض اتفاقية بازل واتفاقية الجات على أداء القطاع البنكي الجزائري، وعرض أساليب التسويق البنكي التي تسمح للبنوك الجزائرية استقطاب العملاء. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها تم إجراء مراجعة شاملة للتشريعات والقوانين المعمول بها، لتتماشى مع مرحلة الانفتاح والتحرير الاقتصادي، والاتجاه نحو إعطاء القطاع الخاص دورًا أكبر في النشاط البنكي مستقبلا، وأن ممارسة الوظيفة التسويقية بالشّكل السليم من شأنه أن يُؤثّر في تنويع وتطوير الخدمات البنكية، وخلق علاقات وثيقة مع العملاء، والذي يُساعد كثيراً التّعرف على ما يواجههم من مشكلات في ظلّ البيئة السوقية القائمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لمفهوم البنوك الشاملة، ورغم اهتمام الدراسة بالتسويق البنكي في استقطاب الزبائن، إلا أنها لم تركّز على أثر التسويق البنكي على أداء البنوك، وهو ما سنقوم به.

19.دراسة (محمد زيدان، 2004 -2005)، قُدّمت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه، بعنوان "دور التسويق في القطاع المصرفي- حالة بنك التنمية الفلاحية"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ضرورة اهتمام البنوك العمومية بالتسويق البنكي وتطبيقه على أرض الواقع في أقصي سرعةٍ ممكنةٍ، خاصة أن هذه الأخيرة ستواجه منافسة حادة من طرف بنوك القطاع الخاص والبنوك الأجنبية التي تنشط في إطار السوق البنكية الجزائرية. وتوصل من خلال دراسة تحليلية سنة 2004 على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن هذا البنك لا يزال في مرحلة الترويج بالمنتج، وأرجعها الباحث لعدة عوامل، مثل ضعف المنافسة وغياب الوعي لدى الجمهور وعدم الاهتمام الكبير للإدارة بالتسويق. ورغم ربط الباحث بين متغيري التسويق البنكي والتنافسية، إلا أنه لم يركّز على أداء البنك الذي يتأثر بالتسويق البنكي، وهو ما سنقوم به في هذا البحث، مع تقديم دراسة تطبيقية على بنك نعتمد

فيه على معطيات حديثة، وتستخدم استبيان تُعَدُّ لهذا الغرض، وأيضا الاطلاع على تقارير البنك الأخيرة والاستماع لمختلف المسؤولين بالبنك، وهو ما يعتبر إضافة للمجهود الذي قدمه هذا الباحث.

20. **دراسة (نسيمة تواتي طليبة، 2004-2005)**، جاءت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "أهمية التسويق في تطوير الخدمة البنكية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة الوادي"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. تناولت الإشكالية مدى فعالية التسويق البنكي في تطوير الخدمة البنكية. وقام الباحث بتوزيع 60 استمارة استبيان على عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي، وتوزيع 20 استمارة استبيان على عينة من الموظفين بالوكالة. وخلصت إلى أن التسويق في البنك لا يتعدى النشاط التجاري المعتاد، كما أن محاولات البنك طرح منتجات جديدة تبقى محدودة، مع وجود عراقيل ناتجة عن القوانين الحاكمة أهمها حرية تحديد الأسعار ومركزية اتخاذ القرارات، مع نقص تأهيل للموظفين في ميدان التسويق وكذا غياب عنصر الشباب في مختلف المستويات الإدارية بالبنك.

21. **دراسة (لخضر عزي، جوان 2004)**، أُنجزت هذه الدراسة كمقال بعنوان "التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر" ، منشور في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس. ويهدف البحث إلى إبراز دور التسويق البنكي في استغلال الطاقات الادخارية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشجيع الإنتاج باستغلال الشبكة البنكية الجزائرية، من خلال التطبيق على بنكين جزائريين وآخر كنموذج في بلد عربي (السعودية)، وقد أظهر الباحث الفروقات بين هذه البنوك، من خلال نجاح ذلك في السعودية وعجزها في الجزائر. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير وخلق صناعة بنكية في الجزائر وإعادة تأهيل البنوك، وتوسيع وظائفها وخدماتها، وضرورة عصرنه مستمرة ومتواترة للنظام البنكي في الجزائر، كونه لا يزال غير فعال، لأنه لا يستجيب لشروط ومتطلبات الإصلاحات التي تعرفها الجزائر، فهناك تفاوت كبير بين سرعة تحول النشاط الاقتصادي وسرعة تحول عصرنه البنوك. ورغم تناول الباحث للتسويق البنكي وتوضيح دوره في تنشيط النظام البنكي للدول، فإنه لم يتناول الأداء البنكي، كما أن دراسته كانت مكتبية، و لم يستند لدراسة ميدانية، وهو ما سنقوم به في هذا البحث.

22. **دراسة (فوزي محيريق، 2002-2003)**، قُدّمت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "إستراتيجيات المزيج التسويقي في المصارف الجزائرية-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (CPA)"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. وتدور إشكالية الدراسة حول فعالية المزيج التسويقي في البنوك

الجزائرية، وتبين أن تطبيق المزيج التسويقي في البنوك الجزائرية عامة، وبالقرض الشعبي الجزائري خاصة يبقى محدودا، وزاد في ذلك تبعية البنوك إلى الدولة وغياب المنافسة، وبالتالي نقص هامش الحرية في عملية إعداد واختيار الإستراتيجيات التسويقية المناسبة، وليس هناك حرية تامة لدى البنوك الجزائرية تمكنها من تطبيق إستراتيجيات المزيج التسويقي، ووجدت أن تقنيي وزارة المالية هم الذين يؤسسون ويقومون بعملية إيضاح للمنتج الجديد، أما البنك فهو مكلف بالتوزيع فقط، وأما تسعير المنتجات البنكية تحددها جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF) بالتنسيق مع البنوك. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث ميدان الدراسة والفترة الزمنية التي تمت فيها.

23.دراسة (فيروز قطاف، 2002-2003)، تمثلت هذه الدراسة في مذكّرة ماجستير، بعنوان "التسويق البنكي بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية بسكرة"، بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة. وتناولت إشكالية مدى قدرة البيئة التشريعية الحالية بدفع البنوك نحو تطبيق التسويق البنكي، كما بحث في الآليات التي تمكن البنوك التجارية من تسويق خدماتها. وتوصلت إلى أن موظفي القرض الشعبي الجزائري لم يكتسبوا بعد ذهنية التسويق التي تركز على الزبون، كما أن القرض الشعبي الجزائري وإن كان يطبق تقنيات التسويق كتجزئة السوق وتقديم خدمات متخصصة والتركيز على الإعلان، إلا أنها تبقى غير كافية في ظل انفتاح السوق على المنافسة. و لم يتطرق الباحث إلى الأداء في البنوك، وهو ما سنحاول دراسته.

24.دراسة (عبد اللطيف بلغرسة، جوان 1998)، قُدّمت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "تكييف البنوك التجارية الجزائرية مع اقتصاد السوق-إستراتيجية التسويق البنكي"، بمعهد العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار-عنابة، حيث تناول الباحث إشكالية تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق، عن طريق إستراتيجية التسويق البنكي، باعتبارها الكفيلة بتطوير عمل البنوك وعصرنتها ومسايرتها لقواعد وميكانيزمات اقتصاد السوق، وخلص أن التسويق البنكي غيّب عن واقع البنوك الجزائرية لمدة طويلة مع ماله من أهمية في نجاح العمل البنكي.

ثانيا- الدراسات باللغة الأجنبية:

1. **دراسة (BOUCETTA Mohamed, 2012)**، قُدّمت الدراسة كأطروحة دكتوراه بعنوان:

"Le marketing bancaire comme facteur de compétitivité des banques commerciales, Cas de la BEA et la BADR"

بالمدرسة العليا للدراسات الأعمال بالجزائر، وتناولت إمكانية أن تشكل وظيفة التسويق مصدرا للميزة التنافسية للبنوك التجارية. وقام الباحث بإجراء مقارنة بين بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية شملت جودة الخدمة، ورضا العملاء، وإدارة علاقات العملاء. وخلص إلى أن البنوك تختلف في تصميم وتنفيذ السياسات التسويقية المناسبة، وأوصى بإدخال نظام جديد للتسويق وهو إدارة العلاقات مع العملاء، والإسراع في نشر هذا المفهوم كثقافة وسلوك داخل المنظمة البنكية. ولم يتطرق الباحث إلى الأداء في البنوك، وهو ما سنحاول دراسته.

2. **دراسة (FERHANE Fethi, 2011-2012)**، أُعدّت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان:

"Marketing de l'innovation MULTICANAL dans les services bancaires-Etude comportementale des clients bancaires en Algérie"

بقسم الإدارة، بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بوهران. وتناولت الدراسة موضوع "التسويق متعدد القنوات" والذي يعتبر أداة إدارية جديدة تقدم عروضا مخصصة لتوقعات العملاء. ويهدف البحث إلى دراسة سلوك المستهلك البنكي الجزائري من خلال دمج التكنولوجيا في القنوات البنكية، وشملت الدراسة عينة تتكون من 122 من العملاء الأفراد و27 من عملاء قطاع الأعمال، وإجراء مقابلات فردية مع 6 من مديري البنوك العامة والخاصة، وتوصلت إلى أن شريحة من العملاء تستخدم قنوات البنوك لأعمال تجارية وهم في الغالب عملاء البنوك الخاصة القادرة على دمج ووضع إستراتيجيات التسويق متعدد القنوات، وشريحة ثانية من العملاء هم عملاء البنوك العمومية التي لديها قصور في استخدام التقنية، وأوصى الباحث بوضع إستراتيجية حقيقية للتسويق متعدد القنوات تأخذ في الاعتبار سلوك ومواقف شرائح العملاء المختلفة. ولم يهتم الباحث بكامل عناصر المزيج التسويقي وتأثير التسويق البنكي على الأداء، وهو ما سنحاول دراسته.

3. **دراسة (LARADI Bahia, 2010-2011)**، عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان "

Le marketing des services appliqué au secteur bancaire- cas de la Banque Extérieure d'Algérie"

بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة الجزائر 3، وتناول إدماج التسويق باعتباره ثقافة ذهنية وتقنية، ومدى مساهمته في أداء الأعمال في البنوك الجزائرية. وقام بدراسة تحليلية للبنك الخارجي الجزائري خلال الفترة (2004-2008)، كما قام بتوجيه استبيان أول إلى عينة تتكون 200 من

العملاء الأفراد للبنك، واستبيان ثاني يغطي 100 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين ينتمون إلى مختلف القطاعات، والغرض من عينة المسح فهم أفضل لحاجات العميل ولا سيما جودة الخدمات البنكية. وأهم ما خلصت إليه من نتائج أن نجاعة البنك الخارجي الجزائري كمؤسسة خدمية مرتبطة بقدر كبير بمهارة وحيوية مستخدميه، الذين هم على علاقة مباشرة مع الزبائن فيما يخص استقبالهم وطريقة الاتصال بهم والتكلف بانشغالاتهم، كما أن نجاح البنك مرهون بوضع إستراتيجية محكمة وشاملة ومتكاملة، وإدخال المعايير الدولية لتحسن الخدمات. و لم يهتم الباحث بتأثير التسويق البنكي على الأداء العام للبنك، وهو ما سنحاول دراسته.

4. **دراسة (Michel Badoc, 2004)**، أُنجزت هذه الدراسة كمقال بعنوان

" Rénover le marketing bancaire"

منشور في مجلة *(BANQUE stratégie, N°216-juin 2004)* وتناولت نظام إدارة علاقات العملاء *(Customer relationship management) CRM*، من خلال السعي إلى التوجه نحو تلبية احتياجات العملاء وبناء علاقات مميزة بين البنك والعميل، ودمج التكنولوجيات الجديدة، مما يساهم في خلق القيمة للعميل والبنك.

موقع البحث من الدراسات السابقة:

سيحاول هذا البحث تشخيص العلاقة بين مستوى التسويق البنكي المطبق في البنوك الجزائرية وأداء هذه البنوك، من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على استبيان يُعد لهذا الغرض.

حدود البحث:

يتم تحديد هذا البحث عن طريق ثلاثة عناصر هي الموضوع، الإطار المكاني، الإطار الزماني.

- **من حيث الموضوع** اعتمدنا على مصطلح أداء البنوك كمتغير تابع، بدراسة مفهومه وطرق قياسه، بالإسقاط على الجهاز البنكي الجزائري، كما اعتمدنا على متغير التسويق البنكي كمتغير مستقل.
- **من حيث المكان،** نركز في هذا الموضوع على القطاع البنكي الجزائري ككل، لمعرفة مدى تطوره وقدرته على مسايرة القطاع الحقيقي والوصول إلى إمكانية اندماجه في الاقتصاد العالمي، وتجرى على بنك عمومي واحد وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما حدود الدراسة الميدانية فتتم في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة.

- **من حيث الزمان،** اقتصرت الدراسة على تحليل مؤشرات أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)، وتأتي الفترة بعد إصلاحات الأمر 03-11 سنة 2003، بالإضافة إلى حداثة الفترة مما يسهل الحصول على المعلومات، أما الدراسة الميدانية فجرت خلال الفترة من شهر جوان 2013 إلى أوت 2013.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المدروسة، واختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، واعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي والميداني، والقيام بإنجاز استبيان كأداة من أجل جمع البيانات، ثم القيام بتحليلها باستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة "SPSS ".

كما نعتمد في جمع المعلومات على المسح المكتبي، بتصفح الكتب والبحوث التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت ومعرفة كل ما له صلة بالموضوع، وأيضا القيام بمقابلات مع المسؤولين بالبنوك المتخصصة.

هيكل البحث:

لغرض الإحاطة بموضوع البحث، والإجابة عن التساؤلات المطروحة، فإنه تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تشكل هيكله، وتتناول فيه الجانب النظري والتطبيقي وذلك من خلال ما يلي:

- الفصل الأول: نقدم فيه "**مدخل حول التسويق البنكي** "، نتعرف فيه على الإطار النظري للتسويق البنكي، من خلال التعرض إلى ماهيته وتطوره ومكوناته وسياساته وغير ذلك؛
- الفصل الثاني: نتناول فيه " **ملامح أداء البنوك وتقييمها** "، من خلال وضع صورة حول الأداء ومفهومه وأساليب تقييم الأداء، كما نتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لتقييم الأداء؛
- الفصل الثالث: نحاول فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال القيام بـــ "**دراسة ميدانية لدور التسويق البنكي في رفع أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة**".

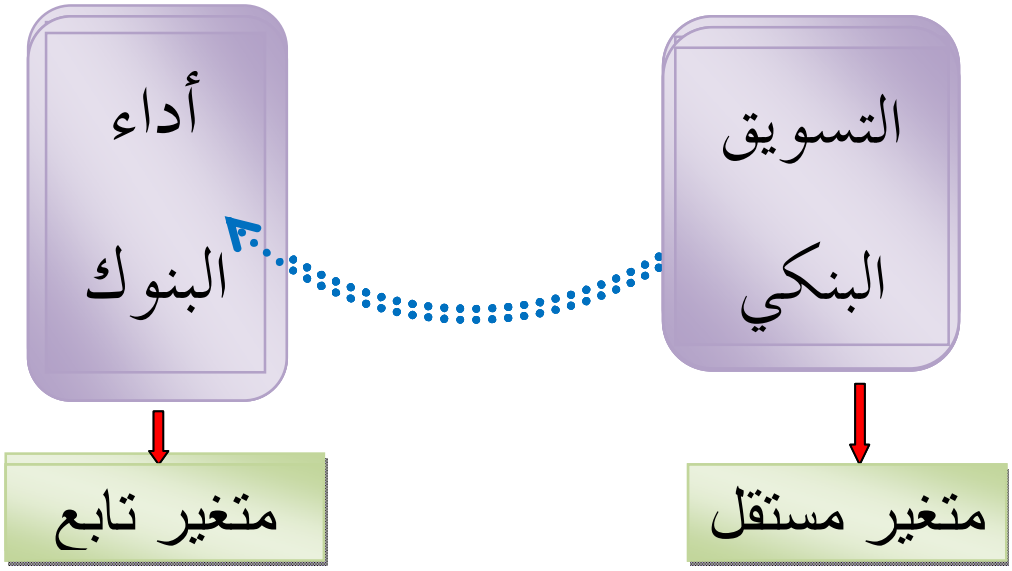
صعوبات البحث:

واجهتنا عدة صعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- صعوبة إجراء البحث الميداني بسبب إعراض بعض الموظفين عن الإجابة على أسئلة الاستبيان؛

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبنك بسبب رفض وتماطل بعض المسؤولين بالوكالات البنكية في التعامل معنا.

مخطط سهمي لمتغيرات الدراسة



الفصل الأول:

مدخل حول التسويق البنكي

ويشتمل على:

المبحث الأول: التسويق البنكي : مفهومه، نشأته وتطوره.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي البنكي.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح الإستراتيجية التسويقية.

تمهيد:

نشأت البنوك مرتبطة بعملية قبول الودائع بدافع الحفاظ عليها من الضَّيَاع لقاء أجر يدفعه المودع، وتطور هذا الدور ليشمل الإقراض من هذه الودائع للغير مقابل فائدة يحصل عليها البنك، ومع التطورات المختلفة انتقلت البنوك من تقديم خدمات تقليدية محصورة في الإيداع والإقراض، إلى دخول مجالات متعددة في تقديم خدماتها البنكية وخدمات أخرى غير بنكية.

ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة العمل، ازدادت الجهود المبذولة من قبل البنوك لتسويق خدماتها، فقامت بإدخال وظيفة التسويق، نظرا للدور الذي يقوم به التسويق البنكي في دعم كيان البنوك وبقائها واستمرارها.

يعتبر التسويق البنكي حقلا من حقول المعرفة الأساسية في مجال الخدمات البنكية، ويمثل حالة من حالات التسويق الخدمي، وهو موضوع معقد ومثير للاهتمام، نظرا لما يتميز به من التخصص، ودرجة من التقاطع بين مجموعة من المجالات العلمية، ويتطلب معرفة جملة من العلوم والتي من بينها علم الاقتصاد وعلم الاجتماع والعلوم السلوكية، بالإضافة إلى علوم الإدارة والتسويق، والعلوم المالية والبنوك.

ومن أجل دراسة موضوع التسويق البنكي والإحاطة ببعض جوانبه، يمكن تقسيم هذا الفصل إلى التالي:

- **المبحث الأول** نتناول فيه الإطار المفاهيمي للتسويق البنكي من خلال: المفهوم والأهمية والخصائص ومراحل التطور، وكذلك الخدمات البنكية؛
- **المبحث الثاني** ونستعرض فيه المزيج التسويقي التقليدي، بالإضافة إلى المكونات التي تمت إضافتها والتي يطلق عليها المزيج التسويقي الموسع؛
- **المبحث الثالث** ونتطرق فيه إلى متطلبات نجاح الإستراتجية التسويقية، من خلال التعريف بالإستراتيجية التسويقية ومراحل إعداد الخطة التسويقية والأنواع المختلفة لإستراتيجيات التسويق البنكي، وفي المطلبين الثاني والثالث نتعرض إلى نظام المعلومات التسويقية والسوق البنكية.

المبحث الأول:

التسويق البنكي : مفهومه، نشأته وتطوره

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، ومن بين المؤسسات التي توجهت نحو التسويق نجد البنوك التي تبنت التسويق البنكي لما له أهمية في تفعيل وتطوير العمل البنكي، نتيجة زيادة أهمية قطاع الخدمات، حيث تحتاج الخدمات البنكية إلى جهود تسويقية كبيرة نظراً للخصائص التي تتمتع بها.

المطلب الأول: ماهية التسويق البنكي.

لقد تعددت تعريفات الكتاب والمفكرين للتسويق البنكي، وذلك حسب خلفياتهم وتجاربهم، ووجهات نظرهم إلى عملية التسويق البنكي.

1- مفهوم التسويق البنكي:

عرَّفت الجمعية الأمريكية للتسويق *(American Marketing Association)* في آخر تعريف لها عام 2007 التسويق على أنه "عبارة عن نشاط ومجموعة من العمليات تقوم به المؤسسات للتواصل وخلق وتقديم وتبادل العروض التي لها قيمة مضافة للمستهلكين، والعملاء، والشركاء، والمجتمع ككل"[1].

بينما يرى *(Philip Kotler)* أحد أشهر مفكري التسويق، بأن التسويق هو "علم وفن تطبيق مفاهيم التسويق من أجل اختيار الأسواق المستهدفة والحصول عليها، وتنميتها، وخلق وتقديم أعلى إشباع ممكن للعملاء، والاحتفاظ بهم"[2].

ولا يختلف التسويق البنكي عن تسويق المنتجات والسلع والخدمات، فالمبادئ والقواعد والإستراتيجيات تكاد تكون واحدة[3].

---

[1] الموقع الرسمي للجمعية الأمريكية للتسويق على شبكة الأنترنت:
http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx . (18/01/2013).

[2] Marketing Management. Millennium Edition. Tenth Edition. United States of America: Pearson Custom Publishing, 2002, P4.

[3] حسين جميل البدري. البنوك: مدخل محاسبي إداري. ط1. عمان (الأردن): الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص309.

ويعتبر *(Denek Vandey Wayer)* الرئيس الأسبق لبنك *(Barclays)* أول من قدَّم تعريفًا للتسويق البنكي في منتصف ستينيات القرن العشرين، والذي سلَّط فيه الضوء على كثير من الجوانب العملية لتسويق الخدمات البنكية، فقد عرَّف التسويق البنكي بأنه "النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل للعملاء، فهو يتعلق بوضع أهدف البنك وتصميم البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات البنكية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك البرامج، كما أنه يتضمن عملية التكييف التي يتطلبها التغير البيئي"[1].

ويرى *(Yves Le Golvan)* بأنه "عملية تطبيق تقنيات وإجراءات للتسويق في المجال البنكي"[2].

أما *(Hodge)* فإنه يجد بأن التسويق البنكي يمثل إيجاد وابتكار أداء الخدمات البنكية التي تحقق الرضا والقناعة لدى المستفيد مع تحقيق الربح للبنك[3].

بينما يرى محسن أحمد الخضيري في التسويق البنكي بأنه "ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدَّى في البنك، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء إقراضاً أو اقتراضاً، أو إيداعاً وخدمات بنكية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه"[4].

أمَّا ناجي معلا فيعرف التسويق البنكي على أنه "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصا سوقية سانحة يستطيع من خلالها البنك تحقيق الربح"[5]، ويعرفه أيضاً بأنه الأنشطة المتكاملة التي يتم تنفيذها بهدف دراسة الخدمات البنكية، ومعرفة الزبائن الحاليين والمرتقبين ورغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات بأقصى كفاية

---

[1] ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. ط3. عمان (الأردن)، 2007، ص16.

[2] معراج هواري، أحمد امجدل. التسويق المصرفي: مدخل تحليلي إستراتيجي. الجزائر: دار المحمدية، 2008، ص83.

[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي. ط1. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005، ص48.

[4] محسن أحمد الخضيري. التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات. ط1. القاهرة (مصر): أيترك للنشر والتوزيع، 1999، ص16.

[5] ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق، ص17.

ممكنة، من خلال تقديم أفضل مزيج للخدمات البنكية بأقل تكلفة ممكنة وبما يحقق أهداف البنك، وجمهور المتعاملين معه، وأهداف المجتمع أيضا[1].

بناء على التعريفات السابقة فإنه يمكن القول أن التسويق البنكي هو: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة والتي يقوم بها البنك من أجل دراسة السوق البنكية والزبون المستهدف، وضمان تدفق الخدمات البنكية، من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وبما يحقق أهداف البنك".

2- أهداف التسويق البنكي:

توصف أهداف التسويق البنكي بأنها خاصة ومرتبطة بالنشاط البنكي، لذلك فإن تجسيد أهداف التسويق البنكي تكمن فيما يلي[2]:

- دراسة السوق والعميل البنكي الأكثر ربحية، وتحديد رغباته، واحتياجاته الحالية والمستقبلية، قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- الإطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة، ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق؛
- بناء صورة ذهنية إيجابية عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه، المحافظة المستمرة على سمعة وصورة البنك لدى العميل؛
- المساهمة في عملية التجديد والتطوير البنكي والمالي؛
- تسيير مختلف المنتجات والخدمات البنكية بصفة أكثر إيجابية، وتقديمها للعميل على أكمل وجه؛
- يَضمِن التسويق البنكي استمرار نشاط البنك في المدى القريب، والسماح بالتوسع، والنمو في المدى البعيد، كما يساهم في رفع مردودية البنوك وتطويرها؛

[1] عبد الحميد عبد المطلب. البنوك الشاملة: عملياتها وإداراتها. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2000، ص197.

[2] معراج هواري، أحمد امجدل. مرجع سابق، ص 92.

- يعتبر التسويق البنكي أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط البنكي، ويساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات، ووضع الإستراتيجيات، ومراقبة ومتابعة العمل البنكي، والحكم على أدائه من جوانبه المختلفة[1].

3- مبررات الحاجة إلى تطبيق التسويق بالبنوك:

تَستَمِدُ البنوك حاجاتها إلى تطبيق التسويق البنكي إلى مجموعة من الاعتبارات أهمها[2]:

- يعتبر عرض الخدمات البنكية مرناً، وبالتالي يستطيع البنك زيادة خدماته المختلفة حسب رغبات العملاء؛
- يتميز سوق الخدمات البنكية بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحكمة في هذا السوق، مما يتيح للعميل حرية المفاضلة بين الخدمات البنكية المعروضة، وبالتالي فإن على البنك البحث عن أكثر الخدمات قبولاً لدى العميل؛
- يساعد على معرفة قطاعات السوق المختلفة، واتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتنمية سوق الخدمات البنكية؛
- تستخدم البنوك التسويق لمواجهة المنافسة بين البنوك، والتي تقدم منتجات وخدمات بنكية متشابهة، والتي تنتهج إستراتيجيات تسويقية متباينة سعيا لاحتكار السوق؛
- يسمح للبنوك بتقديم خدمات حديثة ومتخصصة، وبالتالي فإن الجهود التسويقية هي وحدها الكفيلة بتحقيق استمرار العميل في التعامل مع البنك لأطول فترة، والعمل المستمر على تحسين صورة البنك؛
- تنفرد الخدمات البنكية ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية، بالإضافة إلى عدم الملموسية وعدم القابلية للخزن والنمطية، وغيرها من الخصائص والتي تعكس أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة ومتميزة؛
- مواجهة حدة المنافسة، والناتجة عن الظروف البيئية المتغيرة وبالأخص العولمة المالية، والاتجاهات الحديثة في الصناعة البنكية.

---

[1] محسن أحمد الخضيري. مرجع سابق، ص22.

[2] زيدان محمد. دور التسويق في زيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة الباحث. ورقلة (الجزائر): جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2003، عدد 02، ص10.

4- أهمية وجود إدارة للتسويق على مستوى البنك:

تَكمُن أهمية وجود إدارة للتسويق البنكي على مستوى البنك في القيام بمجموعة من المهام والواجبات، والتي تتمثل في ما يلي[1]:

- القيام بالدراسات الاقتصادية المختلفة للقطاعات والمجالات ذات العلاقة بنشاط البنك التجاري والاستثماري بشكل خاص، وبالجهاز البنكي بشكل عام؛
- تحليل القوانين والتشريعات الاقتصادية والمالية والاستثمارية ذات الانعكاس المباشر على الاقتصاد الوطني من جهة، وعلى الجهاز البنكي من جهة ثانية؛
- إعداد التقرير السنوي عن الاقتصاد الوطني بمهمة التعرف على التوقعات والمتغيرات والتطورات الاقتصادية، وانعكاساتها على أداء القطاع البنكي بشكل عام، وأداء البنك بشكل خاص؛
- مساعدة مركز التخطيط في إعداد الخطة الإستراتيجية العامة؛
- إعداد الإستراتيجيات التسويقية للبنك؛
- المشاركة في تخطيط جودة الخدمة بالتنسيق مع الإدارات والفروع ومراكز العمل، من خلال إعداد بحوث العملاء التي تتعلق بالخدمات البنكية التي يقدمها البنك لعملائه؛
- ترسيخ الصورة الذهنية للبنك من حيث مكانته المالية وموقعه وتطوره ودوره في المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني؛
- ضرورة التعامل مع مختلف فعاليات المجتمع ومشاركتهم أنشطتهم المختلفة، بهدف إثبات وجود البنك في المجتمع وترسيخ الصورة الذهنية للبنك، كونه يحمل رسالة اجتماعية، وذاك من خلال رصد المناسبات وتنظيم الندوات والمؤتمرات والمشاركة فيها، والقيام بالأعمال الخيرية كالتبرعات وغيرها.

[1] صباح محمد أبو تاية. التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص57-61.

المطلب الثاني : تطور التسويق البنكي وخصائصه.

مر التسويق في البنوك بتطورات عديدة منذ نشأته وصولا إلى ما هو معروف عليه الآن.

1- نشأة التسويق البنكي:

يعود التأخر في اكتشاف إمكانيات التسويق البنكي وتطبيقاته، إلى ظروف خاصة وطارئة تتعلق أساساً بتداعيات الأزمة الاقتصادية الكبرى (1929-1932)، والتي عصفت بحوالي ثلث عدد البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية، وشوَّهت صورة العمل البنكي لجيل كامل من الناس.

كما كان لهذه الأزمة الأثر الكبير في تقوية البنوك التجارية، وخاصة عندما تم الإعلان عن صدور قانون *(Glasse Stegal)* والذي بموجبه فُصِلَت العمليات البنكية عن نظيرتها الاستثمارية، الشيء الذي أعطى للبنوك العمل بشكل أوسع مع زبائنها كخطوة لجعل أنشطتها البنكية أكثر أمانا بالنسبة للمودعين[1].

وبعد الحرب العالمية الثانية أدَّت عدة عوامل إلى التأثير على عمل البنوك، كتطور القوانين حيث أن السلطات العامة والنقدية شجعت ودفعت إلى ضرورة تغير الهياكل البنكية مع إعطاء حرية إنشاء نقاط البيع تتمثل في الشبابيك[2].

إلا أنه وحتى بداية الخمسينيات لم تتفهم إدارة البنوك سوى القليل عن التسويق، و لم تعره سوى اهتمام سطحي، حيث كانت البنوك تتبنى سياسات محافظة، وتقدم خدمات تقليدية و لم تكن في حاجة إلى تسويق خدماتها التقليدية، كما كانت مباني البنوك أشبه بالمعابد الإغريقية التي تبهر العملاء بتصميمها وتوحي لهم بأهمية وقوة البنك، وجاءت التصميمات الداخلية للبنك خالية من أي لمسات جمالية أو كماليات، بل اتسمت بالبساطة والصرامة في نفس الوقت، و لم يكن العميل يلاحظ أي ابتسامة على وجه موظفي البنك[3].

---

[1] سليمة عبد الله. دور تسويق الخدمات البنكية في تفعيل النشاط البنكي: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بباتنة. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية تخصص تسويق. باتنة (الجزائر): جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2009، ص8.

[2] ربحي كريمة. تسويق الخدمات المصرفية. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحولات. 14-15 ديسمبر 2004، الشلف (الجزائر): جامعة حسيبة بن بوعلي. ص366.

[3] وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة. التسويق المصرفي. ط1. عمان (الأردن): دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص92.

ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت الحاجة إلى التوجه نحو العميل، وبالتالي ازداد اهتمام البنوك بدراسة وتحليل حاجات العملاء ورغباتهم بهدف العمل على إشباعها وتحقيقها[1].

وشهدت فترة الستينات والسبعينات تزايد تطبيق الأفكار التسويقية في أعمال البنوك، ففي استقصاء أجرته جمعية البنوك الأمريكية سنة 1968 وجدت أن 50% من البنوك تعتبر أن الإعلان وبحوث التسويق من أهم الأنشطة التسويقية، ووجدت سنة 1972 أن 75% من البنوك المستقصية تؤمن بأهمية التسويق التي تكمن في تزويد البنك اللازمة عن الأسواق والخدمات، بالإضافة إلى دوره في تخطيط وتنمية وبيع الخدمات البنكية[2].

ونظرا لنجاح البنوك الأمريكية في تطبيق أسلوب التخطيط التسويقي المتكامل فقد أخذت به الشركات الأوروبية منذ بداية الستينات، ولعل الدافع الأساسي وراء الاهتمام بالتسويق هو ذلك النمو الذي حدث لسوق الدولار في أوروبا، وتزايد نشاط الشركات الأمريكية الكبيرة التي فتحت لها فروعا متعددة بالقارة الأوروبية لتقديم الخدمات لفروع الشركات الأمريكية[3].

2- مراحل تطور التسويق البنكي:

حدد *(Philip Kotler)* خمسة مراحل تمر بها أي مؤسسة في طريقها نحو التنوير التسويقي، وأطلق على هذه المراحل الخمس قانون التعلم البطيء *(Low of Slow Learning)* وأتخذ من البنوك مثالا لها، بينما يصيف كثير من الكتاب مرحلة سادسة وهي مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق[4]، وتتمثل في يلي:

2-1 مرحلة الترويج:

مع بداية خمسينيات القرن العشرين اتصف التسويق البنكي ببعده البيعي، وكانت الحاجات المالية والائتمانية لا تزيد عن ما تنتجه وتوفره البنوك من الخدمات البنكية، كما كانت هذه البنوك معنية أساسا ببيع وترويج ما تنتجه من الخدمات التي كان على العملاء أن يقبلوا بها، وبعد ذلك وبالتحديد في أواخر خمسينيات

---

[1] زياد رمضان، محفوظ جودة. الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2006، ص304.

[2] زيدان محمد. دور التسويق في القطاع البنكي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. أطروحة دكتوراه دول عير منشورة في العلوم الاقتصادية –فرع التخطيط. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص27.

[3] العاتي إيمان. البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك وتأمينات. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص23.

[4] زيدان محمد. دور التسويق في القطاع البنكي. مرجع سابق، ص30.

القرن العشرين، ازدادت حدة التنافس بين البنوك على حساب التوفير والادخار[1]، وتحت تأثير هذه المنافسة الشديدة –التي تلت إعادة التنظيم وتحرير المهن وتقنينها– بدأت بعض البنوك بتطبيق التسويق، وخاصة عندما قامت بحملات إشهار عالية الثمن[2].

2-2 مرحلة الاهتمام بالعملاء:

أدركت إدارة البنوك أهمية الاحتفاظ بالعملاء وليس مجرد جذبهم للتعامل مع البنك، فتوجهت نحو إسقاط كل الحواجز المادية والمعنوية بين العملاء والموظفين، كذلك تم الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للبنك وذلك لجذب العملاء وتوفير الجو المناسب لهم، إلا أن ما يمكن ملاحظته أن أغلبية البنوك قد تبنت هذه الإستراتيجية، فأصبحت تتشابه، مما أدى إلى فقدان أهميتها كميزة تنافسية بين البنوك[3].

2-3 مرحلة التجديد والابتكار:

في هذه المرحلة اتجهت العديد من البنوك إلى تطوير خدماتها البنكية وابتكار الجديد منها، وتقديم منتجات جديدة محسنة، وأصبحت تهتم بالحاجات المالية للعملاء[4]، وفي هذه المرحلة ظهرت خدمات كثيرة كبطاقات الائتمان وغيرها من الخدمات الأخرى.

2-4 مرحلة التخصص (التموقع):

أدركت البنوك بأنه لا يمكن لأي بنك أن يكون الأفضل لجميع العملاء وبالتالي لجأ الكثير منها إلى عملية الإحلال التسويقي، وذلك بتمييز البنك عن منافسيه بتقديم أفضل الخدمات لقطاعات معينة من السوق[5].

---

[1] بن نافلة قدور، عرابة رابح. التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك ميزة تنافسية. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحولات. 14-15 ديسمبر 2004، الشلف (الجزائر): جامعة حسيبة بن بوعلي، ص509.

[2] Nadine Tournois. Le Marketing Bancaire face aux Nouvelles Technologies. Paris (France): Masson, 1989, P74.

[3] ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. ط1. عمان (الأردن): مطابع الصفوة، 1994، ص31.

[4] Nadine Tournois, Op. cit, P76.

[5] زياد رمضان، محفوظ جودة. مرجع سابق، ص305.

2-5 مرحلة نظم التسويق:

شهدت هذه المرحلة ظهور التسويق البنكي كنشاط متخصص ومتكامل، يعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة، فقد أيقنت إدارة البنوك في هذه المرحلة بأن الأداء البنكي الفعال يجب أن يخضع لقدر من التخطيط العملي والواعي، وأخذت تضع لنفسها من الأهداف ما يمكن أن يساعدها على توجيه مواردها وإمكانياتها في الاتجاه الصحيح[1].

2-6 مرحلة المفهوم الاجتماعي:

في هذه المرحلة يقوم مفهوم التسويق على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب أخذ مصلحة العميل الفرد أو المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق البنك لأهدافه يعتمد على قدرته على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائه من ناحية وتحقيق أهداف المصالح العامة للمجتمع من ناحية ثانية[2].

3- خصائص التسويق البنكي:

ينفرد التسويق البنكي ببعض الخصائص التي يتميز بها عن تسويق باقي المنتجات والخدمات من بينها[3]:

- تعتبر النقود المادة الأولية للعمل البنكي، مع ما تتميز به من مواصفات؛
- تؤثر القوانين والتشريعات واللوائح سواء الحكومية أو الصادرة عن السلطات والهيئات المالية والنقدية، في العروض التي تقدمها البنوك، وكذلك في تحديد أسعار تلك العروض؛
- تعدد أنواع جمهور المتعاملين مع البنك سواء كانوا مقترضين أو مودعين أو غيرهم والذين يأخذون صفة عملاء أو زبائن، ومن هنا يستعمل التسويق البنكي من جهة لجذب الودائع والمدخرات كمواد أولية، ومن جهة ثانية لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية كمنتجات، وهذا يعني **الدور المزدوج للتسويق البنكي**؛
- تسود السوق منافسة غير تامة، وهذا راجع لوجود القوانين وكذلك الدخول المتخصص لبعض الأسواق؛

---

[1] حميدي زقاي. مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري، مع الإشارة إلى القرض الشعبي الجزائري وكالة سعيدة. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات. تلمسان (الجزائر): جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص71.

[2] سامي أحمد مراد. تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس. ط1. مصر: المكتب العربي للمعارف، 2007، ص70.

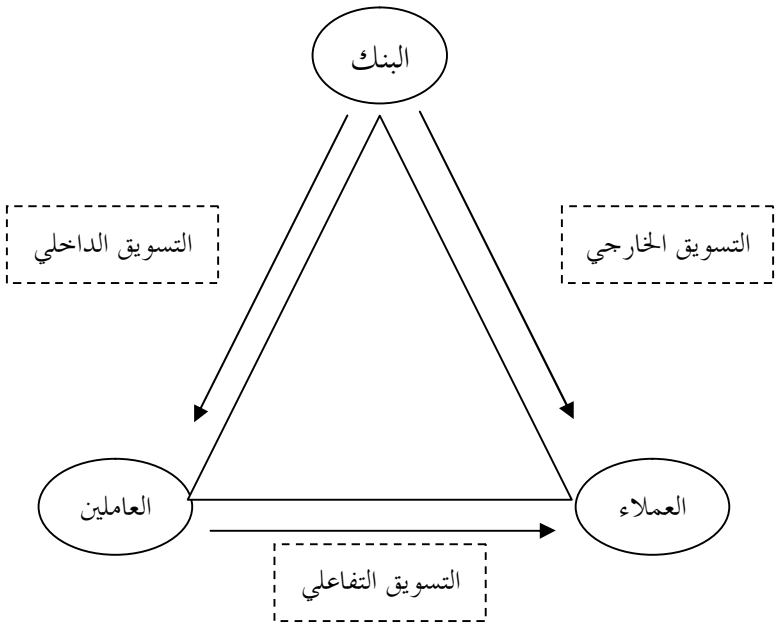
[3] معراج هواري، أحمد امجدل. مرجع سابق، ص90.

- الفروع البنكية قريبة من الزبائن، بينما مراكز القرارات تكون بعيدة عن انشغالاتهم وتطلعاتهم؛
- وجود تعامل مباشر مع الزبون، وعلاقة مستمرة بينه وبين البنك؛
- أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع، والتي تتمثل في نقاط بيع الخدمة؛
- احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة توزيع خاصة بها؛
- غالبا ما تكون المنتجات البنكية غير ملموسة؛
- محاولة التجسيد اللامادي، من خلال عمليات الإشهار لخدمات البنوك.

4- مثلث تسويق الخدمات البنكية:

يشير مثلث تسويق الخدمات إلى العلاقة التي تجمع البنك والعاملين والعملاء، من خلال التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والتسويق التفاعلي، وهو ما يميز تسويق الخدمات عن التسويق التقليدي للسلع المادية، والشكل التالي رقم (1-1) يوضح ذلك:

شكل رقم (1-1): مثلث تسويق الخدمات البنكية



Sours: Myraim BELLAOUAIDE, Abdelkader GAM. Internal marketing as new alternative for the service employees `performance: an empirical study. Revista de comunicure marketing. Martie 2011, P141.

4-1 التسويق الداخلي:

هي فلسفة الإدارة حيث يتم النظر إلى الموظفين كما يتم النظر إلى العملاء ومع الهدف العام، وذلك من خلال جذب وتحفيز وتطوير واستبقاء الموظفين المؤهلين، وذلك لتعزيز الخدمات النوعية التي تقدمها[1].

4-2 التسويق التفاعلي:

يركز التسويق التفاعلي على العلاقة بين الموظفين والعملاء، وهو يشير إلى عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، ويؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها[2].

4-3 التسويق الخارجي:

ويشمل الأنشطة التقليدية للتسويق، أي ربط البنك بأسواقه المستهدفة والتعرف على احتاجاهم ورغباتهم، والتعريف بخدمات البنك وخلق صورة قوية للبنك.

المطلب الثالث : الخدمات البنكية.

ازدادت أهمية قطاع الخدمات في الآونة الأخيرة وأصبح يستحوذ على حصة كبيرة من نفقات الأفراد، وهذا راجع إلى التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهده العالم اليوم.

فالخدمة عبارة عن أي نشاط أو منفعة أو عمل غير ملموس، يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر، ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية، بحيث تشبع حاجات ورغبات محددة للطرف المستفيد من الخدمة[3].

ولا يختلف مفهوم الخدمة البنكية عن مفهوم الخدمة بصفة عامة.

---

[1] Abdelmoti Suleiman Aburoub, Abdullah Mohammad Hersh, Kalil Aladwan. Relationship between Internal Marketing and Services Quality with Customers` Satisfaction. International Journal of Marketing Studies, may 2011, Vol.3, N°2, P109.

[2] بلباي عبد النبي. دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة عينة من البنوك الجزائرية *(BDL. BNA. BADAR)* بأدرار. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسويق. ورقلة (الجزائر): جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010. ص4.

[3] نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد. التسويق، مفاهيم معاصرة. عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص226.

1- مفهوم الخدمات البنكية:

تعرف الخدمة البنكية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمة المنفعة التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين[1].

يتضح من خلال هذا التعريف بأن الخدمة البنكية هي عبارة عن عملية أو نشاط يقدمه البنك للعميل، وتشكل مصدرا لإشباع حاجات العميل وربحية البنك.

2- خصائص الخدمات البنكية:

هناك العديد من الخصائص للخدمات بصفة عامة، وهذه الخصائص تنطبق كذلك على الخدمات البنكية، ففي بحث قام به (*Valaire A. Zeithaml, A. Parasurman, & Leonard L. Berry*) بعنوان مشاكل وإستراتيجيات تسويق الخدمات[2]، فقد قاموا بجمع 46 مقالا لـــ 33 باحثا خلال الفترة الممتدة بين (1963-1983) وتوصلوا إلى أن هناك أربعة خصائص رئيسية للخدمات اتفق عليها مجمل هؤلاء الكتاب في مقالاتهم[3]، والتي تتمثل في:

- **أنها غير ملموسة** (Intangibility): تتسم الخدمات بكونها في طبيعتها غير ملموسة وغير مرئية، ولا تملك صفات مادية.
- **التلازم** (Inseparability): أو عدم الانفصال، تنتج الخدمات وتستخدم في وقت واحد، وعليه فإن انعدام ظاهرة التخزين للخدمة لمجابهة الطلبات المستقبلية مسألة واردة، كما يعتبر مزود الخدمة هو جزء من الخدمة.

---

[1] ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق. ص42.

[2] Valaire A. Zeithaml, A. Parasurman, & Leonard L. Berry. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing. (Spring 1985),Vol 49. P34.

[3] جبلي هدى. قياس جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2010، ص38.

- **التنوع** (Variability): تتصف الخدمات بتنوعها وعدم تجانسها، مما يجعلها خدمات غير معيارية، ومن الصعب قياسها أو خضوعها للقياس ما دامت تستند في أدائها على اعتبارات الخبرة والمهارة والنوعية في تقديمها، وبالتالي يأخذ التنوع الظاهر في الخدمة مكانة واضحة في القطاع البنكي.
- **الفناء** (Perishability): تكون الخدمات البنكية عرضة للزوال أو الفناء السريع عند استخدامها لأنها غير قابلة للتخزين.

3- تحديات تقديم الخدمات البنكية:

نظرا للتزايد الكبير في حدة المنافسة بين شركات الخدمات ومنها البنوك، لذلك فإنها تواجه عدة مهام أساسية تتمثل في: الإنتاجية، التمييز، والجودة، ورغم أن هذه المهام الرئيسية للتسويق تتفاعل فيما بينها سنقوم بفحص كل واحدة على حِدى وهي:

3-1 التمييز:

تجد البنوك صعوبات كبيرة في تمييز مزيجها الخدمي مقارنة بالبنوك المنافسة، وتسعى دائما إلى تمييز الخدمة بأية سمات خاصة، مما يهيأ للخدمة قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيلة، وتساعد هذه القيمة المدركة على توليد دافع الاستخدام لدى العميل، أو تمييز البنك ذاته عن البنوك المنافسة[1].

3-2 الإنتاجية:

تحتاج البنوك إلى مقاييس لإنتاجية الخدمة، فقياس الإنتاجية في مجال الخدمات يعد أكثر صعوبة وتعقيدا مقارنة بقياس الإنتاجية لشركة صناعية تنتج سلعا مادية، ويرجع ذلك لكون مخرجات الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة.

ومنه يخضع تحسين الإنتاجية إلى تقوية كفاءة العمال في كل المستويات الوظيفية، كما يخضع إلى تنميط الخدمة، وتحسين الموجودات، تحويل بعض عمليات الخدمة نحو الزبون وإنشاء وحدات تهيئة التطور التكنولوجي والتي تسمح بإعادة النظر في الخدمة نفسها[2].

---

[1] محمود أحمد التومي. الاندماج المصرفي: النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار، مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا. القاهرة (مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص145.

[2] Philip Kotler. Marketing Management. Millennium Edition, Op. cit, P204.

3-3 الجودة:

تعتبر الجودة من المفاهيم الأساسية في التسويق والذي تسعى إلى بلوغه مختلف المنظمات والمؤسسات، وتشكل تحديا في تقديم الخدمة لأنها ترتبط برضا الزبون عن الخدمة.

3-3-1 مفهوم الجودة:

يقصد بجودة الخدمة تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين[1]، وعرفتها الجمعية الأمريكية للجودة *(AQS)* بأنها: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة"[2].

وتعرف أيضا بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها[3]، والتعريف الأخير هو المأخوذ به لدى معظم الكتاب والباحثين.

3-3-2 أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

قام فريق من الباحثين وهم *(Berry, Parasuraman and Zeithaml)* بدراسة من أجل وضع مقياس لجودة الخدمة، واعتمدوا في هذا النموذج على المقابلات الجماعية مع أربع مؤسسات تقدم أنواعا مختلفة من الخدمات، وهي خدمات التجزئة البنكية، بطاقات الائتمان، السمسرة في الأوراق المالية، وصيانة وإصلاح المنتجات، وقد توصل الباحثون إلى عشر محددات لجودة الخدمة المدركة وهي[4]:

- **الاعتمادية** (Reliability): وتشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء وإنجاز الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها، وبدرجة عالية الدقة، وبطريقة صحيحة من أول مرة، ويضم هذا البعد: الدقة في الحسابات، الحفاظ على سجلات صحيحة، تقديم الخدمة في المواعيد المحددة.

---

[1] مزيان عبد القادر. أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي *CNMA*. مذكرة ماجستير غير منشورة في التسيير الدولي تخصص تسويق دولي. تلمسان (الجزائر): جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2012، ص42.

[2] تيسير العجارمة. التسويق المصرفي. ط1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص329.

[3] A. Parasuraman,Valarie A. Zeithaml, & Leonard L, Berry. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication For Future Research. Journal of Marketing. 1985. Vol 49. P42.

[4] Ibid, P47.

- **الاستجابة** (Responsiveness): وتتعلق بمدى رغبة واستعداد مقدمي الخدمة على التقديم الفوري للخدمة، ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة.
- **القدرة أو الكفاءة** (Competence): وتعني امتلاك المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة.
- **الوصول للخدمة** (Access): يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال، وكل ما من شأنه أن يُيَسِرَ من الحصول على الخدمة، مثل: ساعات العمل، وتوافر عدد كافٍ من منافذ الخدمة وملائمة موقع البنك...الخ.
- **اللباقة** (Courtesy): وتعني الاحترام والأدب والصداقة بين مقدم الخدمة والعميل، ومراعاة ظروف العملاء والتعاطف معهم، وحسن مظهر موظفي المكاتب الأمامية.
- **الاتصال** (Communication): ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها، والإنصات الجيد لهم، وقدرة مقدم الخدمة على شرح طبيعة الخدمة وتكلفتها وإعلامه بالشكل الكامل، وطمأنة العميل على إمكانية حل مشكلة ما.
- **المصداقية** (Credibility): تعني مراعاة الصدق والأمانة والثقة في كل من البنك ومقدم الخدمة.
- **الأمان** (Security): ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك أو المخاطرة أو الخطورة، وهذا البعد يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، ويتضمن الأمان المادي والمالي والمحافظة على سرية تعاملات العميل.
- **الفهم** (Understanding): ويتعلق ببذل جهد لفهم العميل والتعرف على احتياجاته، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه، ومعرفة العملاء الدائمين.
- **الجوانب المادية الملموسة** (Tangibles): وتشير إلى التسهيلات المادية ومظهر العاملين والأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة، ومستوى التكنولوجيا والصورة المادية للخدمة...الخ.

وفي دراسة لاحقة أجراها *(Berry, Parasuraman and Zeithaml)* لتحليل واختبار هذه المحددات، تبين أن هناك علاقة ارتباط بين هذه المحددات، مما أدى إلى دمج البعض منها، واختصارها إلى خمسة محددات والمعروفة باسم *(Servequal)* اختصاراً من *(Services Quality Model)* وهي: التجسيد

(الجوانب المادية الملموسة)، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان (التأكيد)، والتعاطف، حيث قام *(ZPB)* بدمج الاتصال، المصداقية، الأمان، الكفاءة واللباقة في بعد واحد أطلقوا عليه التعاطف *(Empathy)*، ودمجوا بعد الوصول للخدمة وبعد الفهم في بعد الضمان *(Assurance)*[1].

3-3-3 قياس الجودة:

يلعب التسويق دورا مهما في تطوير جودة الخدمة، إلا أن تحديد الجودة وقياسها ليس بالأمر السهل على مؤسسات الخدمات كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية، فقد أوضحت دراسة قام بها *(Berry)* وزملائه سنة 1988 أن مشكلات قياس الجودة تنشأ نتيجة توقعات العميل وبين إدراك مؤسسات الخدمات لتلك التوقعات، كما أوضح الباحثون أن تلك الفجوة تتكون في حقيقتها من خمسة فجوات وهي[2]:

- **الفجوة الأولى**: وتنتج الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل لمستوى الخدمة، وبين إدراك الإدارة لتوقعات العميل، أي بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات؛
- **الفجوة الثانية**: وتنتج عن الاختلاف بين إدراك إدارة البنك لتوقعات العميل وبين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل، أي بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة؛
- **الفجوة الثالثة**: وتنتج بسبب الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الجودة المحددة، أي بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة؛
- **الفجوة الرابعة**: وتنشأ الفجوة مابين الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الخدمة التي وعد البنك بأن يقدمها من قبل من خلال طرق الاتصالات الخارجية، أي بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية؛
- **الفجوة الخامسة**: وتحدث نتيجة حدوث بعض أو كل هذه الفجوات الرئيسية التي تنشأ بين توقعات العملاء وبين الأداء الفعلي للخدمة، أي بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

---

[1] A. Parasuraman,Valarie A. Zeithaml, & Leonard L, Berry." SERVQAUL: A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality". Journal of Retailing. (Spring.1988). Vol 64. N°1. P21.

[2] بريش عبد القادر. التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفة وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 265.

المبحث الثاني:

المزيج التسويقي البنكي

تقوم سياسة المزيج التسويقي البنكي على فكرة مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر وحيد على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن السُّبل، حيث تسعى البنوك لإيجاد التوليفة المناسبة لبلوغ أهدافها ومواجهة حاجات عملائها والعمل على إشباعها.

المطلب الأول: المنتج الخدمي البنكي وتسعير الخدمات البنكية.

تبدأ عناصر المزيج التسويقي بتحديد المنتج الخدمي البنكي ثم القيام بعملية تسعيره.

1- المنتج الخدمي البنكي:

يعتبر المنتج الخدمي البنكي عاملا مهما في سياسة **المزيج التسويقي**، وتأتي حوله مختلف عناصر المزيج التسويقي.

ويرجع أصل **المزيج التسويقي** إلى مقال بمجلة *(Business Review Harward)* للبريفيسور *(Neil Borden)* بعنوان *(The Concept of the Marketing Mix)* عام 1964 والذي يدعي أنه أول استخدم "المزيج التسويقي" واقترح له من قبل صديقه *(James Cullion)* في عام 1948 أحد رجال الأعمال التنفيذيين باسم "خلاط من المكونات"، ويتكون المزيج التسويقي الذي قدمه *(Neil Borden)* من 12 عنصرا ودرس به لمدة طويلة في محاضراته. في حين قدم *(Jerome McCarthy)* عام 1964 مزيجا يتكون من أربعة عناصر أو 4Ps وهي المنتج، السعر، الترويج، والمكان[1]. وفي عام 1981 أضاف كل

[1] لمزيد من التفاصيل أنظر:

- Neil Borden. The Concept of the Marketing Mix. Journal of Advertising Research: Classics, Volume II, September. 1984.
- Gandolfo Dominici. From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. International Journal of Business and Management: September, 2009. Online: www.ccsenet.org/jornal.hmat. (15/01/2013).
- Chai Lee Goi. A Review of Marketing Mix; 4Ps or More? International Journal of Marketing Studies: May, 2009. Online: www.ccsenet.org/jornal.hmat. (15/01/2013).

(Booms and Bitner) ثلاثة مكونات للمزيج السابق التقليدي هي: المكونات المادية، الأفراد، والعمليات وأصبح 7Ps هو الشكل الجديد للمزيج التسويقي في مجال الخدمات[1].

ويقصد **بالمزيج التسويقي** مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويحتوي كل مزيج على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل إستراتيجية في ظروف التطبيق المختلفة[2].

1-1 مزيج المنتجات البنكية:

يمثل مزيج المنتجات البنكية مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك في آن واحد، ويتكون من عدد من الخطوط التي تندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها[3]، وينطوي مزيج خطوط الخدمات للبنك على أربعة أبعاد هي[4]:

- **العرض:** يشير إلى عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، مثلا تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى؛
- **الطول:** يشير إلى إجمالي عدد الخدمات البنكية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات؛
- **العمق:** يشير إلى التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد، فالبنك الذي يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمقه؛
- **التوافق والاتساق:** ويشير إلى درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة التي يقدمها البنك.

2-1 دورة حياة المنتج البنكي:

تعتبر دورة حياة المنتج من أدوات التحليل التي تستخدمها المنظمات لغرض البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح.

---

[1] Mary Jo Bitner. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and employee responses. Journal of Marketing: April, 1990, P70.

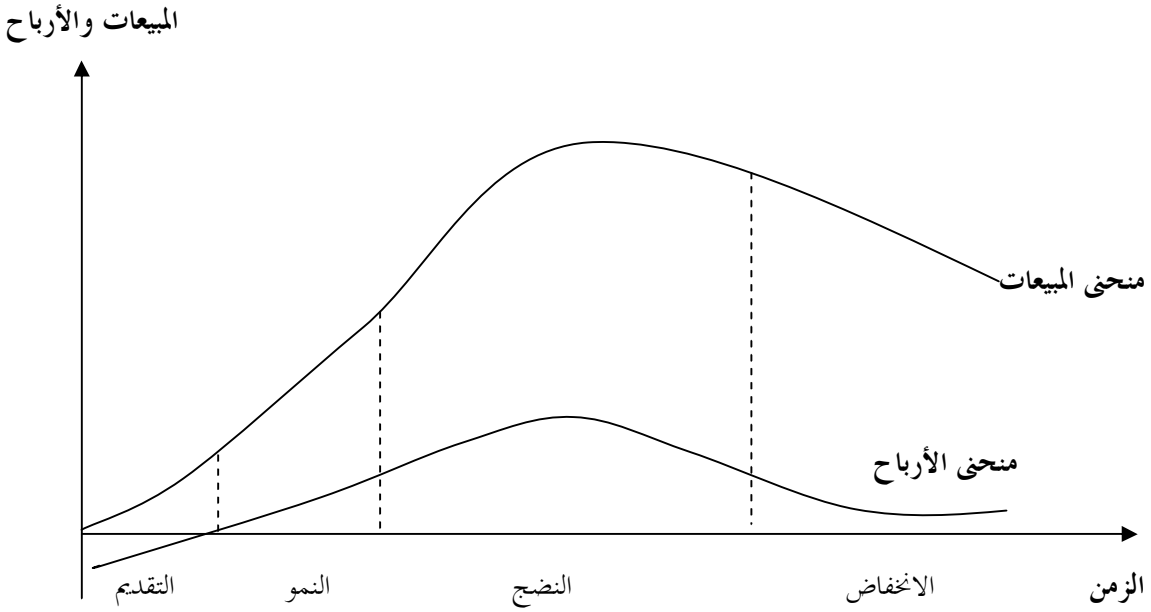
[2] طلعت أسعد عبد الحميد. إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 1998، ص277.

[3] ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. مرجع سابق، ص ص61 -63.

[4] David L. Kurtz. Contemporary Marketing. Thirteenth Edition. USA : South-Western, 2006, P360.

حيث يشير مفهوم دورة حياة المنتج إلى تطور المبيعات للمنتج على مر الزمن[1]. ويستمِد هذا المفهوم مبادئه من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية، والتي تمر بمراحل حياة مختلفة خلال نطاق زمني محدد، ويرتكز مفهوم دورة حياه الخدمة البنكية على مقولة أن الخدمات البنكية إذا كان لها أن تطرح في السوق بقدر كبير من النجاح فإن الإقبال الشديد على التعامل بهذه الخدمة سيأتي زخمه مع مرور الزمن في السوق، ومع هذا التطور في حجم التعامل تدخل الخدمة مراحل مختلفة[2]، وبشكل عام تمر الخدمة بأربعة مراحل وهي التقديم، النمو، النضج والانحدار وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (1-2):

شكل رقم (1-2) منحنى دورة حياة الخدمة



Sours: PHILIP KOTLER. Marketing Management. Millennium Edition. Tenth Edition. United States of America: Pearson Custom Publishing, 2002, P38.

1-2-1 مرحلة التقديم:

وفيها يتم إدخال الخدمة البنكية في السوق لأول مرة، حيث يتم تعريف الزبون بالخدمة، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف وخصوصا المرتبطة منها بالترويج[3].

[1]André Boyer et autre. Panorama de la Gestion. 2 e édition. Parise (France): Éditions d'Organisation, 2000. P38.

[2] ناجي معلا. إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية. مرجع سابق، ص 53.

[3] جميعي عماري. التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحولات. 14-15 ديسمبر 2004، الشلف (الجزائر): جامعة حسيبة بن بوعلي، ص36.

1-2-2 مرحلة النمو:

وتسمى مرحلة الإقلاع ويجري فيها تسريع لحجم السوق الذي يتوسع بسرعة، حيث يكون هناك نموا في حجم التعامل والأرباح[1]، نتيجة لتزايد إدراك العملاء ومعرفتهم بوجود الخدمة على الرغم من المنافسة التي تبدأ في الظهور تدريجيا[2]، ويستمر هذا التوسع طالما أن السوق لم يصل إلى مرحلة التشبع، وتستخدم عدة إستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع أطول فترة ممكنة.

1-2-3 مرحلة النضوج:

تعتبر مرحلة النضج الأطول زمنيا، وفيها يبدأ معدل نمو المبيعات في الانخفاض تدريجيا[3].

1-2-4 مرحلة الانخفاض:

تتميز هذه المرحلة بهبوط التعامل على الخدمة بدرجة كبيرة نتيجة دخول المنافسين وتغير حاجات الزبائن، وتغير المزايا التنافسية[4]، مما يجعل بعض البنوك تفكر في التوقف عن تقديمها، وتقوم بسحبها تدريجيا من السوق، والبدء في إدخال خدمات بنكية جديدة تحل محلها، وإن كان يفضل إدخال خدمات جديدة في مرحلة النضوج، وبالتالي تتشابك دورات حياة الخدمات البنكية، ومن خلال هذا كله يتحقق للبنك استقرار معاملاته[5].

وتعرض مفهوم دورة حياة المنتج إلى كثير من الانتقادات، ويزعم منتقدوه أن دورة حياة المنتج تأخذ أشكالا مختلفة من ناحية شكلها ومدتها، ومن منتج لأخر، كما أن نمط منحنى دورة حياة المنتج هو نتيجة لإستراتيجيات التسويق بدلا من اختيار مسار لا مفر منه يجب أن تتبعه المبيعات، ولا يزال مفهوم دورة حياة المنتج محل دراسات وانتقادات من الأكاديميين[6].

---

[1] Theodore Levitt. Putting the Product Life Cycle to Work. Harvard business review. January, 1966. P19.

[2] أحمد محمود أحمد. تسويق الخدمات المصرفية. عمان (الأردن): دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، ص58.

[3] محمد إبراهيم عبيدات. إستراتيجية التسويق. ط3. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص81.

[4] Jim Blythe. Marketing Essentials. First edition. United Kingdom: ELSEVIER, 2008, P73.

[5] محسن أحمد الخضيري. مرجع سابق، ص 246.

[6] (**لمزيد من التفاصيل انظر في ذلك**): Laurie Wood. The End of Product Life Cycle? Education Says Good bay to an Old Friend. Journal of Marketing Management, 1990.

1-3 تطوير الخدمات البنكية:

يقصد بتطوير الخدمات البنكية إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات البنكية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، ويتوقف نجاح هذه العملية على ثلاث دعائم أساسية وهي[1]:

- تطوير الكفاءات البشرية؛
- تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل؛
- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك بإدخال كل التقنيات والأنظمة الإلكترونية.

2- تسعير الخدمات البنكية:

يعرف السعر بأنه عدد الوحدات النقدية التي تدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة[2]، ومفهوم السعر في التسويق البنكي يشير إلى معدلات الفوائد على الودائع والقروض، الرسوم، العمولات والمصروفات الأخرى التي يتحملها البنك لقاء تقديم الخدمة[3].

2-1 أهداف التسعير البنكي:

غالبا ما تتضمن أهداف التسعير الخطط طويلة الأجل للبنك والتي تكون عادة متسقة مع المهمة والأهداف العامة للبنك، ويمكن تلخيص أهداف التسعير فيما يلي[4]:

- زيادة الحصة السوقية؛
- المحافظة على الوضع الراهن والعمل على تحقيق نوع من الاستقرار؛
- تحقيق مستوى جودة عالي، وهذا بسبب التكاليف المرتفعة التي سيدفعها البنك للتمييز في خدماته؛

---

[1] بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 241.

[2] أحمد شاكر العسكري. التسويق: مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي. ط1. القاهرة (مصر): دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص173.

[3] عوض بدير الحداد. تسويق الخدمات المصرفية. ط1. مصر: البيان للطباعة والنشر، 1999، ص209.

[4] Philip Kotler, and others. Marketing Management. England: PEARSON Education, 2009, P582.

- البقاء في السوق، وهذا يعني أن السعر يجب أن يكون مرنا قابل للتكييف مع المنافسة في السوق؛
- تعظيم الربح، فقد تحقق أرباح سريعة لبعض الخدمات، وفي الوقت ذاته قد تُسعَّر خدمات أخرى بأسعار متدنية لمقابلة أسعار المنافسين؛
- العائد على الاستثمار، حيث تقوم إدارة البنك بتحديد الأسعار على أساس تحقيق النسبة التي يمكن قبولها من قبل المستثمرين لأموالهم في البنك؛
- التدفق النقدي وذلك عندما تكون الخدمات البنكية تتصف بقصر دورة حياتها، فإنه يتم التركيز على التدفق النقدي من هذه الخدمات من أجل تغطية التكاليف التي أنفقت على الخدمة في بداية تقديمها.

2-2 العوامل المؤثرة على قرارات تسعير الخدمات البنكية:

تتأثر القرارات المتعلقة بتحديد السعر بمجموعة من العوامل والتي من بينها[1]: الإستراتيجية التسويقية للبنك، مستوى التكاليف، تنظيم عملية التسعير داخل البنك، الوضع السائد في السوق؛ مرونة الطلب على الخدمة البنكية؛ الاعتبارات القانونية، والتشريعات البنكية والسياسات النقدية والاتفاقات بين البنوك، وكذا الاعتبارات الدينية، والظروف الاقتصادية...الخ

2-3 الإستراتيجيات التسعيرية للخدمة البنكية:

تعتبر إستراتيجية التسعير ذات أهمية خاصة للبنوك وذلك لارتباطها بأهدافها ومواردها وإيراداتها، وبشكل عام هنالك ثلاثة إستراتيجيات لتسعير الخدمات البنكية وهي[2]:

2-3-1 إستراتيجية قشط السوق البنكي:

وتعني الدخول إلى السوق بأكبر سعر ممكن، حيث أنه يوجد بعض المشترين لديهم استعداد لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجامحة للحصول على هذه الخدمة، ثم تقوم البنوك بعد ذلك بتخفيض السعر تدريجيا بهدف البيع لعملاء آخرين ممن لهم قدرات مالية أقل للدفع أو رغبات أقل.

---

[1] ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. مرجع سابق، ص ص158-174.

[2] عيشوش عبدو. تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة. مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق. باتنة (الجزائر): جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2009، ص178.

2-3-2 إستراتيجية التغلغل في السوق البنكي:

وتعني أن البنك يدخل إلى السوق بأسعار منخفضة أو مناسبة لفئات عريضة من المستهلكين، والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة فيه.

2-3-3 إستراتيجية قيادة السعر:

تتجسد هذه الحالة عندما يكون هناك بنك أو فرع معين مقبول بشكل عام من قبل بقية البنوك أو الفروع باعتباره القائد للأسعار، حيث أنه هو الذي يحدد السعر ويقوم بتغييره.

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات فقد يلجأ البنك إلى تبني إستراتيجيات أخرى كإستراتيجية التسعير النفسي، التسعير الرمزي، التسعير حسب الخطوط (وضع عدة أسعار لنفس الخدمة).

المطلب الثاني: توزيع وترويج الخدمات البنكية.

تهتم جميع المنظمات بتوفير منتجاتها في الوقت والمكان المناسب، بالإضافة إلى الاتصال بعملائها والتعريف المستمر بمنتجاتها.

1- توزيع الخدمات البنكية:

يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية، التي تربط بين البنك وأسواقه المختلفة، من خلال كافة الجهود التي يبذلها البنك لأجل توصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة.

2-1 مفهوم التوزيع البنكي:

يقصد بالتوزيع البنكي أو الإستراتيجية التوزيعية البنكية بأنها كل الجهود التسويقية المبذولة لتوصيل الخدمة البنكية إلى المستفيدين منها، وتحديد القناة أو مجموعة القنوات التي سوف تسلكها هذه الخدمات لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم والمكان المناسب، وبما يحقق المنفعة المكانية والزمنية، وعليه فإن التوزيع يشكل المفتاح التسويقي الوظيفي للربط بين البنك ومستهلكيه والتي تحقق منفعة وتوافر الخدمة[1].

[1] وهاب نعمون. النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية مع الإشارة إلى حالة الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارية. بسكرة (الجزائر): جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ديسمبر، العدد الرابع، ص 116.

1-2 أنواع قنوات توزيع الخدمات البنكية:

تتصف الخدمة البنكية بخاصية الاستقراب والملائمة عند شرائها، بمعنى أن العميل يرغب في الحصول عليها من أقرب موقع بالنسبة له، فلا يميل إلى التسوق عند شرائها[1]، لذا يعمل البنك على إتاحتها من خلال العديد من المنافذ والتي من بينها:

1-2-1 الوكالات البنكية:

تعتبر الشكل الأكثر استعمالا من أجل توزيع الخدمات البنكية، وتتميز بالاتصال المباشر مع الزبائن وبدون وساطة، كما تقدم صورة وفكرة حول البنك وتعاملاته.

1-2-2 التوزيع الإلكتروني واستعمال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة:

ويتم ذلك بإدراج موزعات آلية للأوراق النقدية، وكل ما يتعلق بذلك من بطاقات بنكية، وتستعمل هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب فتح وكالات بنكية فيها، أو استخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو لتخفيف الضغط على البنك[2]، وقد تطور التوزيع الإلكتروني مؤخرا بشكل كبير، فأصبحت هناك فروع آلية بالكامل، واستخدامات البطاقات الدولية للائتمان، وبنوك الانترنت، والهاتف البنكي، والتحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع، والصيرفة المنزلية، والخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول، وخدمة البريد الإلكتروني، ومواقع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها.

1-3 العوامل المؤثرة في اختيار منافذ التوزيع:

هناك العديد من العوامل تؤثر على اختيار منفذ توزيع دون آخر، وتحديد إستراتيجية التوزيع بالنسبة للبنك، وأهم هذه العوامل هي[3]:

---

[1] ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. مرجع سابق، ص194.

[2] طاري محمد العربي. التسويق المصرفي في الجزائر –حقائق وآفاق- دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007، ص31.

[3] دريس رشيد. إستراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 2007، ص 185.

- **الاعتبارات القانونية:** يشترط في أي دولة الحصول على إذن مسبق من البنك المركزي قبل فتح الفروع الجديدة أو تغيير مكان البنك أو أحد فروعه.
- **عدد العملاء الحاليين والمتوقعين:** يعتبر حجم السوق محددا رئيسيا لمنفذ التوزيع، فكلما كان عدد العملاء الحاليين والمتوقعين كبيرا احتاج ذلك لفتح فرع أكبر ليخدم هذا العدد الكبير.
- **المنافسة:** قد يضطر البنك إلى فتح فرع له في منطقة معينة، لأن البنوك المنافسة الأخرى لها فروع في نفس المنطقة، وذلك حتى يحافظ على حصته السوقية في تلك المنطقة.
- **البيئة المحيطة:** تقوم إدارة البنوك بين الحين والآخر بإعادة دراسة الانتشار الجغرافي لمنافذ التوزيع، وإعادة النظر في المواقع الحالية لفروعها ومكاتبها، وذلك تجاوبا مع أي تغيرات تحدث في العمران أو الكثافة السكانية أو في الوضع التنافسي، أو غير ذلك من المتغيرات التي توجب إعادة النظر في هذا المجال.
- **عناصر البنك الداخلية:** وتشمل القدرات المالية، شهرة وسمعة البنك في السوق.
- **المتطلبات الأمنية:** أحيانا قد تتطلب عملية توفير الخدمة شروط أمنية معينة أو تجهيزات محددة.

2- ترويج الخدمات البنكية:

يعتبر الترويج من الأنشطة التسويقية الأساسية والتي تهدف إلى تحقيق التواصل مع العملاء بشكل كفؤ وفعال، وتعريفهم بخدمات البنك، والمنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم اتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك.

2-1 مفهوم الترويج البنكي:

هو مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تستهدف تعريف أفراد الجمهور بالبنك وما يقدمه من خدمات، والتأثير عليهم بقصد استمالة استجاباتهم السلوكية في الاتجاه المرغوب فيه من قبل إدارة البنك، والتي تتجسد في شراء الخدمة البنكية، وذلك من خلال إحداث سلسلة من الآثار الذهنية بداية بالمعرفة فالانطباعات والاتجاهات، وغيرها من العمليات السلوكية لدى العملاء[1].

[1] ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق، ص 199.

2-2 المزيج الترويجي:

يحتوي المزيج الترويجي على مجموعة من الأساليب التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية، وتختلف هذه الأساليب في التأثير على العملاء باتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك، وأهم هذه الأساليب الترويجية:

2-2-1 الإعلان:

يمكن تعريف الإعلان بأنه: "أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة.. ترتبط بسلعة أو خدمة بواسطة منظمة ما أو شخص معين"[1].

2-2-2 الدعاية والنشر:

تشمل الدعاية الجهود التي تبذل لتغيير مواقف ومعتقدات واتجاهات وأراء الناس، والتأثير عليهم باستعمال وسائل النشر المختلفة[2].

2-2-3 البيع الشخصي:

اتصال شخصي بين البائع للخدمة أو مقدمها من جهة والمستفيد من جهة ثانية، يحاول مقدم الخدمة بيعها للزبون أو عرض المزايا التي فيها أو التي يمكنه الاستفادة منها، وبخاصة في حالة عدم معرفة الزبون بماهية الخدمة وما خصائصها وما المزايا التي تضمها[3].

2-2-4 تنشيط المبيعات:

تنشيط المبيعات هو العنصر الرئيسي في حملات التسويق، ويتكون من مجموعة متنوعة من أدوات التحفيز والمصممة لتحفيز شراء أسرع أو أكبر للمنتجات والخدمات من قبل المستهلكين، ويكون تنشيط المبيعات على المدى القصير[4].

---

[1] عبد السلام أبو قحف. التسويق: وجهة نظر معاصرة. ط1. الإسكندرية (مصر): مطابع الإشعاع الفنية، 2001، ص416.

[2] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي. تسويق الخدمات. عمان (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص335.

[3] تيسير العجارمة. مرجع سابق، ص232.

[4] Philip Kotler. Marketing Management. Millennium Edition , Op. cit, P 597.

2-2-5 التسويق المباشر:

يُعرّف بأنه العلاقات المباشرة مع زبائن مستهدفين للحصول على استجابة فورية وتنمية علاقات مستمرة، ويشير التسويق المباشر إلى استخدام الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني والإنترنت، وغيرها من الأدوات في الاتصال المباشر مع عملاء محددين[1].

2-2-6 العلاقات العامة:

عبارة عن وظيفة إدارية متميزة تساعد على تأسيس والمحافظة على خطوط الاتصال المتبادلة بين البنك وجمهور العملاء لكسب تفاهم ورضا وتعاونهم معه[2]، وتتعدد أشكال العلاقات العامة، فيمكن أن تكون: محاضرات، أيام أبواب مفتوحة، ملتقيات، هدايا وبطاقات التهاني للزبائن...الخ

2-3 العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي:

يتأثر المزيج الترويجي للبنك بمجموعة من العوامل، منها[3]:

2-3-1 طبيعة الخدمة البنكية:

الخدمات البنكية كثيرة ومتنوعة ومختلفة ومتميزة، فمن الطبيعي أن تختلف وسائل الترويج الخاصة بها.

2-3-2 مراحل دورة حياة الخدمة البنكية:

الخدمة البنكية في مرحلة التقديم تحتاج إلى الإعلان ثم يأتي البيع الشخصي فتنشيط التعامل، بينما في مرحلة النضوج تزداد أهمية تنشيط المبيعات والعلاقات العامة، وفي مرحلة التدهور يتم التركيز على البيع الشخصي.

---

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف. التسويق. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 1996، ص340.

[2] رجم نور الدين. دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية: دراسة حالة الوكالة 748 بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق. سكيكدة (الجزائر): جامعة 20 أوت 1955، مدرسة الدكتوراه اقتصاد-ماناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص86.

[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. مرجع سابق، ص ص311-313.

2-3-3 مرحلة استعداد الزبون للتعامل مع البنك:

ففي مرحلة التعريف بخدمات البنك يكون الإعلان أكثر فعالية، وفي حالة الإقناع والحث على التعامل يكون تنشيط المبيعات والبيع الشخصي أكثر أهمية لإقناع للزبون.

2-3-4 طبيعة السوق:

أصبحت البنوك تتعامل قي أسواق متعددة ومنتشرة جغرافيا، ولكل سوق خصائص معينة ومختلفة، الأمر الذي يستدعي تصميم مزيج ترويجي يلاءم خصائص كل منطقة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي البنكي الحديث.

يرجع التوسع في مزيج التسويق إلى طبيعة الخدمات وما تتميز به من خصائص فنية وتسويقية، حيث لا ينحصر المزيج التسويقي في العناصر الأربعة التقليدية والتي سبق الإشارة إليها، بل يتعداه إلى المكونات التي تم إضافتها والمتمثلة في: المكونات المادية للخدمة، الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة، وعمليات تقديم الخدمة، وهو ما يطلق عليه المزيج التسويقي الحديث أو الموسع.

1- الدليل المادي (Evidence Physical):

الأَدِلَة المادية هي البيئة التي تنفذ فيها الخدمة، حيث يكون هناك تفاعل بين البنك والعملاء أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة.

وتؤدي عناصر الدليل المادي دورا مهما في راحة الزبائن أثناء تلقيهم للخدمة، لذلك تعد عاملاً مؤثراً في إدراك الزبائن للخدمة البنكية من حيث جودتها والمستوى السريع في تنفيذها[1]، ويتجسد الدليل المادي في المظاهر التالية:

1-1- المظهر الخارجي:

ويشمل تصميم المظهر الخارجي للبنك، واللوحة المكتوب عليها اسم البنك، وشعار البنك، والبيئة المحيطة لعملية تسليم الخدمة للزبون، حيث تسعى البنوك لبناء صورة في ذهنية عملائها، وكمثال على شعار

[1] M Janakiraman. Marketing Mix in the Context of Library & Information Products & Services. DESIDOC Bulletin of information Technology. May 1998, Voll. 18, N°3, P18.

البنك فإن بنك *(Harris Bank in Chicago)* يتخذ من صورة الأسد كشعار له، بينما يضع *(Continental Bank in Chicago)* صورة الكنغر، وهذا لتهويل شخصيتها في طريقة مميزة[1].

1-2- المظهر الداخلي للتسهيلات:

يشمل تصميم المظهر الداخلي للبنك من حيث المكاتب وتوزيع العاملين، وصالة الانتظار وتجهيزاتها، والمعدات المستخدمة لخدمة الزبائن مباشرة، أو المستخدمة من قبل إدارة البنك.

1-3- مظاهر أخرى:

تتضمن المظاهر الأخرى كل من: البطاقات الائتمانية والتقارير، ومظهر العامل كاللباس الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات إيجابية عن العاملين في البنك.

إن مكونات الدليل المادي تؤثر في حكم الزبائن على البنك وخلق صورة إيجابية ومدركة عن البنك وخدماته، كما أن البنك من خلال إبرازه للدليل المادي يستطيع إضفاء شيءٍ من الملموسية أثناء تسويق خدماته.

2- العنصر البشري (People):

هم كافة الموظفين في البنك والمشاركين في تقديم الخدمات للعملاء، ويعتبر هؤلاء الأفراد حلقة الوصل بين البنك وبين البيئة التي يعمل فيها، ولهم تأثير كبير في تكوين انطباعات جيِّدة أو سيِّئة عن البنك، وذلك من خلال الطريقة التي يتعامل بها هؤلاء الموظفين مع العملاء، فالعميل يعمم إدراكه وانطباعاته عن الموظف إلى البنك الذي يعمل فيه، وفي هذا الصدد تكوين موظفي البنك على أساليب وفنون التعامل مع الجمهور وتنمية مهاراتهم يعتبر أمرا ضروريا لبناء الصورة الإيجابية للبنك في أذهان الجمهور[2].

ويتم التركيز على العنصر البشري نظرا لأهميته في دعم المزيج التسويقي للبنك، والعمل على تكامله وتناسقه بصفة خاصة، ودوره في العملية التسويقية كاملة بشكل عام، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون

[1] Hamed Haghtalab, Vahideh Hoseini Nodeh. Marketing of Financial Services by Islamic Banking Institutions in Iran. International Conference on Management Humanity and Economics. 11-12 August 2012. Phuket (Thailand). P107.

[2] ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق، ص245.

تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها، ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم.

إن الأفراد الذين يؤدون دورا إنتاجياً أو تشغيلياً في البنوك يشكلون جزءاً مهماً من الخدمة البنكية بل يساهمون أيضاً في إنتاج هذه الخدمة مثلهم مثل مندوبي السلع[1].

3- عمليات تقديم الخدمة (Process):

تعرف العملية بأنها الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبائن[2]، وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل الإجراءات المتبعة من طرف البنك لضمان تقديم الخدمة إلى الزبائن، كما تشمل على إجراءات أخرى مثل المكننة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرف من قبل القائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه الزبائن وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.

إن تكامل الخطط التسويقية وعمليات تقديم الخدمة ضمن المزيج التسويقي يمكن أن يقود إلى:

- إيجاد بنوك أكثر فاعلية؛
- تحقيق الربح ورضا الزبائن؛
- توفير وقت العميل والبنك على حد سواء؛
- تؤثر عملية تقديم الخدمة على تصورات الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة إليهم، وزيادة إدراكهم لها؛
- إضافة ميزة تنافسية لتلك البنوك، لما تنطوي عليه العمليات من سرعة في تنفيذ وإيفاء الخدمة البنكية.

هذا ويمكن قياس مدى نجاح إدارة العمليات في تحقيق رضا العميل، من خلال قياس سرعة إنجاز المعاملة الواحدة للعميل الواحد، وعدد العمليات المنجزة في اليوم الواحد، وكذلك تقييم المستوى الفني والتكنولوجي المستخدم من قبل البنك من حيث أنظمة العمل، والبرمجيات، وأجهزة الحاسوب، والصراف الآلي، وتنظيم الدور الآلي، هذه كلها مؤشرات عن مدى سهولة تقديم الخدمة للعميل.

---

[1] علاء طالب فرحان، فؤاد حمودي العطار حسام، حسام حسين شياع. المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن. ط1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص97.

[2] محمد بهاء الدين خاتجي. المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية. مذكرة ماجستير في تخصص المصارف الإسلامية. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009، ص ص61-64.

المبحث الثالث:

متطلبات نجاح الإستراتجية التسويقية

يشهد العالم اليوم حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والتطورات السريعة، و لم تكن البنوك بمنأى عن هذه التغيرات الحديثة والتي كان لها تأثيرات مختلفة وخصوصا على نتائج أداء هذه البنوك وقدرتها على التكييف والبقاء في البيئة التي تعمل فيها، ويعتمد نجاح البنوك في أغلب الأحيان في قدرتها على مواكبة هذه التطورات، الأمر الذي يتطلب منها إعداد الخطط والإستراتيجيات المناسبة، وعلى رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة من مصادر المعلومات المختلفة، ودراسة للسوق الذي تنشط فيه، وهو ما سنحاول إلقاء الضوء عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية في البنوك.

يرجع أصل كلمة إستراتيجية *(STRATEGOS)* والتي تعني (عمل القائد) أو (فن الجنرال) في اللغة الإغريقية القديمة، حيث وجدت هذه الكلمة مكتوبة على إحدى العملات المعدنية في أثينا عام 508 قبل الميلاد، وكانت تعبر عن الوحدات السياسية والعسكرية التي شكلت مجلس حرب أثينا في ذلك الوقت، وتعني التخطيط لتدمير العدو من خلال استخدام الموارد وبكفاءة[1]، وقد انتقلت هذه الكلمة إلى مجال الاقتصاد وبالأخص ميدان إدارة الأعمال، لارتباط الإستراتيجية بالمنافسة.

1- مفهوم الإستراتيجية:

تعني الإستراتيجية مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم الطويلة الأجل، فتشمل الإستراتيجية على كل الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف[2].

[1] ثامر البكري. إستراتيجيات التسويق. عمان (الأردن): دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص24.

[2] محمد محمود مصطفى. التسويق الإستراتيجي للخدمات. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص24.

ويعرفها *(Michael Porter)* على أنها "وضع محاولات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على ما هو متميز عن المنظمة، وهو ما يعني أداء أنشطة تختلف عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بطرق مختلفة"[1].

2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي البنكي:

يرى *(Peter Drucker)* أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة لجعل مقررات تنظم المشاريع الحالية بشكل منهجي، وبأكبر قدر من المعرفة والمنفعة في المستقبل، وتنظيم منهجي للجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات ضد التوقعات من خلال ردود فعل منظم ومنهجي، وبعبارة أخرى هو علم صنع قرارات جيدة بشأن المستقبل[2].

أما *(Philip Kotler)* فيعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية إدارية لتطوير والحفاظ على التناسب بين أهداف المنظمة والمهارات والموارد وعلى الفرص المتاحة في السوق المتغيرة، والهدف من التخطيط الإستراتيجي هو تشكيل الأعمال التجارية والمنتجات التي تسفر عن الأرباح والنمو وبقاء المنظمة على الرغم من أي تهديدات غير متوقعة قد تنشأ[3].

يتضح من التعريفين السابقين أن التخطيط الإستراتيجي هو تلك العملية المستمرة والهادفة لإحداث توافق بين أهداف المنظمة ومهاراتها ومواردها من جهة، والفرص المتاحة والتهديدات في البيئة التي تعمل في ظِلِها المنظمة من جهة ثانية، بشكل منهجي منظم، وبأكبر قدر من المعرفة والمنفعة في المستقبل.

أمّا التخطيط الإستراتيجي البنكي فهو ذلك النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنوك إلى تحقيقها، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف، بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وَيَنطوِي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل

[1] Michael Porter. What is Strategy? Harvard business review, November-December 1996. HARVARD BUSINESS SCHOOL: PUBLISHING CORPORIGHATIO, 2000, P4.
[2] Peter Drucker. Strategic Planning Online: http://scienceofstrategy.org/main/content/peter-drucker-strategic-planning . (21/01/2013).
[3] Philip Kotler. Marketing Management. Millennium Edition. Op. cit, P40.

الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب[1].

3- أنواع استراتيجيات التسويق البنكي:

من المتعارف عليه أنه هناك ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التسويقية البنكية وهي[2]: الإستراتيجيات الهجومية، الإستراتيجيات الدفاعية، إستراتيجيات الرشادة التسويقية.

3-1 الإستراتيجيات الهجومية:

تستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب أن يكون لها موقع ومركز الصدارة في السوق البنكي، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق البنكي.

وهناك تسع استراتيجيات تسويقية هجومية يمكن للبنوك استخدامها، وهي:

3-1-1 إستراتيجية التوسع الجغرافي:

تقوم هذه الإستراتيجية على زيادة التعامل على الخدمات التي يقدمها البنك، واتساع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروعه ووحداته ونشرها في أماكن جغرافية متعددة.

3-1-2 إستراتيجية اختراق السوق:

وتسمى أيضا إستراتيجية التعمق السوقي، ويتم دلك عن طريق دراسة السوق الذي يعمل فيه البنك، ومن ثم تصميم مزيج خدمي يرضي رغبات واحتياجات عملاءه، والهدف من عملية الاختراق هو جذب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتوسيع قاعدة نشاطهم وتعاملهم مع البنك.

3-1-3 إستراتيجية السوق الجديدة:

تقوم هذه الإستراتيجية على توسيع نطاق جاذبية البنك لجذب عملاء جدد من شرائح السوق التي لم يكن يهتم بها البنك في الماضي، وتستخدم هذه الإستراتيجية في جذب هذا النوع الجديد من العملاء إلى جانب

[1] ناجي معلا. إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية. ط1. عمان (الأردن): مطابع الصفوة، 1995، ص15.
[2] محسن أحمد الخضيري. مرجع سابق، ص ص330-344.

العملاء التقليديين، أو إحلال السوق الجديد محل السوق القديم، أو تنمية نوع معين من الأسواق بشكل جديد، وعليه يتجه البنك في تقديم خدماته إلى شرائح جديدة من السوق الحالي أو السوق المرتقب.

3-1-4 إستراتيجية قيادة السوق:

تستخدم هذه الإستراتيجية من جانب البنوك ذات الحجم الكبير، والتي تستطيع أن تؤثر في السوق البنكي، وتكون قادرة على استيعاب رد الفعل أو الصدمات من جانب البنوك الأخرى المنافسة لها، وبالتالي تحقيق العوائد والمكاسب التي تحصل عليها نتيجة لقيادة السوق، وفي نفس الوقت تكون لها شبكة من الفروع قوية وقادرة على التأثير ونشر الخدمات البنكية، وبالتالي فإن هذه البنوك تصبح بنوك رَائِدة.

3-1-5 إستراتيجية التحدي السوقي:

تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام البنك بمنافسة البنوك الرَّائِدة في السوق، وذلك اعتماداً على تقديم خدمات عالية الجودة، ومنخفضة التكلفة للعملاء، باستعمال أحدث التقنيات التكنولوجية، مما يكسب التميز لمنتجاتها. كما يقوم البنك بمنافسة البنوك الأصغر حجماً في أسواقها والتعامل مع مختلف أنواع العملاء، والقيام بتقديم خدمات بنكية أكثر مخاطرة وأعلى تكلفة عن تلك الخدمات التي كانت تقدمها من قبل، وتستخدم البنوك التي ترغب في النمو بسرعة هذا النوع من الإستراتيجيات.

3-1-6 إستراتيجية الهيمنة البنكية:

تتحقق هذه الإستراتيجية عن طريق التكتلات البنكية أو عمليات الإدماج البنكي، وتهدف البنوك من خلالها إلى التحكم والسيطرة على السوق البنكي.

3-1-7 إستراتيجية ابتكار منتجات جديدة:

وهي إستراتيجية تعتمد على وجود كفاءات وأجهزة بحث متطورة، وذلك من أجل خلق منتجات مبتكرة، والتي تعطي للبنك ميزة تنافسية.

3-1-8 إستراتيجية صناعة الفرص والعملاء والأسواق:

يقوم البنك الذي يتبع هذه الإستراتيجية بصناعة سوقه الوَاعِدَة، وإيجاد عملاء والتحكم في إشباع حاجاتهم، وذلك بالقيام بعملية مسح شامل ومعمق ودراسة الفرص التسويقية المتاحة، ومن ثم استهدافها.

3-1-9 إستراتيجية المدى والمجال والميدان المحتكر شبه المغلق:

وتعتمد على احتكار البنوك للتكنولوجيا، وأساليب عمل متقدمة، وإيجاد مبتكرات إبداعِيَة، حيث تقوم البنوك الكبرى برصد مبالغ ضخمة للوصول إلى مجالات وخدمات بنكية جديدة، وطرق تقديم مبتكرة، خاصة في مجال خدمات ما بعد البيع والتعامل البنكي.

3-2 الإستراتيجيات الدفاعية:

تقوم هذه الإستراتيجيات على تجنب المواجهة مع البنوك الرَّائدة، واحتلال موقع غير متقدم في السوق البنكي، مع التركيز على عدم البدء في تطبيق أي خدمة، أو نظام بنكي جديد، إلا إذا ثَبَتَ نجاحه وربحيته عند استخدامه وتطبيقه لدى الأكثرية العظمى من البنوك، وتقديم ما هو ناجح وثُبت نجاحه فِعلاً، وتقليده تقليداً كاملاً، وعلى العموم يمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى نوعين:

3-2-1 إستراتيجية التبعية السوقية:

تقوم هذه الإستراتيجية على التبعية المطلقة دون دخول البنك مجال المنافسة في السوق، ويتبع البنك اتجاهات تسويقية ثبت نجاحها في السوق البنكي، أو يتبع بنوك قَائِدَة قامت بعمل تسوقي معين، وغالبا ما تقوم البنوك المحلية بتطبيق هذه الإستراتيجية.

3-2-2 إستراتيجية المحارب السوقي:

وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم البنك المتبني لها باختيار أحد البنوك الناجحة ومن ثم تقليدها، أو البحث عن العملاء الذين لا تغطيهم البنوك كبيرة الحجم، وتستخدم البنوك الصغيرة هذه النوع من الإستراتيجيات.

3-3 إستراتيجيات الرَّشادة التسويقية:

كان نتيجة للأوضاع الاقتصادية التي سادت خلال العقود الماضية، وأطلق عليها الرُّكود التضخمي، أن اتجهت البنوك إلى تطبيق مجموعة من إستراتيجيات الرَّشادة التسويقية، ويتم ذلك مع الإبقاء على نشاط البنك في نطاقه صغير الحجم، وعدم التوسع في نشاطه، خاصة إذا كان البنك يعاني من أزمة حقيقية، وهناك إستراتيجيتان للرّشادة التسويقية وهما:

- **إستراتيجية تخفيض التكلفة:** تقوم هذه الإستراتيجية على إجراء خفض لكافة عناصر التكلفة التي يتحملها البنك؛
- **إستراتيجية تعظيم الربح:** تقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة، وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة والمتكاملة التي يحقق البنك من خلالها أرباحا مرتفعة.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي للبنك.

تنقسم عملية التخطيط الإستراتيجي إلى عدة مراحل، ويختلف عدد هذه المراحل باختلاف درجة ومستوى التفصيل أو الاختصار المطلوب، وبشكل عام يمكن اختصار هذه المراحل إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة بناء الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، مرحلة الرقابة وتقييم الأداء، وسيتم التعريف بكل مرحلة من مراحل عملية التخطيط التي سبقت الإشارة لها:

1- مرحلة بناء الإستراتيجية: يدخل في عملية بناء الإستراتيجية ما يلي:

1-1 تحديد مهمة البنك ورسالته:

تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي مع تحديد مهمة البنك التي تميزه عن الآخرين، ولرسالة البنك التي تحتوي على بيان للأهداف الشاملة للبنك ونطاق عملياته، وتوفر التوجيهات العامة لإدارة البنك في المستقبل[1].

1-2 دراسة وتحليل عوامل البيئة:

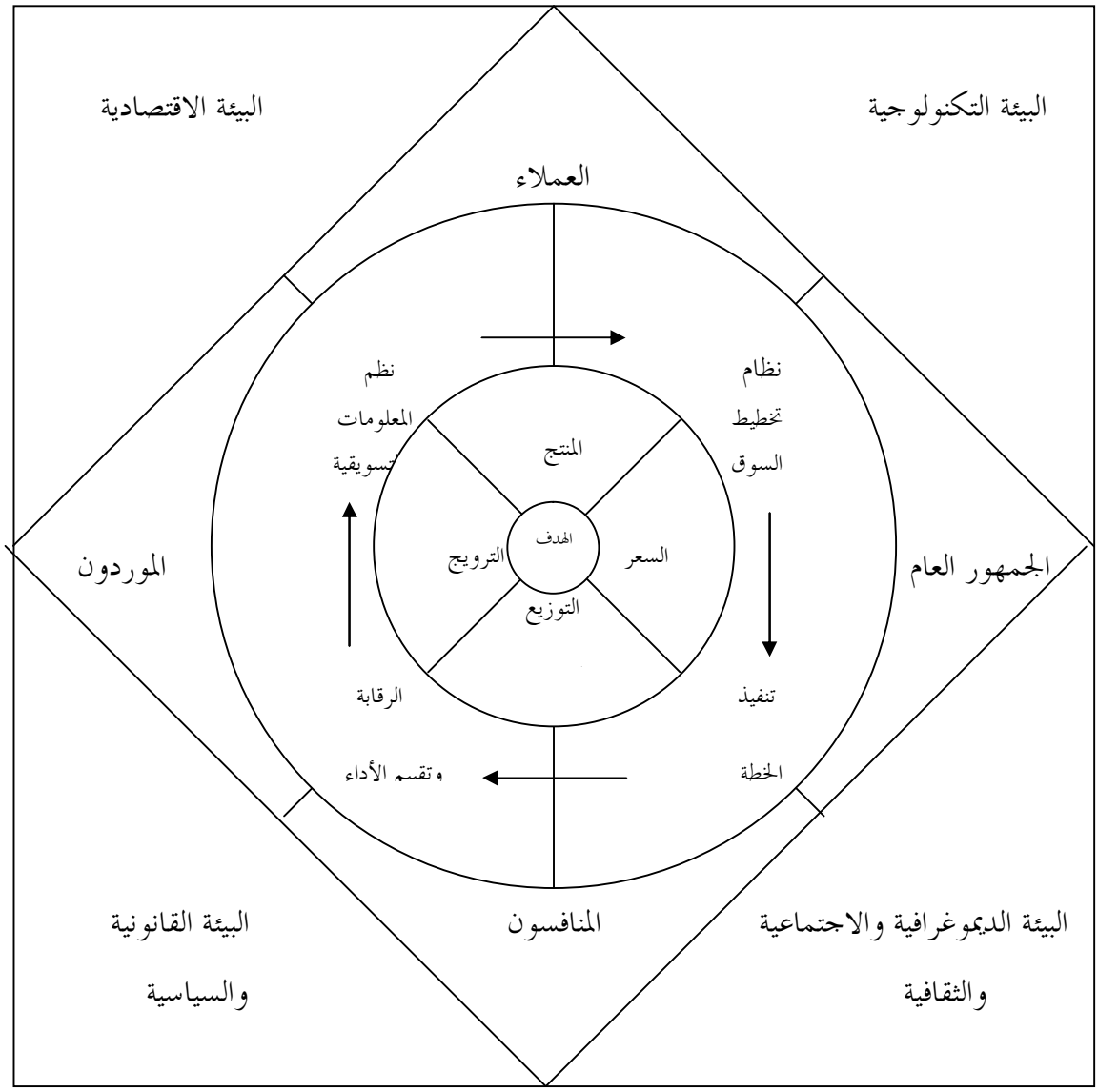
تتأثر الخطة الإستراتيجية للبنك سواء في مرحلة إعدادها أو في مرحلة تنفيذها بعوامل البيئة التي يزاول فيها البنك نشاطه، والتي تعتبر مصدراً للمعلومات والبيانات، وتشمل البيئة التسويقية كافة القوى الموجودة في المحيط الذي يزاول قيه البنك أعماله، والتي تؤثر على قدرة البنك بالحصول على المدخلات (المعلومات، الموارد، الأفراد..)، وقدرته على تسويق مخرجاته، والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائه المستهدفين[2]، وتنقسم البيئة التسويقية إلى: البيئة العامة والبيئة الخاصة، وكذلك البيئة الداخلية، حيث يمكن التعبير عليها من خلال الشكل التالي رقم (1-3):

---

[1] David L Kurtz. Louis E Boone. Contemporary Marketing. 15 Edition. Printed in Canada: SOUTH-WESTERN, 2013, P42.

[2] هاني حامد الضمور. تسويق الخدمات. ط3. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص75.

شكل رقم (1-3): مكونات البيئة التسويقية



Sours: PHILIP KOTLER. Marketing Management. Millennium Edition. Tenth Edition. United States of America: Pearson Custom Publishing, 2002, P51

1-2-1 تحليل البيئة العامة ومكوناتها:

تتكون البيئة العامة من كافة القوى الفاعلة والمؤثرة على الوضع العام الذي يزاول فيه البنك أعماله، ولا يقتصر تأثيرها على البنك وحده بل يتعداه إلى كافة العاملين في ظل هذه البيئة[1]، وتتسم بعدم قدرة البنك على السيطرة على تلك المتغيرات ومحدودية مواجهتها، وتتمثل قوى هذه البيئة العامة في المتغيرات التالية:

[1] ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق، ص101.

أ- البيئة السياسية والقانونية:

تتضمن كافة القوانين والإجراءات الحكومية والقواعد، التي تكون ملزمة وتمثل قيودا يجب أن تأخذ في الحسابان عند رسم السياسات التسويقية، إضافة إلى تدخل الدولة في مختلف المجالات من أجل مراقبة الأسعار وحماية المصلحة العامة وضمان الأمان وتنظيم المنافسة وكذا فرض الرقابة على الدخول في مجالات معينة[1].

ب- البيئة الديموغرافية والاجتماعية والثقافية:

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة المنشآت والأفراد وقيمهم واتجاهاتهم، ومعتقداتهم...الخ، وتتضمن القوى الديموغرافية المتغيرات التي تحدث في الخصائص الديموغرافية للمجتمع كالعمر والدخل...الخ

ج- البيئة التكنولوجية:

تشمل التكنولوجيا جميع الوسائل الفنية المستخدمة من قبل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وشهدت العقود الأخيرة ميلاد عدد كبير من المنتجات الجديدة، وتعديلات وتحديثات مستمرة على هذه المنتجات.

د- البيئة الاقتصادية:

تنقسم إلى البيئة الاقتصادية الجزئية الخاصة بالمنظمة، والبيئة الاقتصادية الكلية التي تشمل معدلات التضخم، ومتانة الاقتصاد، ومعدلات البطالة والنمو الاقتصادي، أسعار الفائدة والمناخ العام للاستثمار، والدورات الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى التقلبات في أسعار الصرف[2].

ه- البيئة الايكولوجية:

أصبحت في السنوات العشرين الماضية البيئة الايكولوجية في صدارة تفكير الناس، وتثير جدلا كثيرا حول أفضل الإجراءات الواجب اتخاذها للحفاظ على العالم الطبيعي وحماية البيئة المادية، والموارد الطبيعية لكوكب الأرض، واتخاذ إجراءات ضد الشركات التي ينظر إليها على أنها تضر بالبيئة بشكل مفرط[3].

---

[1] نوري منير. التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص92.

[2] يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحمير إبراهيم. التسويق الإستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011، ص44.

[3] Jim Blythe, Phil Megicks. Marketing Planning- Strategy environment and context. First edition. England: Pearson Education Limited, 2010, P88.

1-2-2 دراسة وتحليل البيئة الخاصة ومكوناتها:

يقصد بالبيئة الخاصة جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ويوجد بينها وبين البنك علاقة مباشرة، ويطلق على البيئة الخاصة أيضا البيئة الجزئية أو البيئة التنافسية أو البيئة الصناعية، لأنها تتعلق بعمل البنك مع بقية المنظمات الأخرى، وتتكون البيئة الخاصة البنكية من[1]:

أ- العملاء:

لكل بنك سوقه المستهدف، ولابد له من أن يكون حريصا على التعرف عليه ودراسة حاجات ورغبات أفراده، والعمل على إشباعها باستمرار.

ب- المنافسون:

يواجه كل بنك نوع من المنافسة في مجال أو أكثر من مجالات نشاطه، ومن أهم ما أرساه التسويق الحديث هو أن المنظمة الناجحة هي التي تكون قادرة على الوفاء بحاجات الزبائن ورغباتهم، كما تكون قادرة على تبني الإستراتيجيات التي يتبناها منافسوها في التعامل مع نفس جمهور المستهلكين، وفي مجال تعزيز موقفه التنافسي في السوق فإن على البنك الحصول على المزايا التنافسية الكافية لجعله ذو مكانة متميزة بالمقارنة مع البنوك المنافسة.

ج- الموردون:

وهم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد البنك بما يحتاج إليه من مواد ومستلزمات، إن عمليات التطوير وما ينجم عليها من ابتكارات جديدة ينعكس على أداء إدارة التسويق، ولابد لمديري التسويق من أن يراقبوا عن كثب التغيرات التي يمكن أن تحدث على ما يحتاجونه من مواد ومستلزمات واتجاهات الأسعار.

د- الجمهور العام:

هو أية مجموعة من الأفراد والمنظمات الذين يكون لهم منفعة في قدرة البنك على تحقيق أهدافه.

---

[1] ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. مرجع سابق، ص125.

1-2-3 تحليل البيئة الداخلية:

يكشف التحليل الداخلي للبنك عن تشخيص نقاط القوة والضعف والمزايا التي يتمتع بها، والهياكل التنظيمية وأساليب التسيير، بما يمكن من تقييم إمكانيات البنك ووظائفه، ومدى تناسبها مع الأهداف[1].

1-3 إجراء التحليل الرباعي (SWOT Analysis):

وسميت كذلك اختصارا للكلمات: *(Strengths, Weakness, Opportunities, Threat)* (والتي تعني على التوالي: القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)، وهي أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي، تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن الضعف فيها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي تواجهها[2].

1-4 وضع الأهداف:

ينبغي تحديد الأهداف لكل مستوى من مستويات الأعمال، ويجب أن تكون هذه الأهداف: محددة بشكل دقيق، قابلة للقياس، طموحة، واقعية، وذات توقيت جيد، وتطلق تسمية *(SMART)* اختصارا لهذه المعايير[3].

وتنقسم الأهداف إلى أهداف مالية، وأهداف غير مالية[4]:

1-4-1 الأهداف المالية:

يتم التعبير عنها بأرقام ونسب ومؤشرات مختلفة، ويدخل ضمن هذه الأهداف ما يلي:

---

[1] حمداوي وسيلة. الجودة ميزة نسبية في البنوك التجارية. قالمة (الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص53.

[2] Zollinger Mollinger & Eric Lamarque. Marketing et Stratégie de la banque., Paris (France): Dunod 1999, P182.

[3] بشير العلاق. التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات. عمان (الأردن): دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص143.

[4] جمال أبو عبيد. الخطة الإستراتيجية للمصرف إدارة الخطة ومراحلها. مجلة الدراسات المالية والمصرفية. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، 2011، ديسمبر، المجلد التاسع عشر، العددين الثالث والرابع، السنة التاسعة عشرة، ص 55.

- **نسب الربحية:** ومن هذه النسب: معدل العائد على حقوق المساهمين، معدل العائد على رأس المال، ومعدل العائد على الموجودات...الخ.
- **مؤشرات النشاط والإنتاجية:** ومن هذه المؤشرات: عائد الأموال وتكلفتها، النفقات والإيرادات والأرباح التشغيلية، الإيرادات من الخدمات الأخرى...الخ.
- **مؤشرات النمو:** حيث يتم تحديد نسب النمو المستهدفة في الأنشطة المختلفة مثل الودائع والقروض والخدمات البنكية الأخرى، وكذلك النمو في الأرباح.
- **تحديد حصة البنك من السوق:** يتم التعرف أولا على حصة البنك الحالية من السوق، ومن ثم تحديد حصة البنك المستقبلية من هذه الأنشطة، ويراعى في ذلك نسب النمو المستهدفة بحيث يكون هناك اتساق بين النمو في حصة البنك والنمو في حجم العمل لكل نشاط، كما يراعى الاتساق بين الأنشطة المختلفة، وخاصة في تحقيق التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها.

1-4-2 أهداف غير مالية:

ومن الأمثلة على هذه النوع من الأهداف ما يلي:

- جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك؛
- إدخال خدمات جديدة و/أو تطوير خدمات قائمة، و/أو إلغاء بعض الخدمات؛
- المبادرة لجلب أحدث التكنولوجيا البنكية إلى السوق البنكي المحلي؛
- الرِّيادة في القطاع البنكي المحلي؛
- تعزيز الوضع الداخلي للبنك، وتطوير علاقات العمل، وتحسين نوعية الاتصال في البنك؛
- تحسين الصورة الذهنية عن البنك لدى عملائه بشكل خاص، والجمهور بشكل عام.

1-5 صياغة الإستراتيجية/ الإستراتيجيات:

في هذه المرحلة يتم صياغة الإستراتيجية ضمن أهداف ورسالة البنك، بالإضافة إلى عوامل البيئة المختلفة، وكذلك إمكانات البنك، وموارده المتاحة.

2- تنفيذ الإستراتيجية:

يعتمد نجاح التخطيط الإستراتيجي على عملية التنفيذ، وهي مهمة حساسة، وتستلزم ما يلي:

- بناء تنظيم جيد يضمن ويسهل عملية تنفيذ الإستراتيجية؛
- وضع الميزانيات التقديرية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة في الخطة الإستراتيجية بنجاح؛
- وضع برنامج أو خطط عمل تشغيلية، يتم بموجبها تحديد الإجراءات والأعمال التي سيتم القيام بها لضمان تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات، و الجهة التي ستقوم بالتنفيذ، وما هو الموعد الزمني للتنفيذ.

3- الرقابة والتقييم:

تتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أداء وأنشطة البنك للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي المقاس والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات[1].

المطلب الثالث: نظام المعلومات التسويقية للبنك وتجزئة السوق البنكي.

أصبح لأنظمة المعلومات بعداً أساسياً في إستراتيجية البنوك، وهي كذلك أداة لبناء و إعادة تنظيم البنك، بالإضافة إلى أنها محرك أساسي لتطورها في محيط تنافسي صعب و معقد.

1- نظام المعلومات التسويقية للبنك:

يتكون نظام المعلومات التسويقية من كافة الأفراد والمعدات والإجراءات لغرض القيام بجمع المعلومات، وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها ثم توزيع هذه المعلومات على متخذي القرارات في الوقت المناسب[2].

1-1- دور المعلومات في تسويق الخدمات البنكية:

لأنظمة المعلومات التسويقية دور أساسي وفعال في تسويق الخدمات البنكية، وذلك من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي يتم جمعها من مصادرها المختلفة ومن تم تحليلها، والتي تجعل القرارات التي تتخذ تكون مستندة على قاعدة من المعلومات الدقيقة والكافية، ويتمثل هذا الدور في النقاط التالية[3]:

---

[1] طارق طه. إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2007، ص69.

[2] Philip Kotler. Kevin Lane Keller. Marketing Management. Twelfth Edition. USA: PRENTICE HALL EUROPE, 2006, P73.

[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. مرجع سابق، ص223.

- توفر للإدارة قاعدة واسعة ومتكاملة ومتناسقة من المعلومات حول: المستفيدين من الخدمات البنكية، المؤسسات المالية المنافسة، حاجات ورغبات المستفيدين، الأنشطة البنكية، والسوق...الخ، والتي تكون بالدقة والكمية المطلوبة، والوقت المناسب، وبالشكل الذي يجعلها فعالة ومؤثرة في اتخاذ القرارات، وصياغة الإستراتيجيات المناسبة، والتي تعزز موقع البنك في السوق؛
- تحقق الصلة المستمرة ما بين الإدارة والبيئة الخارجية، وبناء علاقات عامة مع المستفيدين من الخدمة، والإطلاع على آرائهم ومواقفهم تجاه البنك، ومدى إدراكهم للخدمات البنكية المقدمة؛
- تمكن الإدارة من إجراء التنبؤ الدقيق فيما يخص: كمية ونوع الخدمات، الحصة السوقية، ردود أفعال المنافسة وتوقع خططهم المستقبلية؛
- جمع وتحليل وتصنيف وترتيب المعلومات بالشكل الذي يجعلها واضحة ومحددة وتمكن إدارة التسويق من الاستفادة منها بشكل فعال، وتحديد نقاط القوى، نقاط الضعف واتخاذ القرارات المناسبة.

1-2- مصادر المعلومات التسويقية:

بصفة عامة فإن مصادر المعلومات والبيانات في البنك متعددة، وأهمها المصادر التالية:

1-2-1- البيانات الداخلية:

تقوم معظم المنظمات بشكل روتيني بجمع وتسجيل وتخزين البيانات والتي يوفرها نظام المحاسبة الداخلية، السجلات، التقارير، الشبكات الداخلية، أنظمة المعلومات والبرمجيات المتخصصة.. الخ[1].

1-2-2- نظام الاستخبارات التسويقية:

نظام الاستخبارات التسويقية هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة من قيل إدارة التسويق للحصول على المعلومات حول التطورات اليومية في البيئة التسويقية، وتمثل الكتب والجرائد ووسائل الإعلام، والتقارير والمعلومات والنشرات والدوريات، وبعض المؤشرات، والتحدث مع العملاء والموظفين، والاجتماع مع مدراء البنوك ومدريهم، ومسح شبكات الانترنت، مصدرا للحصول على هذه المعلومات[2].

---

[1] William G Zikmund, Barry J Babin. Essentials of Marketing Research. Forth Edition. USA: South-Western, Cengage Leaming, 2010, P134

[2] Philip Kotler (and others). Principle of Marketing. Second European Edition. PRENTICE HALL EUROPE, 1999, P318.

1-2-3- بحوث التسويق البنكي:

ترى الجمعية الأمريكية للتسويق *(AMA)* بحوث التسويق على أنها الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور من خلال المعلومات المستخدمة لتحديد وتعريف المشاكل والفرص التسويقية، وتقييم إجراءات التسويق، وتحسين فهم التسويق كعملية، فبحوث التسويق تحدد المعلومات المطلوبة لمعالجة هذه القضايا، وتصمم طريقة جمع المعلومات، وتنفيذ البيانات وتحليلها، والتواصل للنتائج والآثار المترتبة عليها[1].

ويستخدم الباحثون ثلاثة مناهج مشتركة في جمع المعلومات وهي[2]:

أ- **تحليل المحتوى:** يقوم الباحثون بتحليل المطبوعات التجارية، الصحف والمقالات والكتابات الأكاديمية، ومواقع الويب، وقواعد البيانات للحصول على معلومات حول الاتجاهات في صناعة معينة؛

ب-**المقابلات المتعمقة:** يجري الباحثون بشكل رسمي مقابلات منظمة مع خبراء في مجال معين؛

ج- **إجراءات التصويت الرسمي:** يستخدم الباحثون استبيانات لجمع المعلومات.

وتعتبر بحوث التسويق الأداة التي توفر للإدارة قاعدة المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، كما أنها ترتبط بنشاطين رئيسين هما: حل المشكلات التي قد تصادف البنك، التنبؤ والتخطيط.

وعموما فإن هناك خمسة مجالات هامة في البنك يمكن فيها استخدام بحوث التسويق وهي[3]:

- تجزئة السوق،
- معرفة المعايير التي يستخدمها العملاء في اختيار التعامل مع البنك المناسب؛
- الولاء والرضا والإدراك للعميل؛
- تطوير الخدمات الحالية وتقييم مستوى نوعية الخدمات والوضع النسبي للخدمة في السوق؛
- عند فتح الفروع الجديدة للبنك.

---

[1] الموقع الرسمي للجمعية الأمريكية للتسويق *(American Marketing Association)* على شبكة الأنترنت:
Online: http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx. (18/01/2013).

[2] Joseph F Hair Jr, (and other), Essentials of Marketing Research. Second Edition. Mc Graw-Hill Irwin, 2009, P 6.

[3] ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. ط1. 1994. مرجع سابق، ص ص 300-303.

2- تجزئة السوق البنكي:

يمثل السوق مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تتوفر لديهم الحاجة والرغبة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة والاستعداد والسلطة لشراء مثل هذه المنتجات (المشترون)، التي يقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد أو المنظمات (المنتجون أو البائعون)[1].

أما تجزئة السوق فيقصد بها تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة متميزة من الزبائن ذوي الاحتياجات المتميزة، أو الخصائص المشتركة أو السلوكيات، واختيار واحد أو أكثر من المجموعات كشريحة مستهدفة من خلال مزيج تسويقي متميز، بحيث يمكن الوصول إليها من خلال الاعتماد على مزيج تسويقي مميز[2].

وعليه تنطوي تجزئة السوق على أربعة خطوات هي[3]:

- تحديد المنتجات ذات الصلة باحتياجات العملاء (مجموعات الحاجة)؛
- تجميع العملاء مع مجموعات الحاجة المتماثلة؛
- وصف كل مجموعة؛
- اختيار الشريحة المناسبة .

2-1- مبررات تجزئة السوق البنكية:

تستند فكرة تجزئة السوق على مجموعة من الحقائق منها[4]:

- إن الزبائن يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات أو أجزاء، ووفقا لحاجاتهم ورغباتهم، والعوامل المؤثرة عليهم سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل تخص الزبون نفسه؛

---

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي. التسويق المعاصر. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2005، ص186.

[2] Mohammed AbuBakr. Mawoli, Dauda Abdulslam. Effective Market Segmentation and Viability of Banking in Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research. January 2012. Vol 1. N°10. P3.

[3] Del l Hawkins, David L Mothersbaugh. Consumer Bahavior-Building Marketing Strategy. Eleventh Edition. New York (USA): McGraw-Hill/Irwin, 2010, P16.

[4] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. مرجع سابق، ص175.

- إن الزبون من أية فئة سوف يرحب بأي جهد من جانب البنك يأتي متوافقا مع حاجاته ورغباته، ويحقق المنافع التي كان يرغب الحصول عليها؛
- إن الهدف الرئيس للبنك هو اختيار الأسواق وتحديد الأسواق المستهدفة والفرص التسويقية المتاحة والمرتقبة، وإتباع الأساليب والبرامج الكفيلة باجتذاب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، بما يضمن للبنك الاستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة؛
- إن تجزئة السوق تسمح للبنك تحديد وتوجيه سياساته الخاصة والمزيج التسويقي الذي من خلاله يتمكن من خدمة الزبائن، وتحقيق أهداف البنك التي يسعى إليها؛
- تساعد الإدارة العليا على تحديد الإستراتيجيات المناسبة لكل قطاع؛
- تمكن من تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في كل قطاع وتوفير المستلزمات المناسبة لذلك.

2-2- معايير تجزئة السوق:

تتصف الأسواق عموما بالتباين وعدم التجانس، ومن هنا تتجلى بعض الخصائص التي يمكن استخدامها كمعايير لتجزئة السوق، وذلك وفق التقسيمات التالية:

2-2-1 تجزئة السوق وفق الصفات العامة:

يتم تقسيم السوق وفق الصفات العامة من خلال[1]:

- **الخصائص الجغرافية:** يتم تقسيم السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل الدول، المدن والأحياء..الخ.
- **الخصائص الديموغرافية:** يتم تقسيم السوق إلى مجموعات على أساس: العمر، الجنس والدخل...الخ.
- **الخصائص الاجتماعية:** يتم تقسيم العملاء على أساس نمط الحياة والقيم والشخصية حيث يحمل الناس داخل المجموعة السكانية نفسها ملامح مختلفة جدا.

2-2-2 التقسيم حسب الصفات الخاصة بالمنتج:

يكون الأساس في هذا النوع من التجزئة الخصائص المرتبطة بالمنتج، وذلك من خلال:

[1] Frances Brassington, Stephen Pettitt. Essentials of Marketing. England: Pearson Education Limited, 2005, PP112-119.

- **المنافع المتوقعة:** تتطلب عملية التجزئة تحديد المنافع الرئيسة التي يبحث عنها المستفيدين من الخدمة، وتحديد نوع المنفعة التي تبحث عنها كل فئة من فئات المستفيدين؛
- **معدل الاستخدام:** ويشير إلى حجم أو كمية التعامل التي يقوم بها المستخدم من خدمة معينة، فمنهم من يستخدم الخدمة بمعدلات متوسطة أو كبيرة أو قليلة، وهناك من لا يستخدمها إطلاقا[1].

2-2-3 التجزئة السلوكية:

يتم تقسيم السوق حسب درجة ولاء العملاء، وبناء قطاعات متجانسة على أساس سلوكيات العملاء، مثل: ملكية الخدمات وتواتر استخدام المنتجات وما إلى ذلك[2].

2-3 إستراتيجيات تجزئة السوق:

تجزئة السوق هي عنصر حيوي في تطوير إستراتيجية السوق، كما تمكن المسوقين من استهداف عروضهم نحو تلبية احتياجات العملاء بأكبر قدر من الكفاءة[3]، وهناك ثلاثة إستراتيجيات لتجزئة السوق هي:

- **إستراتيجية التسويق المتجانس:** من خلالها يركز البنك على أوجه التشابه بين الزبائن أكثر منه على عناصر الاختلاف، ويتم وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجهه إلى جميع القطاعات السوقية؛
- **إستراتيجيه التسويق غير المتجانس (المتنوعة):** يتم تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة وكل قطاع يعد سوقا مستهدفا ومنفصلا عن القطاع الأخر، فيقوم البنك بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع؛
- **إستراتيجية التسويق المركز:** يتم التركيز على شريحة معينة بدلا من معالجة السوق ككل، عن طريق مزيج تسويقي واحد[4].

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ودينة عثمان يوسف. مرجع سابق، ص ص183-185.

[2] Guy Caudamine, Jean Montier. Banque et Marchés Financiers. Econmica, P516.

[3] Garahame R. Dowling, Gary L. Lilien Praveen K., Soni. A Business Market Segmentation Procedure for Product Planning. Journal of Business-to- Marketing. 1993, Vol 1(4), P32.

[4] Y. Chirouze. Le Marketing Stratégique. Paris(France): Edition Marketing, copyright, 1995, P50.

خلاصة الفصل الأول:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول بأن التسويق البنكي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة البنوك، والذي يهدف إلى تلبية حاجات العملاء وكسب ولاء ورضا المتعاملين مع البنك من جهة، ويمكن البنك من تحقيق أهدافه من جهة ثانية، عن طريق دراسة للبيئة التي يعمل فيها البنك، ووضع الخطط التسويقية المناسبة، وتنفيذ الإستراتيجيات والتي تتوافق مع إمكانيات وموارد البنك وما يناسبها من أهداف مخططة.

هذا بالإضافة إلى استعمال عناصر المزيج التسويقي وما يحتويه من سياسات فرعية لغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، وبمرونة ملائمة مع تغيرات البيئة المختلفة، ومع الفرص والتهديدات والتحديات التي يواجهها البنك خلال قيامه بأنشطته المختلفة.

وفي الوقت الراهن، نجحت الكثير من الدول في تطوير منظومتها البنكية باستعمال التقنيات التسويقية، وما تتيحه من فرص لخلق مبادرات جديدة تمكن البنوك من الحصول على السَّبقِ وحصص السوق الكبيرة، حيث يعتبر التسويق في الوقت الحاضر هو التحدي الحقيقي لنجاح البنوك وبقائها ونموها وازدهارها.

ونظرا للدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهداف البنك، والتي من بينها تحسين أداءه، سنتعرض في الفصل الثاني الموالي للأداء في البنوك.

الفصل الثاني:

ملامح أداء البنوك وتقييمها

ويشتمل على:

المبحث الأول: مدخل للأداء – التقييم –القياس.

المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك باستعمال التحليل المالي.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء البنوك.

تمهيد:

يكتسي موضوع الأداء أهمية متزايدة في الوقت الحاضر، نظراً لتطور ظروف المنافسة التي أحدثت ضغوطاً نحو تحسين الأداء، وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق، وتقديم منتجات ذات تقنيات عالية، هذا بالإضافة إلى انهيار وإفلاس الكثير من الشركات والبنوك، والتي كان من بين أهم أسبابها التناقض والاختلافات في البيانات المحاسبية، والتقارير المالية الصادرة عن هذه المؤسسات وأدائها الحقيقي.

ويُمثِّل الأداء العنصر الحاسم لرفع أرباح أية منظمة، كما يُعتَبَرُ العامل الأكثر إِسهاماً في تحقيق أهدافها، وخاصةً أهدف النمو والبقاء والاستمرارية.

فاستمرارية أيَّة منظَّمة لا يتوقف عن الإعداد الجيِّد للإستراتيجيات والموازنات فحسب، إذا لم يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه الإستراتيجيات، بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة.

ويُعد مفهوم تقييم الأداء من المفاهيم الجوهرية لمنظمات الأعمال بصورة عامة والبنوك بصفة خاصة، لأنَّه من خلاله يتِمُّ إعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

وبسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها العوامل المؤثرة في الأداء، ومن أجل تحسين الأداء وتطوير أدوات لقياس الأداء تتناسب والظروف السائدة، انتقلت الرؤية للأداء وأدوات تقييمه من المنظور المالي الذي يقيس الأداء الماضي، إلى أبعاد أكثر إستراتيجية تنظر إلى المستقبل.

وعلى هذا الأساس سيتم تناول هذا الموضوع في ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول**: يتضمن وضع صورة حول الأداء ومفهومه وتقييمه، وبعض المداخل لقياسه؛
- **المبحث الثاني**: يتناول فيه تقييم الأداء المالي باستعمال التحليل المالي والنسب المالي المستعملة في تقييم أداء البنوك، وكذلك يتطرق لمعيار*(CAMEL)* المستخدم في تقييم أداء البنوك بشكل واسع؛
- **المبحث الثالث**: سيتم تخصيصه لبطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لتقييم الأداء.

المبحث الأول:

مدخل للأداء – التقييم –القياس

يتصف مفهوم الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أنّ محتوياته تتميّز بالديناميكية نظراً لتطور وتغير ظروف ومواقف المنظمات، بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حدٍّ السواء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومجالاته.

ساهمت الديناميكية التي يتميز بها الأداء في عدم وجود اتفاق بين مجمل الكتاب والباحثين فيما يخص المحتوى التعريفي للأداء، كما أن مفهوم الأداء يشمل العديد من المجالات ويتداخل مع مفاهيم أخرى.

1- مفهوم الأداء (Performance):

تتعدد المعاني المختلفة للأداء بتنوع حقول المعرفة والمدارس الفكرية، فيشير الأداء إلى تنفيذ الإجراء وإنجازه[1]، كما أنّ الأداء هو أن تفعل أفضل من المنافس في الأجلين المتوسط والطويل[2]، أمّا أداء المشرُوع فهو العلاقة بين النتائج المتوقعة والنتائج التي تحققت[3].

ويعني الأداء جميع أنواع السلوك الفردي والجماعي والتي يتم تحديدها من حيث نوع العمل أو المنظمة، أمّا بالنسبة للأداء الاقتصادي والذي يشار إليه أيضا بالأداء المالي فهو يقيس القيمة المضافة التي يحققها المشروع أو عملية أو نظام أو وظيفة أو مجموعة من الجهات الفاعلة أو الشركة بأكملها و شبكاتها وفروعها[4].

ويمثِل الأداء أيضاً ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أُسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل[5].

---

[1] Marshall W Mayer. Rethinking Performance Measurement, Beyond the Balanced Scorecard. New York (USA): Cambridge University Press, 2003, P19.

[2] Brigitte Driath (et d`autres). Comptabilité et gestion des organisations. 7 e édition. Paris (France): Dunod, 2010, P320.

[3] Dictionnaire de management de projet. France : AFNOR Editions, 2010, P191.

[4] Jean-Jacques Pluchart. Le management durable l'entreprise, les performances de l'entre prise socialement responsable. France: éditions Farnaud fanél, éditions SEF. 2011, P 284.

[5] فلاح حسن عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص231.

مما سبق، يُمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط الشمولي والمستمر، الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وينصرف مفهوم الأداء البنكي إلى مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف[1].

وبإيجاز فالأداء البنكي هو مخرجات نشاطات البنك.

2-مجالات الأداء:

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، من خلال استغلال واستخدام الموارد، فإنه يشمل العديد من المجالات ويرتبط بالعديد من المفاهيم، التي من بينها:

2-1- الفعالية (Effectiveness):

مصطلح الفعالية هو ترجمة للكلمة الإنجليزية *(effectiveness)* وتعني الحصول على النتائج ضمن الأهداف المحددة[2].

وتتعلق الفعالية بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف، والتكييف مع البيئة من خلال التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها المنظمة في المستقبل، وإيجاد السُبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، وتحقيق النمو والتطور باستمرار[3]

2-2- الكفاءة (Efficiency):

مصطلح الكفاءة هو ترجمة للكلمة الإنجليزية *(efficiency)* والتي تعني أفضل إدارة للموارد للوصول إلى النتائج[4].

---

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين رضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. ط1. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص146.

[2] Claude ALAZARD, Sabine SEPARI. DCG 11: Control de gestion, manuel et application. 2eédition. Paris (Ferenc): Dunod, 2010. P16.

[3] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة. ط2. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص328.

[4] Claude ALAZARD, Sabine SEPARI. Op. Cit, P16.

وتَعْكِسُ الكفاءة مدى نجاح المنظمة في تحقيق الاستخدام الأَمثل للموارد المتاحة، والوصول إلى الأهداف الموضوعة، مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة واختصار المدة، ويمكن قياس الكفاءة من خلال نسبة الموارد المستخدمة إلى الموارد المخطط لها من نفس عناصر المدخلات[1].

وتتحقق كفاءة شركة أو أي وحدة عندما تظهر قدرتها على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة[2]، وعليه فإن الكفاءة تعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

وهناك **علاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء**، حيث تشير كل من الكفاءة والفعالية إلى الآتي[3]:

- الكفاءة عامل داخلي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، في حين أن الفعالية عامل خارجي يعكس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، في حين تحقيق الفعالية في نطاق زمني طويل الأجل؛
- يقع عبء تحقيق الكفاءة على عاتق الإدارة التشغيلية، في حين تقع مسؤولية الفعالية في تحقيق الأهداف أي التوجه الإستراتيجي على عاتق الإدارة العليا؛
- تعني الكفاءة أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف، بينما تشير الفعالية إلى تحقق الأهداف والأعمال المطلوبة[4].

إن النظر إلى الأداء إما كفاءة أو فعالية يعني المعالجة الجزئية له، لأن الاهتمام بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف في الموارد، وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المنظمة ككل، ومن هذا المنظور يرتبط الأداء بمدى بلوغ الأهداف من جهة، وبمدى الاقتصاد في استغلال الموارد المتميزة بالندرة النسبية من جهة ثانية، ويرجع ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية لأنهما وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة

---

[1] محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الكلية. ط2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص227.

[2] Élie Cohen. Dictionnaire de gestion. Alger: Casbah éditions, 1998, P126.

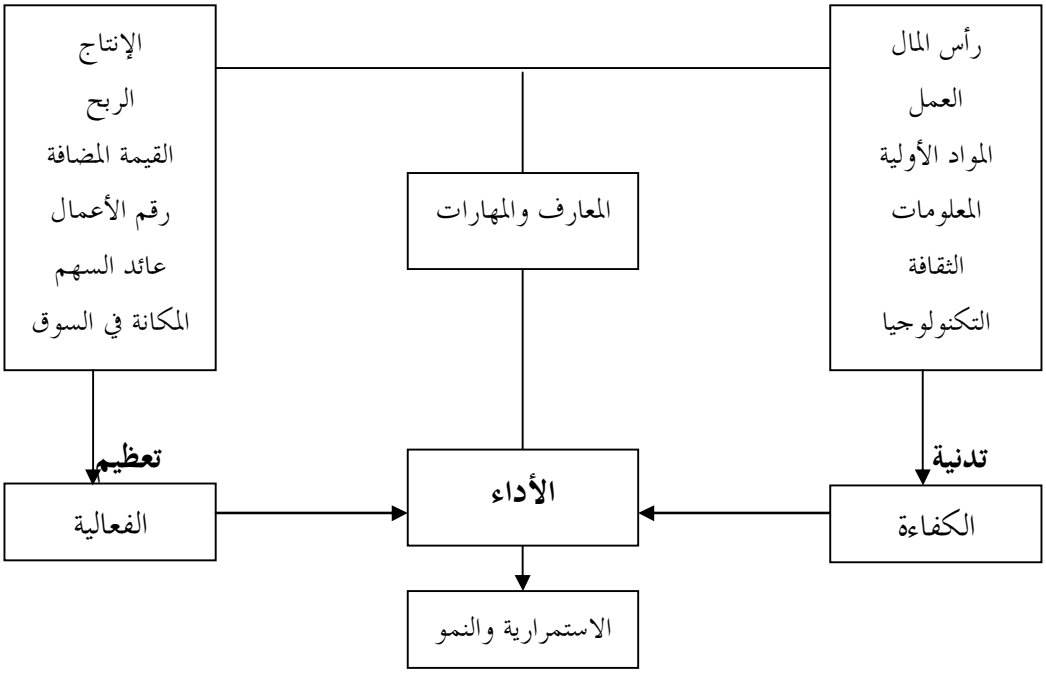
[3] نبيل محمد مرسي خليل. الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2003، ص63.

[4] أحمد ماهر. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 1999، ص ص40-41.

التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب بنسب مرضية[1].

ويمثل الشكل التالي رقم (2-1) العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء:

شكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة (الجزائر): جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، نوفمبر، العدد الأول، ص88.

2-3- الإنتاجية (Productivity):

الإنتاجية هي نسبة بين كمية أو قيمة السلع أو الخدمات المنتجة في فترة زمنية معينة وبين كمية أو قيمة عناصر الإنتاج الداخلة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات لنفس الفترة الزمنية[2].

أما بالنسبة للتعريف السائد للإنتاجية فهي نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال مدة زمنية معينة.

---

[1] عبد الملك مزهودة. المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص486.

[2] بيان هاني حرب. مدخل إلى إدارة الأعمال. ط1. عمان (الأردن): الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص89.

وكثيراً ما يتم الخلط بين الإنتاجية والإنتاج، فالإنتاج يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، بينما الإنتاجية تهتم بالاستخدام الكفء للموارد (المدخلات) في إنتاج المنتجات والخدمات (المخرجات)، وإذا نظرنا إلى الفرق بشكل كمي نجد أن الإنتاج هو كمية المخرجات المنتجة، بينما الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات[1]، وتستعمل الإنتاجية كمقياس للأداء فيمكن الحديث عن إنتاجية العامل وإنتاجية الوحدة.

3- العوامل المؤثرة على الأداء:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل والمتغيرات منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها لتعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية، ومنها ما هو ذو طبيعة خارجية يصعب التحكم فيها وكثيرا ما تفرض على المؤسسة التكييف معها، ولعل أهم هذه العوامل ما أورده (*Donaldson*) وهي: الهيكلية، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، وأسلوب الإدارة[2]، أمّا *(Peters and Waterman)* فيريان أنّ الأداء يتوقف على العوامل التالية: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المرونة والمعرفة[3].

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة في مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصادر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وداخلية[4]:

3-1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد يكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على الأداء، مما يستدعي ضرورة التحكم فيها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

---

[1] سونيا محمد البكري. إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2002، ص70.

[2] عبد الملك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 90.

[3] عبد الملك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سابق، ص487.

[4] السعيد بريش، نعيمة يحياوي. أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، 2011-2012، العدد 01، ص29.

3-2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير التحكم فيها، ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، والتداخل فيما بينها، والتفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيستين هما:

- **العوامل التقنية:** وتتضمن نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها، نوعية المنتج، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين...الخ

- **العوامل البشرية:** وتتمثل في التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات...إلخ

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها.

المطلب الثاني: تقييم الأداء، الأهمية والأهداف

تتعدد مفاهيم تقيم الأداء نظرا لاختلاف الهدف من التقييم.

1- مفهوم تقييم الأداء:

يمكن اعتبار تقييم الأداء هو المرحلة النهائية في العملية الإدارية، حيث أنه يوفر إجراء تقييم شامل للنجاح في التوصل إلى الأهداف للأداء المتوقع، وعلاوة على ذلك فإنه يحدد المساهمات الفردية من كل مكوناته والإستراتيجيات التي تقوم عليها في تحقيق نتيجة الأداء الكلي[1].

فتقييم الأداء هو دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها[2].

---

[1] Risk Management for Central Banks and Other Public Investors. Herve Bourquin, Roman Marton. Edition by: Ulrich Bindeil, Fernando Gonzàles, Evanglos Tabakis. New York (USA): Cambridge University Press, 2009, P207.

[2] عبد السلام أبو قحف. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2003، ص483.

وينظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء[1].

كما أنّ تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة[2].

وبالتالي فتقييم الأداء مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا، وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين[3].

إنّ عملية تقييم الأداء هي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها أي قياس الإنتاجية، وتحديد مدى الفاعلية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من الأداء بالحجم والوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة أي قياس الكفاءة، وتزيد عملية تقييم الأداء حين تتم مقارنة نتائج الأداء في المنظمة على فترات تاريخية، أو المقارنة بنتائج الأداء في المنظمات المنافسة الوطنية أو المنظمات الأحسن في العالم، أي تطبيق عملية القياس المرجعي[4].

ويعتبر تقييم الأداء حصيلة معطيات كمية ونوعية تهدف إلى تحليل العلاقة بين الموارد والعمليات والمنتجات والخدمات فضلا عن التدابير والآثار[5].

وبذلك فإنّ تقييم الأداء هو استخدام الأدوات الكمية لقياس أداء المؤسسة بالنسبة إلى هدف محدد أو النتائج المتوقعة، ويجب هنا التمييز بين ما يجري قياسه والتدابير الفعلية المستخدمة لمراقبة الأداء[6].

---

[1] زهير ثابت. سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ القاهرة (مصر): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص15

[2] سيد محمد جاد الرب. إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. مصر: مطبعة العشرى، 2009، ص51.

[3] يوحنا عبد آل أدم، سليمان اللوزي. دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر، 2005، ص199.

[4] علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة (مصر): دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص139.

[5] Bachir Mazouz, Jean Leclerc, avec la collaboration de Marcel J B Tardif. La Gestion Intégrée par Résultats. CANADA: Presses DS l'Université du Québec, 2008, P172.

[6] Beleverd E Needles, Marain Powers, Susan V Crosson. Financial Managerial Accounting. Ninth Edition. USA: South-Western Cengage Leaming, 2010, P1018.

من التعريفات السابقة لتقييم الأداء، يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية المعنية بتقييم جوانب الأنشطة المختلفة للمنظمة، ومدى تحقق الأهداف.

2- أهمية وأهداف تقييم الأداء:

تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية بارزة وفي جوانب ومستويات عديدة ومختلفة يمكن إبرازها في التالي[1]:

- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم، وتوجيه إشراف الإدارة العليا، وتوضيح سير العمليات داخل المنظمة، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنظمة؛
- التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو مستوى المنشأة؛
- يقدم تقييم الأداء أداة رئيسية للإجراء الرقابي فهو يكشف عن نقاط القوة والضعف، ويقيس حالة التقدم أو التأخر في المنظمة؛ ويظهر طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة وترشيد استخدام المورد المتاحة؛
- كما يجب أن لا نجهل المظاهر الرئيسية لتقييم الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة والذي يسبق ويؤسس أدائها المالي، فالأفراد، البيئة الاجتماعية والمهنية، التطور التقني، يمثل كل ذلك عوامل هامة في تطور وأمان المنظمة[2].

3- أنواع تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة، فهي عملية ملازمة لنشاط الوحدة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف وأداة للكشف عن الانحرافات، ينظر إليها ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء[3]:

---

[1] عقيل جاسم عبد الله. مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء. ط1. عمان (الأردن): دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 1999، ص191.

[2] السعيد فرحات جمعة. الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض (السعودية): دار المريخ للنشر، 2000، ص ص 41-42.

[3] مجيد الكرخي. تقويم الأداء باستخدام النسب المالية. ط1. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر، 2007، ص ص43-45.

3-1- تقييم الأداء المخطط:

نعني به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية، ووفق فترات زمنية دورية، حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، والأخذ في الاعتبار الظروف التي أحاطت بخطط الوحدة.

3-2- تقييم الأداء الفعلي:

يقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر، لأجل التعرف على الاختلال الذي يحدث وتأثير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة، وفي ضوء ما تكشفه التقارير والمعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

3-3- تقييم الأداء المعياري (القياسي):

يراد به مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، أو عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية القياسية كنسب السيولة وكفاية رأس المال وغيرها من النسب الموضوعة والمتعارف عليها.

3-4- تقييم الأداء الشامل أو العام:

ويقتضي هذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في المنظمة، واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر، بإعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى المستوى المرجح لكل نوع من أنواع النشاط.

4- المستويات الخاصة بتقييم أداء البنوك:

يختلف الحكم على مدى كفاءة البنوك في القيام بمهامها باختلاف المستوى الذي يتم عنده تقييم أدائها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي[1]:

4-1- المستوى القومي أو الكلي:

يهتم بدور البنوك في توفير الموارد المالية اللازمة لقطاعات الاقتصاد باعتباره عصب الحياة الاقتصادية.

4-2- المستوى القطاعي:

وهو مستوى الجهاز البنكي وعلى رأسه البنك المركزي، ويستهدف تقييم البنوك ومدى اتفاقها مع السياسة النقدية والاقتصادية التي يضعها البنك المركزي والتي تحقق الاستقرار النقدي.

4-3- مستوى البنك نفسه:

حيث يستهدف قرارات إدارة البنك بتحقيق الأهداف المرسومة، على سبيل المثال خدمة البيئة التي يعمل فيها البنك، وتحقيق الأرباح المخططة.

وينبغي على مؤشرات تقييم الأداء التي يتم وضعها أن تأخذ في حسابها وجهات نظر المستويات الثلاثة مجتمعة، حتى يكون التقييم متكاملا وتعبر في نفس الوقت عن حصيلة أداء البنك.

5- المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء:

حتى يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع تحقيق أهدافه لابد من توفر مجموعة من المقومات، أهمها[2]:

- الشمول بما يغطي كافة الجوانب، ويعطي انطباعا ورؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم من كافة جوانب الأداء، وأن يتسم نظام تقييم الأداء بالدورية والانتظام، وعدم اقتصاره على فترة قصيرة؛
- الارتباط بنشاط البنك محل التقييم وأهدافه، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بهذه البنوك على المؤشرات وأهداف النظام بما يكفل توفير الرغبة في تقبل النتائج؛

[1] محمد سويلم. إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع، 1998، ص81.

[2] صلاح الدين حسن السيسي. الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية. ط1. القاهرة (مصر): دار الكتاب الحديث، 2011، ص358.

- أن يعكس الجوانب الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك؛
- التكامل مع أنظمة الرقابة الأخرى، مع مراعاة السهولة والبساطة، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية؛
- أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية وإلى تحسين الأداء، بتوضيح المسارات السليمة للأداء فيما بعد، وألا يقتصر على كَشَف أوجه الخلل والانحرافات فقط؛
- ضمان اتساق المعايير في جميع مراحل عملية التقييم، مثلا: بهدف الحد من التكاليف في العمل يمكن أن تذهب ضد هدف الجودة[1].

المطلب الثالث: قياس الأداء.

توجد عدة مداخل ونماذج لقياس الأداء منها ما هو خاص بالبنوك مثل: نموذج العائد على حقوق الملكية، وطريقة معيار (*CAMELS*)، ومنها ما تشترك فيها البنوك في طريقة التقييم مع غيرها من المؤسسات مثل: القيمة المضافة الاقتصادية، بطاقة الأداء المتوازن، وغيرها من الأساليب سواء كانت تقليدية أو حديثة.

1- نموذج العائد على حقوق الملكية:

يتمثل نموذج العائد على حقوق الملكية في إجراء تقييم لأداء البنوك من خلال تحليل مجموعة من النسب، يتم تلخيصها في عدة أشكال تُمكن المحلِل من تقييم مصدر وأرباح البنك الخاصة، بمخاطر تم اختيارها تتمثل أساسا في مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر معدلات الفائدة، مخاطر التشغيل ومخاطر رأس المال[2].

واعتُبِر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشراً متكاملاً لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة في البنوك، وذلك من خلال تحليل مجموعتين من النسب:

1-1- مجموعة من المؤشرات تقيس العائد والربحية:

يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف بـــ (نظام ديبون- *Dupont System*) حيث يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة والإنتاجية على ربحية الأُصول، أو

[1] Brigitte DORIATH. Contrôl de gestion, en 20 fiches. 5 édition. Paris (France): Dunod, 2008, P131.

[2] طارق عبد العال حماد. تقييم أداء البنوك التجارية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 1999، ص77.

مؤشر العائد على الأصول *(ROA)*، كما يبين قدرة الرافعة المالية *(EM)* على رفع العائد على حق الملكية *(ROE)* إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول[1]:

1-1-1 الأثر المزدوج للكفاءة والإنتاجية على ربحية الأصول:

يتحدد مؤشر العائد على الأصول *(ROA)* بمؤشرين هما: هامش الربح و منفعة الأصول، كالتالي:

هامش الربح (PM) = صافي الدخل÷ مجموع الإيرادات .....(1)

توضح هذه النسبة الأهمية النسبية لصافي الأرباح التي حققها البنك بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات، وزيادتها تعني زيادة كفاءة الأداء المالي بالنظر إلى زيادة تحقيق معدلات أكبر من الأرباح إلى إجمالي الإيرادات.

منفعة الأصول (AU) = مجموع الإيرادات ÷ مجموع الأصول .....(2)

ويقيس هذا المؤشر الإيراد المتولد عن كل وحدة نقدية من الأصول، أي الاستغلال الأفضل للأصول[2].

العائد على الأصول = هامس الربح × منفعة الأصول .....(3)

وبتعويض هامش الربح (العلاقة رقم 1) ومنفعة الأصول (العلاقة رقم 2) بما يساويها في المعادلة رقم (3) نجد:

العائد على الأصول = (صافي الدخل÷مجموع الإيرادات) × (مجموع الإيرادات÷ مجموع الأصول) ...(4)

فإذا ما حقق البنك عائد مرتفع على الأصول دل ذلك على كفاءة البنك في خفض التكاليف وهو ما يعكسه هامش الربح، أو الاستخدام الأمثل للأصول وهو ما يمثله مؤشر منفعة الأصول، وبالمقابل فإن الأداء الضعيف يرجع إلى جانب منهما أو كليهما.

1-1-2 قدرة الرافعة المالية على رفع العائد على حق الملكية إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول:

المساهمة الثانية لنموذج (ديبون *Dupont System*) هي شرح وتوضيح العلاقة بين العائد على الأصول*(ROA)* والعائد على حقوق الملكية *(ROE)*، من استخدام الرفع المالي *(EM)* من خلال:

---

[1] محمد جموعي قريشي. تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، الجزء الأول. مجلة الباحث، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004، عدد 03، ص 90.

[2] عاطف جابر طه عبد الرحيم. تنظيم وإدارة البنوك، منهج وصفي تحليلي. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2008، ص225.

مضاعف الملكية أو الرفع المالي (EM) = مجموع الأصول ÷ مجموع حقوق الملكية .....(5)

يقارن هذا المعدل الأصول مع حقوق الملكية، فالقيمة الأكبر لهذا المضاعف تعني زيادة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بأموال الملكية، لذلك فهو مقياس لدرجة الرفع المالي، كما يمثل مقياس لكل من العائد والخطر، ويمثل مضاعف الملكية مقياس للعائد لأن قيمته تؤثر على ربحية البنك من خلال تأثيرها المضاعف على معدل العائد على الأصول لتحديد معدل العائد على الملكية، كما يمثل مقياس للخطر لأنه يعكس كمية الأصول التي يمكن خسارتها قبل الوصول إلى الإفلاس، فمقلوب مضاعف الملكية يمثل نسبة الأصول التي يمكن خسارتها قبل الوصول للإفلاس، وبالتالي كلما كان المقلوب كبيرا دل ذلك على كبر حجم الأصول التي يمكن خسارتها دون الوصول إلى الإفلاس.

العائد على الملكية = العائد على الأصول × مضاعف الملكية .....(6)

ROE = ROA×EM

بتعويض المعادلة رقم (3) في المعادلة رقم (6) نجد:

العائد على الملكية = (هامش الربح× منفعة الأصول× مضاعف الملكية) .....(7)

ROE= PM×UA×EM

وبتعويض المعادلة رقم (4) والمعادلة رقم (5) في المعادلة رقم (7) نجد:

العائد على الملكية = (صافي الدخل ÷ مجموع الإيرادات) × (مجموع الإيرادات ÷ مجموع الأصول) × (مجموع الأصول ÷ مجموع حقوق الملكية) .....(8)

يرتبط العائد على الملكية بالعائد على الأصول من خلال مضاعف الملكية وهذا معناه أنه:

- كلما زاد مضاعف الملكية، كلما زاد معدل العائد على حقوق الملكية وذلك عندما يكون صافي الدخل رقم موجب مع ملاحظة أن زيادته تعني زيادة مخاطر رأس المال؛
- أو بالمقابل زيادة في العائد على الأصول وهو ما يعني إدارة ممتازة للأصول، وعليه يمكن زيادة العائد على الملكية إما من خلال زيادة معدل العائد على الأصول أو من خلال زيادة درجة الرفع المالي[1].

[1] محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام. المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2000، ص ص338-340.

1-2- مجموعة من المؤشرات تقيس المخاطرة:

أما المجموعة الثانية فهي مؤشرات لقياس المخاطر التي يتعرض لها البنك، والتي يمكن إدراجها في الجدول التالي رقم (2-1):

جدول رقم (2-1): مؤشرات قياس المخاطر في البنوك

مخاطر الائتمان = مخصصات خسائر القروض ÷ مجموع القروض	مخاطر السيولة = الودائع الأساسية ÷ مجموع الأصول
مخاطر رأس المال = مجموع حقوق الملكية ÷ الأصول الخطرة	مخاطر سعر الفائدة = الخصوم الحساسة للفائدة ÷ مجموع الأصول
مخاطر التشغيل = مجموع المصاريف ÷ عدد العمال	مخاطر سعر الفائدة = الأصول الحساسة للفائدة ÷ مجموع الأصول

المصدر: محمد جموعي قريشي. تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004، عدد 03، ص91.

2- القيمة المضافة الاقتصادية (الربح الاقتصادي):

يعد مقياس القيمة المضافة الاقتصادية *(EVA)* من أبرز وأشهر مقاييس الأداء المبنية على القيمة، وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها فائض القيمة الذي يتم توليده من الاستثمار أو محفظة الاستثمار، ويتم قياسه إنطلاقا من المعادلة التالية[1]:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي أرباح التشغيل بعد الضرائب – (المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر) .....(9)

وتساوي أيضا إلى العائد الإضافي (والمتمثل في الفرق بين العائد على رأس المال المستثمر وتكلفة الأموال المستخدمة في تمويل هذا الاستثمار) مضروبا في رأس المال المستثمر، ويتم التعبير عليها من خلال[2]:

القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) = رأس المال المستثمر × (العائد على رأس المال المستثمر – تكلفة رأس المال) .....(10)

[1] Grant James L. Foundation of Economic Value Added. Second Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2003, P62.
[2] Ferandez P. Valuation Methods and Shareholder Value Creation. USA: Academic Press, 2002, P268.

إن الهدف الأساسي لمقياس القيمة المضافة الاقتصادية *(EVA)* يتمثل في اهتمامه بكل من الفائض أو الفارق بين عائد رأس المال المستثمر وتكلفة رأس المال، ورأس المال المستخدم، وهما المفهومان الأساسيان لخلق القيمة، وتشجع القيمة المضافة المديرين على استثمار رأس المال بحجم معتبر عندما يكون الفائض إيجابيا، وتخفيض رأس المال وبالتالي حجم النشاط إذا كان الفائض سلبيا[1].

4- القياس المرجعي:

يعتبر أسلوب القياس المقارن واحد من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات المنافسة، أو ذات تفوق في مجال معين والتي يمكن اعتبارها منظمات رائدة، وظهر هدا المصطلح عام 1979 عندما وضعته شركة (زير وكس) التي تعمل في مجال تصوير المستندات، فقد وضعت القياس المقارن التنافسي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة للتطوير عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاته مع غيرها من المنافسين، وفي إطار القياس المقارن لم تعد المنظمات تنافس من خلال مقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى لاكتساب مزايا تنافسية، عن طريق المقارنة والتعلم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة[2].

3- لوحة القيادة:

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة[3]، فلوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية التي تساعد على إعطاء نظرة شاملة حول المنظمة، كما تساهم في توجيه التسيير بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية[4].

هذا بالإضافة إلى النماذج التي سبق ذكرها، فإنه هناك نماذج عديدة يتم استعمالها بصفة واسعة تتمثل أساسا في التحليل المالي، والتقييم باستعمال النسب المالية، وغيرها من الأساليب والمداخل والنماذج.

---

[1] هشام بحري. مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم بين النظرية والتطبيق. مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، 2011-2012، العدد 01، ص 15.

[2] مسغوني منى. تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير. ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص125.

[3] الشيخ الداوي. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، 2009-2010، عدد7، ص224.

[4] دحية عبد الحفيظ. نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية. Refermes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, Ecole Supérieure de Commerce Alger, 2008, N°05, P77.

المبحث الثاني:

تقييم أداء البنوك باستعمال التحليل المالي

يُعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث وَلِيداً للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أدت ظروفه إلى الكشف عن عمليات غش وخداع مارستها بعض إدارات الشركات ذات الملكية العامة، الأمر الذي ألحق ضرراً بالمساهمين والمقرضين على حد السواء، مما أدَّى بِالمُشرِع إلى التدخل، وفرض نشر المعلومات المالية المتعلقة بالشركات، وقد أدّى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة، وهي وظيفة التحليل المالي، ومنذ ذلك التاريخ والتحليل المالي يكتسب مزيداً من الأهمية لدى الكثير من مستعمليه، لما يقدمه لهم من معلومات ذات دلالة هامة في معظم الحالات التي يتناولها.

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي والجهات المستفيدة منه وأساليبه.

يكتسي موضوع التحليل المالي أهمية كبيرة بالنسبة للبنوك، وخصوصا إذا استعمل في تقييم الأداء.

1- مفهوم التحليل المالي:

يُمكن تعريف التحليل المالي بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات[1].

كما أنّه عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات، وفي تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أيَّة مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية)، وتَوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل[2].

---

[1] محمد مطر. الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص3.

[2] عبد الحليم كراجة، وآخرون. الإدارة والتحليل المالي: أسس، مفاهيم، تطبيقات. ط2. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص157.

وَيُعرّف أيضا بأنّه مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لإصدار حكمٍ على مختلف جوانب الوضع المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة[1].

كما ينظر إلى التحليل المالي باعتباره عملية تلخيص كم وفِير من المعلومات التاريخية المستخلصة من القوائم المالية، لتصبح قاعدة معلومات أقل حجما وأكثر نفعا من أجل صناعة القرار[2].

ويُعتبر التحليل المالي عملية مُنَظَمَة لتفسير سلوك وتصرفات الشركة من خلال قوائمها المالية، بهدف التعرف على نقاط القوة في الشركة ونقاط الضعف بها، والعمل على تصحيحها[3].

يتّضِح من المفاهيم السابقة بأنَّ التحليل المالي عبارة عن مجموعة من الأساليب والأدوات تستخدم لمعالجة البيانات والمعلومات المتاحة عن منشأة ما، لأجل الحصول على مجموعة من المؤشرات عن الوضع المالي للمنشأة تستخدم في تقييم أداء المنشأة، واتخاذ القرارات.

وبعبارة أخرى يتفاعل التحليل المالي مع الأرقام، البيانات، المشاكل، الخطط، والسياسات...

2- الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

يهدفُ التحليل المالي إلى توفير معلومات عن المركز المالي وجدول حسابات النتائج وغيرها من القوائم والبيانات المالية، وهذه المعلومات تكون مفيدة لقطاع عريض من المستخدمين، منهم:

- أطراف داخلية: الإدارة، الملاك والمساهمون، العمال...
- أطراف خارجية: أصحاب الودائع، البنك المركزي، الهيئات الحكومية، المستثمرون، الضرائب، بيوت الخبرة المالية، وأجهزة التخطيط...

حيث يُعتبر التحليل المالي ذو أهمية كبير للاطمئنان على وضعية البنك، وأنّه يقوم بالاستخدام الأمثل لموارده ويحقق أهدافه، وأنّ الإدارة تؤدي مهمتها بكفاءة وفعالية، ومن بين أهم تلك الأطراف نجد[4]:

---

[1] Christian Hoarau. Analyse et évaluation Financières des entreprises et des groupes. France (Paris): Vuibert, 2008, P1.

[2] صلاح الدين حسن السيسي. دراسات نظرية وتطبيقية إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية. ط1. بيروت (لبنان): دار الوسام للطباعة والنشر، 1998، ص155.

[3] عاطف وليام اندراوس. التمويل والإدارة المالية. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006، ص55.

[4] زياد رمضان، محفوظ جودة. إدارة البنوك. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 1996، ص263.

2-1- إدارة البنك:

تهتم إدارة البنك بالتحليل المالي لأغراض تقييم الأداء، والرقابة والتخطيط، ومعرفة حالة البنك ودرجة توظيف الأموال ومدى تحقيق الأرباح ومتطلبات السيولة، وإجراء المقارنة للنسب والقوائم المالية.

2-2- المساهمون:

من أجل اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة لا بد من توفر كم هائلٍ من المعلومات يتولى التحليل المالي بالإفصاح عنها وتوفيرها وتحليلها.

2-3- البنك المركزي:

يستدعي الالتزام بتطبيق لوائح وتعليمات البنك المركزي من طرف البنوك، وبالأخص التزامات الاحتياطي الإجباري إظهارها في نماذج تتضمن بعض بنود القوائم المالية للبنك، حتى يتمكن البنك المركزي من التأكد من أوضاع هذه النسب والكشوف.

2-4- المودعون:

يهتم المودعون بمدى توفر السيولة في البنك وعدم تعرضه لمخاطر كبيرة في إستخدماته، ومدى كفاية رأس المال في حالة تعرض البنك لخسائر والتي قد تطال ودائعهم.

2-5- العاملون:

من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي للبنك، والتأكد من سلامة هذا المركز ومكانته، فيَهُم العاملون الاطمئنان إلى استقرارهم الوظيفي، واستمرارهم بالبنك، كما يهمهم أن يكون البنك قادرا على الاستمرار في إعطائهم رواتب جيدة وحوافز مفيدة[1].

3- مجالات استخدام التحليل المالي:

يتم استخدام التحليل المالي في تحقيق الأغراض التالية[2]:

---

[1] عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة. إدارة الائتمان. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 1999، ص234.

[2] حمزة الشمخي، ابراهيم الجزراوي. الإدارة المالية الحديثة: منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات. ط1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 1998، ص43.

- تقييم نشاط منظمات الأعمال بشكل عام ويتم ذلك عن طريق:

- تقييم نتيجة نشاط منشآت الأعمال من حيث الربح أو الخسارة خلال فترة زمنية معينة؛
- تقييم المركز المالي لمنشآت الأعمال في تاريخ معين؛
- مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة، وتحديد الانحرافات، وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية وبناء النماذج.

- يساعد التحليل المالي إدارة المنشآت في رسم أهدافها، وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة نشاطها الاقتصادي؛ وفي عملية الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات حال حدوثها؛
- تتعرض العديد من منشآت الأعمال إلى الفشل أو إلى مشاكل تقنية، اقتصادية، ومالية نتيجة لسوء الإدارة، ويأتي التحليل المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النّصح والاستشارة لمعالجتها؛
- يوفر التحليل المالي مؤشرات كمية ونوعية تساعد في تخطيط ورسم الأهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى منشآت الأعمال، وعلى المستوى القومي، وبالتالي إعداد الموازنات التخطيطية والخطط السنوية؛
- دراسة المتغيرات المتصلة بأنظمة الأعمال من أجل تقييم التدفقات النقدية وقياس الأداء[1]؛
- تسمح معلومات التحليل المالي استكمال تقييم شامل للصحة والاستدامة المالية للشركة، وتقديم آفاق التنمية المحتملة للعمل، وتوفير الإجراءات التي يجب اتخاذها لتصحيح الوضع وتحسين أداء الشركة[2].

4- أساليب التحليل المالي:

يُقصدُ بأساليب التحليل المالي الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ البرنامج التحليلي، والتي تحتاج إلى الكثير من الدقة والعناية عند إعدادها، وعند استخدامها، ويُتاح للمحلل مجموعة متنوعة من أدوات وأساليب التحليل، حيث يتم اختيار الأساليب التي تتلاءم مع هدف التحليل وغرضه ونطاقه[3]، والتي يمكن تبويبها في:

---

[1] Mondher BELLALAH. Gestion Financière, Diagnostic, évaluation et choix des investissements. Paris (France): éd. economica, 1998, P12.

[2] Dov Ogien. Maxi Fiches de: Gestion financière de l'entreprise. Paris (France): Dundo, 2008, P3.

[3] نبيل عبد السلام شاكر. الأساليب الحديثة في التحليل المالي وكتابة التقارير المالية، مدخل تنمية القدرات المعرفية والمهارية. ط1. القاهرة (مصر): مكتبة عين شمس، 1998، ص9.

4-1- التحليل الرأسي (التحليل الهيكلي):

يعني التحليل الرأسي دراسة بنود قائمة مالية واحدة مثل الميزانية، وذلك من خلال إظهار الوزن النسبي لكل بند في القائمة المالية إلى مجموع القائمة أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها، وهو ما يعني تحويل الأرقام المطلقة الواردة في القائمة إلى نسب مئوية، والغرض من هذا النوع من التحليل هو معرفة الوزن النسبي لكل بند في القائمة إلى مجموعها أو إلى مجموع البنود الذي تنتمي إليه، ويتميز هذا التحليل بضعف الدلالة لأنه يعتبر تحليلا ساكنا، ولا يصبح هذا التحليل مفيدا إلا إذا تمت مقارنته مع نسب أخرى ذات نفس الدلالة، وعليه فإن استخدام هذا التحليل بمفرده لا يوفر مؤشرا جيدا على مدى قوة أو ضعف الحالة تحت الدراسة[1].

4-2- التحليل الأفقي (تحليل الاتجاه) :

يقوم التحليل الأفقي على أساس مقارنة النسب والمعدلات والنتائج المحققة خلال العام بتلك المحققة في ذات البنك من أعوام سابقة، ومقارنة تلك النسب والمعدلات بتلك المحققة في بنوك مماثلة، وكذلك المقارنة مع النسب والمعدلات المعيارية للصناعة في ذات البلد[2].

ويتطلب إنجاز التحليل الأفقي تحديد مقياس دقيق عند اختيار سنة الأساس، يأخذ بعين الاعتبار عدم خضوع سنة الأساس للرأي الشخصي، ويجب أن تكون في ضوء قواعد مَوضُوعية للاختيار، وأن تكون سنة الأساس ذات ظروف طبيعية[3]، ويتم الاهتمام بالتحليل الأفقي أو تحليل الاتجاهات لتلافي سمة الجمود التي يشار إليها في التحليل الرأسي عن طريق دراسة حركة البند أو النسبة المالية على مدار فترات زمنية للتعرف على مقدار التغير الحادث في حركة البند أو النسبة على مدار الفترة الزمنية مجال المقارنة، وذلك ما يوفره التحليل المالي الأفقي من الحركية والديناميكية والتي تعطي صورة أدق عن واقع حال المنظمة وعن اتجاهاتها المستقبلية[4].

---

[1] منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور. التحليل المالي: مدخل صناعة القرار. ط2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2005، ص39.

[2] صلاح الدين حسن السيسي. دراسات نظرية وتطبيقية: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات. ط1. القاهرة (مصر): دار الفكر العربي، 2003، ص 259.

[3] دريد كامل آل شبيب. مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص143.

[4] أمين السيد أحمد لطفي. التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2005، ص321.

ونظرا لصعوبة استخدام القوائم المالية المقارنة لمدة تزيد عن ثلاثة أعوام، فإنَّ أفضل طريقة هي استخدام الأرقام القياسية، أو تحليل السلاسل الزمني.

المطلب الثاني: تقييم الأداء بالاعتماد على النسب المالية.

يُعتبر تقييم الأداء بواسطة النسب المالية من أكثر أدوات التحليل المالي شهرة وأكثرها استخداماً على نطاقٍ واسع، ويعتبر هذا التحليل من الأسُس الهامة في عملية التحليل المالي، والمنتشرة لتقييم الأداء البنكي[1].

وتُعبِر النسبة المالية عن العلاقة بين متغيرين يخصان عمليات مالية، ويتم ذلك بقسمة أحدهما على الأخر، وهي لا تضيف شيئا للبندين وإنّما تحاول تفسير العلاقة بينهما، لكي تسهل عملية الحصول على النتائج من عملية التحليل ووضعها في خدمة متخذي القرار الإداري[2].

وينعكس هذا المدخل من التقييم في صورة مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح البنك وتطوره، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامه بتحقيق أهدافه[3].

وتُصنف النسب المالية على أسس مختلفة ومتعددة، فقد تصنف حسب مصادر المعلومات التي تكونت منها النسب إلى نسب قائمة الدخل ونسب قائمة المركز المالي أو النسب المختلطة، أو حسب الهدف من التحليل، أو حسب الأنشطة الاقتصادية[4]، ويتم عموما تصنيف هذه النسب إلى:

1- نسب السيولة:

تعرف السيولة بأنها قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع ومواجهة سداد الالتزامات المستحقة، وكذا مواجهة الطلب على القروض دون تأخير[5]، بمعنى أن جزء من الأصول يتم الاحتفاظ به بأشكال سائلة

---

[1] طارق حماد عبد العال، تحليل القوائم المالية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2006، ص428.

[2] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد. الإدارة المالية. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 1997، ص88.

[3] نهال فريد مصطفى. مبادئ وأساسيات الإدارة المالية. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص36.

[4] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة. تحليل القوائم المالية. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص ص 128-129.

[5] Sylvie de coussergues. Gestion de la banque, Du Diagnostic A' la Stratégie. 5ºédition. Paris (France): Dunod, 2007, P189.

أو شبه سائلة بما يتواءم مع احتياجات عملاء البنك والتزاماته[1]، ومواجهة متطلبات التشغيل وتحقيق عنصر الأمان[2]، ومن أهم المؤشرات الخاصة بالسيولة:

نسبة الاحتياطي النقدي = الأرصدة لدى البنك المركزي ÷ إجمالي الودائع .....(11)

وتقيس مدى التزام البنك بمتطلبات الاحتياطي النقدي الإجباري التي يفرضها البنك المركزي[3].

نسبة السيولة القانونية = (النقدية + شبه النقدية) ÷ مجموع الودائع .....(12)

وتعكس هذه النسبة قدرة البنك على مواجهة طلبات السحب من لدى المودعين، مما يتوفر لديه من أرصدة نقدية وشبه نقدية، وإن ارتفاع هذه النسبة تزيد من قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية.

نسبة النقدية إلى مجموع الموجودات = النقدية ÷ مجموع الموجودات .....(13)

تقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في البنك، وزيادة هذه النسبة تعني توفر أرصدة نقدية من دون تشغيل لدى البنك مما يقلل العائد النهائي المتوقع، ونقص النسبة عن معدلاتها النمطية يعني مواجهة البنك لأخطار عدة مثل خطر السحب وخطر التمويل.

المعدل النقدي = النقدية ÷ مجموع الودائع .....(14)

يشير هذا المعدل إلى قدرة البنك على تلبية التزاماته من النقدية المتوفرة لديه في الصندوق وأرصدته لدى البنوك الأخرى، ويجب تجنب الإفراط في ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل.

نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة = مجموع الودائع الجارية ÷ مجموع الودائع الادخارية والآجلة .....(15)

تسمح هذه النسبة للبنك بتحديد احتياطاته النقدية من النقدية السائلة في ضوء حجم الودائع الجارية التي تمثل أكثر أنواع الودائع من حيث السحب والإيداع والتقلب المستمر، وزيادة هذه النسبة تعني الحاجة إلى الأرصدة السائلة في البنك، وبالعكس[4].

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. إدارة المنشآت المتخصصة: البنوك، منشآت التأمين، البورصات. ط1. المنصورة (مصر): المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص74.

[2] أحمد محمد غنيم. إدارة البنوك. ط1. المنصورة (مصر): المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص123.

[3] فلاح حس الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك. ط1. عمان (الأردن): دار وائل، 2000، ص97.

[4] هشام جبر. إدارة المصارف. القاهرة (مصر): الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2008، ص319.

2- نسب الربحية:.

المقصود بالربحية مدى قدرة البنك على تحقيق الإيرادات، وأهم النسب المستخدمة في قياس ذلك:

معدل العائد على حق الملكية = صافي الأرباح بعد الضريبة ÷ مجموع حقوق الملكية .....(16)

وهو يقيس العائد على كل وحدة نقدية من أموال الملكية، أي قدرة كل وحدة نقدية من حقوق الملكية على توليد الدخل.

معدل العائد على الأصول = صافي الدخل ÷ مجموع الأصول .....(17)

يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح بعد الضرائب، وزيادة هذا المعدل تعني كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول الإيرادية.

نسبة هامش الفوائد = (الفوائد المحصلة – الفوائد المدفوعة) ÷ مجموع الأصول .....(18)

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الموجودات للبنك، وزيادتها تعني زيادة الموجودات على توليد أرباح أو هامش ربح البنك، وبالعكس[1].

نسبة مجموع الإيرادات إلى مجموع الموجودات = مجموع الإيرادات ÷ مجموع الموجودات .....(19)

يعبر هذا المعدل عن قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات، وكلما ارتفعت هذه النسبة دلّ ذلك على تحقيق البنك لقدر كبير من الإرادات في ظل ما متوفر لديه من موجودات.

نسبة ربحية العامل بالبنك = صافي الأرباح بعد الضرائب ÷ عدد العاملين الدائمين .....(20)

يوضح المؤشر ربحية العامل الواحد، وزيادة هذه النسبة تعني كفاءة عنصر العمل في تحقيق الأرباح.

معدل العائد للسهم = صافي الأرباح بعد الضريبة ÷ عدد الأسهم .....(21)

يوضح نصيب السهم الواحد من صافي الربح بعد الضرائب التي حققها البنك خلال العام المنتهي[2].

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي. إدارة البنوك. ط1. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص288.

[2] عبد المطلب عبد الحميد. اقتصاديات النقود والبنوك، الأساسيات والمستحدثات. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2007، ص ص199-202.

3- نسب كفاية رأس المال (ملاءة رأس المال):

تقيس هذه المؤشرات نسب رأس المال في البنك، ومن بين النسب المستخدمة، نجد:

نسبة الملاءة أو نسبة رأس المال إلى مجموع الموجودات = حق الملكية ÷ مجموع الموجودات .....(22)

تبين مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تمويل الموجودات، وكلما زادت أعطت دلالة عن متانة رأس المال البنك، وأن الأموال المملوكة سوف تكون كافية لامتصاص أي خسائر قد يتعرض لها البنك[1].

نسبة حق الملكية إلى مجموع الودائع = حق الملكية ÷ مجموع الودائع .....(23)

تعطي هذه النسبة مؤشرا أفضل عن مدى كفاية رأس المال، ومدى قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وأن ارتفاع هذه النسبة يعني حماية لأموال المودعين.

نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الخطرة = حقوق الملكية ÷ الأصول الخطرة .....(24)

تبين مدى قدرة حقوق الملكية على مقابلة مخاطر الاستثمار الناشئة عن احتمال عدم الوفاء بدون المساس بالتزامات البنك قبل الغير، ويقصد بالأصول الخطرة الأوراق التجارية المخصومة والقروض[2].

نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض = حق الملكية ÷ إجمالي القروض .....(25)

توضح هذه النسبة مدى قدرة البنك على مقابلة أخطار الاستثمار في القروض والسلفيات من حقوق الملكية دون المساس بالودائع، وتعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض، ويجب على كل بنك الاحتفاظ بنسبة معينة من الاستثمار في كل نوع من أنواع محفظة القروض على شكل احتياطات بهدف تغطية مخطار الائتمان وعدم السداد[3].

خطر الائتمان = القروض المتأخرة عن السداد ÷ محفظة القروض .....(26)

زيادة هذه النسبة تعني انخفاض كفاءة البنك في إدارة الائتمان وتحليله ومتابعته، ويفضل دائما أن تقلل النسبة إلى أقل حد ممكن.

---

[1] حمزة محمود الزبيدي. إدارة المصارف، إستراتيجية تنمية الودائع وتقديم الائتمان. ط1. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص86.

[2] عبد الغفار حنفي. إدارة المصارف. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2007، ص337.

[3] منير إبراهيم هندي. إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات. ط3. الإسكندرية (مصر): المكتب العربي الحديث، 1996، ص421.

4- مؤشرات توظيف الأموال:

من بين أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك في توظيف الأموال المتاحة:

نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع = مجموع القروض ÷ مجموع الودائع .....(27)

تُعَدُّ هذه النسبة من المؤشرات الرئيسية لقياس نشاط البنك، وذلك فيما يتعلق بقدر ما يزود به المجتمع من أموال في صورة قروض بالنسبة إلى ما يحصل عليه من ودائع.

معدل استثمار الودائع = مجموع الاستثمارات ÷ مجموع الودائع .....(28)

وهو مقياس لمدى توظيف البنك للودائع، ويفيد هذا المعدل في الحكم على طبيعة سياسة البنك فيما إذا كانت توسعية أم انكماشية[1].

معدل إقراض الموارد = القروض والسلفيات ÷(إجمالي الودائع + حق الملكية) .....(29)

تبين هذه النسبة مدى استخدام الأموال المتاحة من ودائع وحق ملكية في تقديم قروض وسلفيات، وعليه فإن هذه النسبة تشير إلى السياسة الاقراضية للبنك.

معدل توظيف الأموال المتاحة = (القروض +الاستثمارات) ÷(الودائع + حق الملكية) .....(30)

الفرق بين هذه المعدل والمعدل السابق هو إضافة الاستثمار في الأوراق المالية إلى توظيفات البنك[2].

نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات = مجموع الإيرادات ÷ مجموع الاستثمارات .....(31)

تبين هذه النسبة كفاءة البنك في الاستثمار، وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت معها حصيلة الإيرادات التي يحصل عليها البنك من الاستثمارات المختلفة، وبذلك فإن هذه النسبة من بين أهم النسب التي يجب على البنك أن يراقبها باستمرار وأن ذلك يعني التوجه بالاستثمار نحو أفضل المجالات.

معدل مساهمة البنك في بنوك وشركات تابعة = القيمة الاسمية للأسهم في بنوك وشركات تابعة ÷ (رأس المال + احتياطات) .....(32)

---

[1] عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص. الأسواق والمؤسسات المالية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2001، ص ص193-194.

[2] محمد سعيد أنور سلطان. إدارة البنوك. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2005، ص136.

يوضح هذا المعدل مدى امتلاك البنك للأسهم في بنوك أو شركات أخرى، ويخضع لرقابة البنك المركزي الذي يحدد مدى امتلاك البنوك التجارية للأسهم بما لا يزيد عن نسبة مئوية معينة من رأس المال المصدر للبنك أو الشركة، ويراعى ألا تتجاوز القيمة الاسمية للأسهم التي يمتلكها البنك في هذه الشركات مقدار رأس ماله المصدر واحتياطياته، وهدف هذا التحديد الحد من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك.

نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات = مجموع الإيرادات ÷ مجموع الموجودات .....(33)

يوضح هذا المعدل كفاءة البنك في تشغيل الموارد المالية المتاحة، وكلما زاد هذا المعدل كان ذلك دليلا على الاستغلال السليم لتلك الموجودات[1].

المطلب الثالث: استخدام معيار "*CAMELS*" لتقييم أداء البنوك.

يمثل القطاع البنكي أكثر القطاعات تعرضا للأزمات، فعبر تاريخ الأزمات لم تنشأ أزمة سواء كانت اقتصادية أو مالية أو بنكية و لم يكن للبنوك دور أساسي فيها، وهذا يعود إلى كثرة المخاطر التي تحيط بالعمل البنكي وحساسيته الشديدة لأية متغيرات، لذا تسعى البنوك إلى وضع مؤشرات ومعايير يمكن من خلالها تقييم عملها والتنبؤ بأية أزمات قد تظهر بحيث تكون في منآي عنها.

1- تعريف طريقة *CAMELS*:

تتمثل طريقة *CAMELS* في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك والمخاطر التي يواجهها ومعرفة درجة تصنيفها، وتعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية من خلال عمليات الفحص للتقارير الدورية، حيث عملت السلطات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية على الأخذ بنتائج معيار *CAMELS* والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال ستة مؤشرات هي[2]:

- كفاية رأس المال *(Capital Adequacy)*،
- جودة الأصول *(Asset Quality)*؛
- جودة الإدارة *(Management Quality)*؛

[1] نصر حمود مزنان فهد. أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية. ط1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص63.

[2] طارق عبد العال حماد. تقييم أداء البنوك التجارية، مرجع سابق، ص ص 103-104.

- إدارة الربحية *(Earning Management)*؛
- درجة السيولة *(Liquidity Position)*؛
- الحساسية تجاه مخاطر السوق *(Sensitivity to Market Risk)*.

حيث يرمز الحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية أموال المودعين وتغطية المخاطر، والحرف A لجودة الموجودات وما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل وخارج الميزانية ومدى وجود مخصصات لمقابلة الموجودات الهالكة أو المشكوك في تحصيلها، بينما يرمز الحرف M للإدارة ومستوى كفاءتها وتعمقها والتزامها بالقوانين المنظمة للعمل البنكي ومدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي، أما الحرف E فيرمز لمستوى الربحية ومدى مساهمتها في نمو البنك وزيادة رأس المال، وبالنسبة للحرف L فيرمز لقياس سلامة السيولة ومقدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة، وأخيرا الحرف S الذي يرمز لحساسية البنك اتجاه مخاطر السوق[1].

ويمكن تلخيص أهم مميزات معيار (*CAMELS*) في:

- تصنيف البنوك وفق معيار محدد، وتوحيد أسلوب كتابة التقارير؛
- الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي؛
- التركيز على ستة بنود رئيسية في تقييم الأداء.

2- نشأة وتطور طريقة *CAMELS* :

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي استخدمت معايير الإنذار المبكر (EWS)* وذلك بسبب الانهيارات البنكية التي تعرضت لها نتيجة الأزمة الاقتصادية (1929-1933)، وأعلن بموجبها عن إفلاس أكثر من 4 ألاف بنك محلي، وكان ذلك أحد أسباب إنشاء مؤسسة ضمان الودائع البنكية، حيث تعرض النظام البنكي بأكمله لظاهرة فقدان الثقة وتدافع الجمهور نحو البنوك لسحب ودائعهم، وفي عام 1987 حدث انهيار مماثل أدى إلى فشل 221 بنك.

---

[1] شوقي بورقبة. الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقه مقارنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. سطيف (الجزائر): جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص73.

* **معايير الإنذار المبكر** (EWS): هو ترجمة للمصطلح الانجليزي Early Warning System.

بدأ استخدام معايير الإنذار المبكر بالولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1979 حيث ظل البنك الاحتياطي الفيدرالي يقوم بتصنيف البنوك، ومد البنوك بنتائج التصنيف دون نشرها للجمهور، ففي دراسة قام بها البنك الاحتياطي الفيدرالي أظهرت نتائج التصنيف حسب معيار *CAMELS* كمقارنة بين فترتين، نتائج طيبة لأداء البنوك للربع الأول من العام 1998 حيث أن كل البنوك المحلية تقع في نطاق التصنيف 1و2، وأن أكثر من 40% من عدد البنوك تتمتع بتصنيف رقم 1، أما قبل 10 سنوات في العام 1988 فإن ثلث عدد هذه البنوك يقع في التصنيفات الثلاثة الأخيرة – الغير مرضية- بينما 13% من عدد البنوك فقط يحظى بتصنيف رقم1، عندما كانت الأزمة البنكية في أشدها والتي تسببت في فشل 221 بنك.

لقد أثارت نتائج التحليل التي قام بها البنك الفيدرالي العديد من الأسئلة حول مدى مصداقية المعيار في قياس سلامة الأوضاع المالية للبنوك، وتوصل المحللون الاقتصاديون بالبنك الفيدرالي إلى أن النتائج التي أظهرها استخدام هذا المعيار في كشف أوجه الخلل بالبنوك ومدى تحديد سلامتها البنكية، كانت أفضل من النتائج التي استخدمت فيها التحليل الإحصائي التقليدي الذي كان متبعا، كما أثبتت الدراسات أيضا مقدرة المعيار على تحديد درجة المخاطرة بالبنك قبل كشفها عبر آلية السوق والأسعار وبشهور عديدة، ولذلك فقد طالب العديد من الباحثين والمحللين بضرورة نشر هذه النتائج للجمهور بغرض إطلاعهم على الحقائق وتحسين مقدرتهم في التقييم واختيار التعامل مع البنوك ذات المخاطر الأقل والأداء الأفضل، ورأى هؤلاء الباحثين ضرورة تضمين نتائج تحليل *CAMELS* ضمن البيانات المالية السنوية التي يفصح عنها البنك للجمهور، وبالتالي تحقيق قدر عالي من الشفافية يساعد على فرض انضباط السوق، ويعتبر معيار *CAMELS* أحد الدعامات الأساسية التي تقوم عليها مقررات لجنة بازل الثانية للرقابة البنكية.

ولكن هناك خلاف حول إمكانية نشر نتائج تحليل معيار *CAMELS* للجمهور، فهناك من يرى أنها في غاية السرية وتقتصر فقط على السلطات الرقابية حتى لا يؤثر نشرها على ثقة الجمهور في البنوك والنظام البنكي ككل، بينما يرى البعض ضرورة نشرها لتمكين الحقائق للجمهور ومن ثم يتخذ قراره على بينة من الأمر طالما أن النشر لا يؤثر على سلامة النظام البنكي[1].

[1] مالك الرشيد أحمد. دراسات وبحوث: مقارنة بين معياري *CAMEL* و *CAEL* كأدوات حديثة للرقابة المصرفية، المميزات وعيوب التطبيق، كيف يستخدم *CAMEL* في قياس أداء فروع المصرف وتصنيفها؟ مجلة المصرفي. السودان: 2005، مارس، العدد 35، ص ص 1-2.

3- أسس التقييم وفق معيار (*CAMELS*):

يستند نظام ترتيب البنوك وفقا لمعيار *CAMELS* على تقدير درجة لكل من رأس المال وجودة الأصول وجودة الإدارة والربحية والسيولة والحساسية لمخاطر السوق، وتندرج هذه الدرجات من (1 إلى 5)، وذلك مع مراعاة الوضع النسبي للبنك بين المجموعة المماثلة من حيث الحجم وطبيعة النشاط، ويتم الوصول إلى التقييم النهائي من خلال المتوسط الحسابي لدرجات عناصر التقييم الستة، بحيث تتراوح درجة ترتيب البنك ما بين التصنيف 1 وهو الأفضل، والتصنيف 5 وهو الأدنى والأسوأ إلى خمسة مستويات كالآتي[1]:

- التصنيف رقم 1 (قوي، Strong): يعد البنك منظمة مالية سليمة في كافة المجالات وأي نقاط ضعف لديه تكون ذات طبيعة ثانوية ويمكن معالجتها بطريقة روتينية، ويمكن له تحمل تقلبات السوق ولا يدعو وضع البنك إلى القلق؛
- التصنيف رقم 2 (مرضي،Satisfactory): يعد البنك منظمة سليمة أساسا، ولكن توجد نقاط ضعف بسيطة قابلة للتصويب في ظل الظروف العادية، ويمكن له تحمل تقلبات السوق ويحتاج إلى رقابة عادية؛
- التصنيف رقم 3 (معقول، Faire): تتوافر عدة نقاط ضعف قد تعرض البنك لمزيد من المخاطر وتقل مقدرته على تحمل تقلبات السوق، ويتطلب البنك رقابة أكثر من عادية؛
- التصنيف رقم 4 (هامشي، خطر، Marginal): يعاني البنك من ضعف خطير في النواحي المالية والمادية وهو غير قادر على تحمل تقلبات السوق ويحتاج إلى إجراءات فورية لتصويب أوضاعه ويتطلب رقابة لصيقة؛
- التصنيف رقم 5 (غير مرضي، Unsatisfactory): حالة البنك أسوء من البنوك في المستوى رقم 4 ويحتاج إلى مساعدة عاجلة من المساهمين أو من أي مصادر أخرى، كما يتطلب رقابة مستمرة.

[1] حسب الرسول يوسف التوم شهاب الدين، مصطفى أحمد حمد منصور. أثر جودة الضمنات في أساليب إدارة التعثر المصرفي، دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي السوداني. مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012، يوليو، العدد الأول، ص69.

4- أهم معايير *CAMELS*:

يعتمد التصنيف وفق معيار *CAMELS* على تقييم 44 مؤشرا منها 10 مؤشرات رقمية في شكل نسب، بالإضافة إلى 34 مؤشر نوعي، تؤخذ جميعا في الحسبان بغرض الوصول إلى التصنيف النهائي للبنك[1]، ومن بين تلك المؤشرات نجد:

4-1- كفاية رأس المال (Capital Adequacy):

شهدت هذه النسبة تطورات في كيفية التقييم، ويمكن حسابها من خلال ما تقره لجنة بازل 2 والذي يعتبر مؤشر للسلامة البنكية[2]:

نسبة كفاية رأس المال= [رأس المال الإجمالي÷ (الأصول المرجحة بالمخاطر الائتمانية ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية)× 12.5] ≤8 % .....(34)

4-2- جودة الأصول (Asset Quality):

تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر الإعسار في البنوك تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تحويلها إلى سيولة، كما يجب على مؤشرات جودة الأصول أن تأخذ بعين الاعتبار مخاطر الائتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات وعمليات الرهن والتجارة بالمشتقات، وينظر عادة إلى تقييم جودة الأصول من جهتين مختلفتين[3]:

4-2-1 المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات المقرضة: وتضم المؤشرات التالية: - التركيز الائتماني القطاعي - الاقتراض بالعملة الأجنبية -القروض غير العاملة - القروض للمؤسسات المالية الخاسرة - مخاطر الأصول - الاقتراض المرتبط - مؤشرات الرفع المالي.

---

[1] عبد القادر شاشي. معايير بازل للرقابة المصرفية، اتفاقية بازل II. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة (السعودية): البنك الإسلامي للتنمية، بدون تاريخ نشر، ص 34.

[2] شيلي وسام. مقررات بازل (2) ومتطلبات تطبيقها في البنوك التجارية، دراسة تجربة لبنان. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه تسيير المؤسسات، تخصص إدارة مالية، 2010، ص75.

[3] **لمزيد من التفاصيل حول هذه المؤشرات انظر في ذلك:**

أحمد طلطفاح. مؤشرات الحيطة الجزئية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت. أبريل 2005، ص ص 5-18.

4-2-2 مؤشرات المؤسسة المقترضة: وتضم ما يلي:- جودة القروض واحتمالية المقترض على السداد-نسبة الدين إلى حق الملكية -ربحية قطاع الشركات - مديونية القطاع العائلي.

4-3- جودة الإدارة (Management Quality):

حيث يتضمن هذا المقياس خمسة مؤشرات نوعية يتم من خلالها تقييم جودة إدارة البنك تتمثل أساسا في: الحوكمة- الموارد البشرية- عملية المراقبة والتدقيق- نظام المعلومات- التخطيط الإستراتيجي[1].

4-4- إدارة الربحية (Earning Management):

هناك العديد من النسب المتعارف عليها والتي يتم استعمالها للتعبير عن ربحية البنك أهمها: - العائد على الأصول - العائد على حقوق الملكية - معدلات الدخل الإنفاق - المؤشرات الهيكلية.

4-5- درجة السيولة (Liquidity Position):

تشمل هذه المؤشرات كل من جانب الأصول والخصوم، فيتم النظر إلى مصادر السيولة كالإقراض فيما بين البنوك والتمويل من البنك المركزي، كما يجب للمؤشرات أن تأخذ عدم التطابق في آجال الاستحقاق بين الأصول والخصوم في مجمل القطاع المالي أو على المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير، ولتغطية هذه الجوانب يمكن النظر إلى المؤشرات لتالية[2]: -التسهيلات المقدمة من البنك المركزي للبنوك التجارية – نسبة القروض إلى الودائع - نسبة الودائع إلى المجاميع النقدية - هيكل استحقاق الأصول والخصوم -سيولة السوق الثانوية.

4-6-الحساسية تجاه مخاطر السوق (Sensitivity to Market Risk)**:**

يتعلق ذلك بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للبنوك، حيث تخضع الأدوات المالية إلى العديد من المخاطر مثل: مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر أسعار الصرف ومخاطر أسعار السلع، ولكل منها مقاييس مختلفة، إلا أنه هناك مقياس إحصائي موحد يقيس جميع هذه المخاطر وهو مقياس قيم تحت المخاطر *(VAR)* والذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة[3].

---

[1] شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص82.

[2] أحمد طلطفاح.، مرجع سابق، ص33.

[3] يوسف بوخلخال. أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي *(camels)* على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية. مجلة الباحث. ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2012، عدد 10، ص 209.

المبحث الثالث:

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء البنوك

نظراً لأنّ المؤشرات المالية تُعالج الأداء الماضي والحالي فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه نحو المستقبل، فبالإضافة إلى النتائج المالية الجيِّدة، هناك معايير مختلفة من أجل زيادة الأداء تُقيم قدرة المنظمة على التكييف مع بيئتها في المدى الطويل[1].

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

في عام 1990 قدَّم كلٌ من *(Kaplan Robert S, Norton David P)* نموذج لقياس الأداء يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، لقي انتشاراً وروجاً كبيراً في الكثير من المنظمات التي قامت بتطبيقه، ويستمِدَا فكرتهما لهذا النموذج من استخدام قائد الطائرة مجموعة من المقياس لقيادة الطائرة حيث لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط مثل سرعة الريح، بل يجب النظر إلى مجموعة من العوامل الحاسمة مثل مستوى الارتفاع والتوجيه، وكمية الوقود، وبالمثل لا يمكن للإدارة الاعتماد على التدابير المالية لتوجيه المنظمة بل تحتاج المنظمة إلى النظر في عوامل هامة مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية والموظفين[2].

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من التدابير أو المقاييس التي تعطي الإدارة العليا عرض سريع وشامل عن أداء المنظمة، وتحتوي على المقاييس المالية التي توضح نتائج من الإجراءات التي اتخذت بالفعل، وتَكتمِل المقاييس المالية مع مجموعة من المقاييس التنفيذية والتشغيلية، التي تشمل رضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة الابتكار والنمو، وتقود الأنشطة التنفيذية إلى تحسين الأداء المالي المستقبلي[3].

---

[1] Francine Séguin, TaÏeb Hafsi, Christiane Demers. Le management Stratégique, Canada : L'analyse a L'action Les édition Transcontinental, 2008, P159.

[2] Charles T Horngren, Walter T Harrison Jr, M Suzanne Oliver. Financial & Managerial Accounting. Third edition. USA: PEARSON, 2012, P1150.

[3] Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. January- February, P71.

وبعبارة أخرى، هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تُقدِم للإدارة رؤية واضحة وسريعة وشاملة عن أداء المنظمة.

وتعرف بأنها مجموعة من المقاييس والأهداف المستمدة من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، والتي تعرض الأداء التنظيمي من خلال أربعة منظورات هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وتوفر هذه المنظورات الأربع إطاراً لبطاقة الأداء المتوازن، لِتُكَمِل المقاييس المالية من الأداء في الماضي مع مقاييس وتدابير تقود للأداء المستقبلي[1].

ويقوم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن كفاءة استخدام رأس المال المستثمر لم يعد العامل الوحيد للمزايا التنافسية، لكن وعلى نحو متزايد فإن العوامل مثل رأس المال الفكري، وخلق المعرفة، والتوجه نحو العميل تصبح أكثر أهمية، وكردِ فعلٍ اقترح كل من *(Kaplan Robert S, Norton David P)* نهج جديد لقياس الأداء يركز على إستراتيجية الشركة في منظوراتٍ أربع[2].

إنَّ بطاقة التقييم المتوازنة هي عبارة عن تنسيق لوصف أنشطة المنظمة عادة ما تتضمن أربعة منظورات مختلفة، وذلك باستخدام عدد من التدابير (المقاييس) لكل منها، والتي تَصِفُ أداء المنظمة للفترة الحالية وأهدافها للفترة المقبلة، ويتحقق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال تركيزها على الجوانب الداخلية والخارجية للعمل، وترتبط بطاقة الأداء المتوازن من خلال افتراضات السبب والنتيجة بين استخداماتها[3].

مما سبق من تعريفات يمكن القول أن: بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي منظور الأداء المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، ضمن افتراضات السبب والنتيجة، وبما يحقق التوازن على الصعيد الداخلي والخارجي.

ويتضمن كل منظور أربعة عناصر أساسية هي[4]:

---

[1] Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, P8.

[2] Frank Figge. (And other). The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy. Business Strategy and the Environment, 2002, P270.

[3] Nils Gören Olve, (and other). Making Scorecards Actionable, Balancing Strategy and Control John Wiley &Sons, TNC, 2003, P3.

[4] مراد كواشي. بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية. بسكرة (الجزائر): جامعة محمد خيضر، 2010, ديسمبر, عدد 34، ص198.

- **الأهداف:** تكون الأهداف موزعة بالتساوي على مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحمل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، وتكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومقترن إتمامها بفترة زمنية؛
- **المؤشرات أو المقاييس:** حيث يتم ربط كل هدف بمقياس محدد مثل مؤشر رضا العملاء؛
- **الغايات أو المعايير:** مقدار محدد للقياس يتم عليه تحديد مستوى الانحراف من الهدف المقرر تحقيقه؛
- **المبادرات:** هي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الأهداف.

ويحاول كل منظور الحصول على إجابات للأسئلة التالية[1]:

- المنظور المالي: كيف ننظر إلى المساهمين؟
- منظور العملاء: كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لعملائها؟
- منظور العمليات الداخلية: ماذا يجب على المنظمة أن تتفوق فيه؟
- منظور التعلم والنمو: كيف يمكننا أن نستمر في تحسين وخلق قيمة؟

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء هو نهج الإدارة التي تسعى لنشر إستراتيجياتها في جميع خطوط الإبلاغ في المنظمة[2]، وتبرز أهميتها، حسب ما ذكره *(Kaplan & Norton)* فيما يلي[3]:

- توفر إطار شامل يترجم الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء؛
- تركز على الأهداف الإستراتيجية للمنشأة ومتطلبات المنافسة؛
- تضع رؤية لإستراتيجية المنشأة، في حين أن المقاييس المالية التقليدية عبارة عن تقرير عن ما حدث في الفترة الماضية، دون أن تبين كيفية تحسين الأداء في المستقبل؛

[1] Abhijit Sinho. Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. Vidyasagar U niversity Journal of Commerce, 2006, March, Vol 11, P73.

[2] Héléne Löning, (et d'autres). Le contrôle de gestion, Organisation outils et pratiques. 3 e édition. Paris (France): Dunod, 2008, P163.

[3]Kaplan Robert S, Norton David P. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, 1993, September-October, PP2-3.

- على عكس المقاييس التقليدية، فإن المعلومات تعالج من خلال أربعة أبعاد، أي من المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو؛
- يوفر التوازن بين المقاييس الخارجية مثل إيرادات التشغيل والمقاييس الداخلية مثل تطوير المنتجات؛
- تحدد الأولويات والتواصل بين المدريين والموظفين والمساهمين، وحتى الزبائن.

بينما يلخص (*Morisawa*) جوهر بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخبرة التي استمدتها مؤسسة *(Nomura Research Institute, NRI)* من تقديم إطار لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامه في عشرين شركة يابانية في النقاط التالية[1]:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛
- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية؛
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية؛
- نشر التعليم المتكرر من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية؛
- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

3- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ثمانية عناصر وهي[2] :

3-1- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة المستقبلية التي تكون عليها؛

3-2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الخطط والإجراءات لتحقيق الأهداف؛

[1] Morisawa, Toru. Building Performance Measurement Systems with the balanced scorecard Approach. (NAI) Papers: Nomura Research Institute, 2002, April, No 45, P3.

[2] عريوة محاد. دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف. مذكرة ماجستير غير منشورة في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة. سطيف (الجزائر): جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2011، ص 72.

3-3- البعد أو المنظور: هناك أربعة أبعاد رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية؛

3-4- الأهداف: إن الهدف بيان عرض معنى الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية؛

3-5- المقاييس: المقياس ما هو إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف؛

3-6- المستهدف: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل؛

3-7- ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر؛

3-8- المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.

4- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، الكثير من المعوقات والصعوبات من بينها[1]:

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بهذا النموذج؛
- يحتاج إعداد النموذج إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، وواضحة لكل المستويات الإدارية؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، مما يؤدي صعوبة وضع الإستراتيجية وتنفيذها، وبالتالي عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

[1] أحمد يوسف دودين. معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، 2009، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص10.

المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

يتم النظر في بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة منظورات مختلفة تتمثل في:

1- المنظور المالي:

يحتوي المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والتدابير والمقاييس المالية التي تمثل مقياس النجاح النهائي للمنظمات التي تسعى للربح، وتتمثل مقياس الأداء في الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، ويمكن للمنظمات صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها لزايدة الأداء المالي من خلال منهجين أساسين هما: تحسين الإنتاجية ونمو الإيرادات[1].

1-1- تحسين الإنتاجية:

تحاول الشركات تحسين الإنتاجية من خلال عنصرين اثنين، العنصر الأول: خفض التكاليف عن طريق خفض النفقات المباشرة وغير المباشرة، والعنصر الثاني: من خلال الاستفادة من الأصول المالية والمادية الخاصة بها أكثر كفاءة، وذلك بتخفيض رأس المال العامل والثابت اللازمة لدعم مستوى معين من الأعمال.

2-2- توليد ونمو الإيرادات:

يمكن للشركات توليد المزيد من الإيرادات لديها وتحقيق نمو في الإيرادات من خلال زيادة الإيرادات من العملاء الحاليين، بيع منتجات وخدمات إضافية مثل خدمات ما بعد البيع على أول منتج يشترونه، طرح منتجات جديدة، البيع إلى عملاء جدد، توسيع العمليات، ودخول أسواق جديدة...إلخ

2- منظور العملاء:

ينصب جوهر أية إستراتيجية تسويقية في القيمة المقدمة للعملاء، والتي يمكن وصفها من خلال التشكيلة المميزة لنوعية المنتجات والأسعار والخدمات والعلاقة مع الزبائن، ويُشَخِص هذا البعد كيف يمكن للمنظمات أن تتميز عن منافسيها من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتعميق العلاقات مع الزبائن المستهدفين.

---

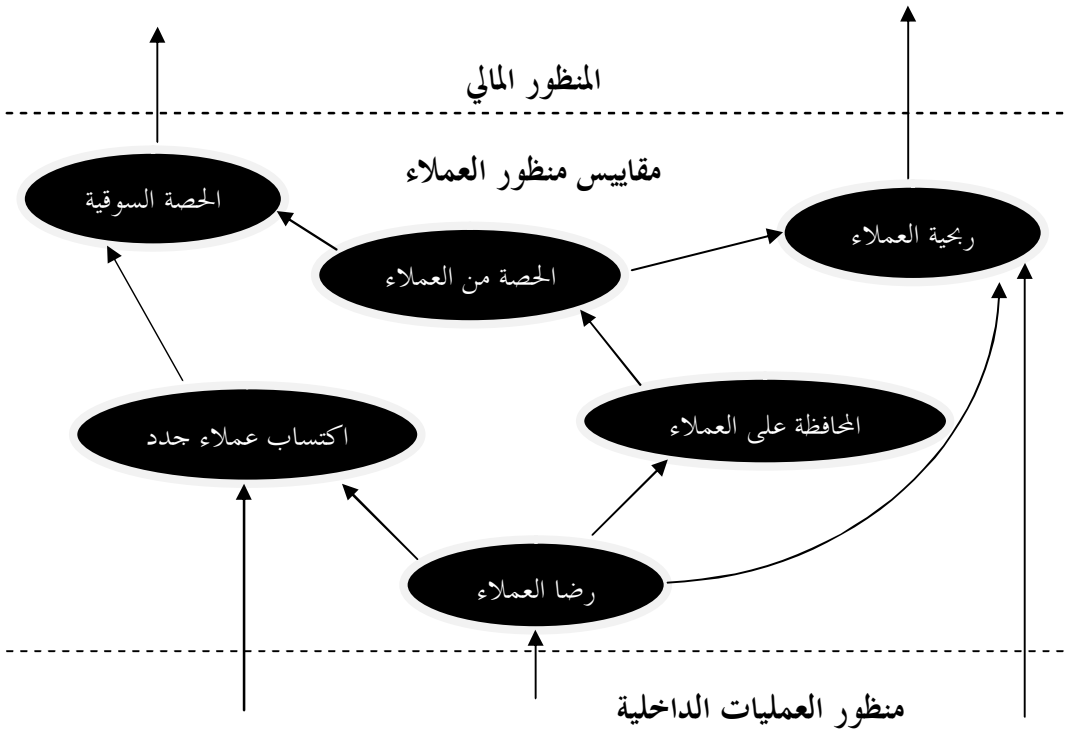
[1]Anthony A Atkinson, (And others). MANAGEMENT ACCOUNTING, Information for Decision-Making and Strategy. SIXTH EDITION. New York (USA): PEARSON, 2011, P26.

وعليه فإن القيمة المقدمة للزبائن حاسمة لأنها تساعد في ربط العمليات الداخلية الرّامية إلى تحسين النتائج والأرباح من العملاء[1]، ويتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء.

ومن بين المؤشرات الخاصة بهذا المنظور نجد: مقاييس العلامة التجارية، الحصة السوقية من العملاء، إجمالي السوق المتاحة، إجمالي السوق الممكن الوصول إليها، الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء، استنزاف العملاء، متوسط سعر البيع، مدة بقاء الزبون، المبيعات لكل موظف، وربحية العميل من قبل قناة المنتج...الخ[2].

وهناك صِلة سببية بين المؤشرات في هذا المنظور وتلك الموجودة في المنظور المالي، ويعتبر رضا العملاء عاملا محددا للأداء المالي[3]، والشكل التالي رقم (2-2) يوضح مؤشرات منظور العملاء:

شكل رقم (2-2): مقاييس منظور العملاء وارتباطها بالمنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية

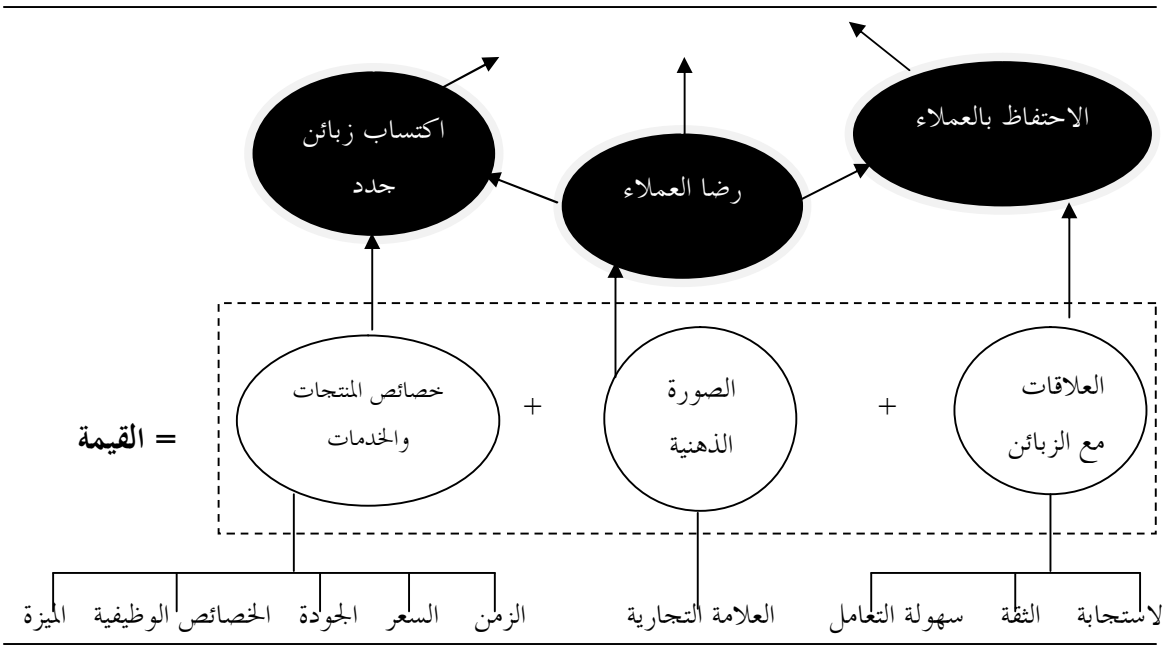


Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Linking The Balanced scorecard to strategy. California Management Review, 1996, Vol 39, NO1, P59.

[1] Kaplan Robert S & Norton David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management: Part 1. American Association, Accounting Horizons, Vol 15, No1, March, 2001, P93.
[2] Mohan Nair. ESSENTIALS of Balanced Scorecard. USA: John Wiley &Sons, TNC, 2004, P50.
[3] Mendoza C, (et d'autres). Contrôle de Gestion et Pilotage de Performance. 2 édition. Paris (France): Gualino édition, 2004, P100.

وتتحدد القيمة المقترحة للعميل من خلال تعامله مع المؤسسة في المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها، ويُقصد بالقيمة المتوقعة للعميل قيمة ما يحصل عليه من المؤسسة، سواءاً كان ذلك في شكل منتج أو خدمة في ضوء مواصفات ذلك المنتج أو تلك الخدمة، والتي أهمها الجودة والسعر والوقت المناسب لتقديم المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى مستوى سمعة وشهرة المؤسسة، وطبيعة العلاقة، وطريقة التعامل التي تقدمها المؤسسة مع العملاء[1]، وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (2-3):

شكل رقم (2-3): القيمة المقترحة للعميل



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Linking The Balanced scorecard to strategy. Op. cit, P62.

3- منظور العمليات الداخلية:

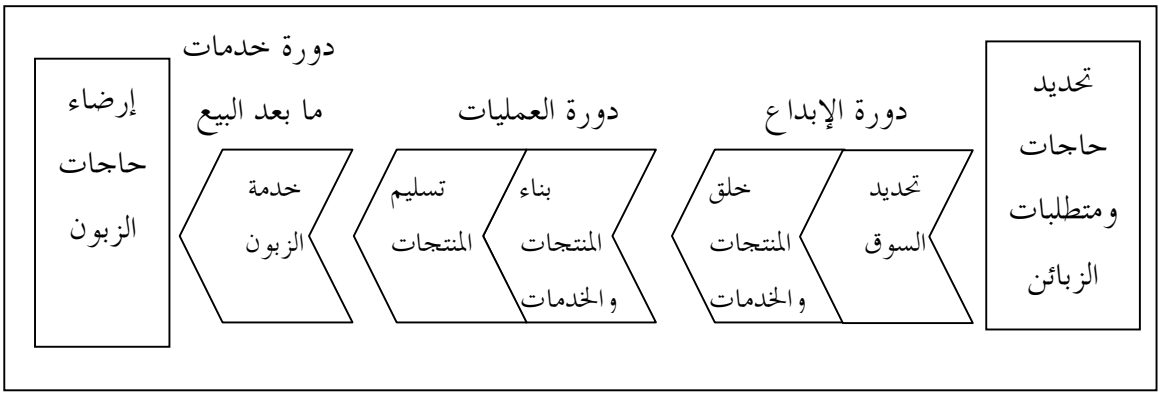
يَصِفُ منظور العمليات الداخلية الإستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين، وينطوي على العمليات اللازمة التي تؤثر على رضا العملاء والمساهمين، ويتم تحسين الأنشطة القائمة من تطوير للمنتجات والإنتاج، التصنيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع[2]، ضمن سلسلة القيمة

[1] محمد محمود يوسف. البعد الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن. القاهرة (مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص149.

[2] Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2002, P15.

الداخلية، حيث يُقسم منظور العمليات الداخلية إلى ثلاثة أجزاء هي دورة الإبداع، دورات العمليات وخدمات ما بعد البيع، وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (2-4):

شكل رقم (2-4): سلسلة القيمة الداخلية



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Caudro de Mando Integrak, The Balanced Scorecard. 2Edition. Barcelona (Spain): GESTION2000, 2002, P110

ويلخص الجدول التالي رقم (2-2) أهم الأهداف والتدابير لهذا المنظور:

جدول رقم (2-2): ملخص الأهداف والتدابير لمنظور العمليات الداخلية

الدورة	الأهداف	المقاييس
الابتكار	– زيادة عدد المنتجات الجديدة. – زيادة المنتجات المملوكة. – تقليل وقت تطوير المنتج.	– عدد المنتجات الجديدات ÷ مجموع المنتجات – نسبة الإيرادات من المنتجات المملوكة. – عدد براءات الاختراع في الانتظار(وقت دخول السوق)
العمليات	– زيادة جودة العملية. – زيادة كفاءة عملية. – تقليل وقت العملية.	– تكاليف الإنتاج، غلة الإنتاج، نسبة الوحدات المباعة. – اتجاهات كلفة الوحدة، [المخرجات ÷ المدخلات]. – دورة الزمن والسرعة
خدمات ما بعد المبيعات	– زيادة جودة الخدمة. – زيادة كفاءة الخدمة. – تقليل وقت الخدمة.	– العائد الأول. – اتجاهات التكلفة، [المخرجات÷المدخلات]. – دورة الزمن.

Source: Don R Hansen, Maryanne M Mowen, Liming Guan. Cost Management, Accounting & Control. Sixth Edition. USA: South-Western Cengage Learning, 2009, P278.

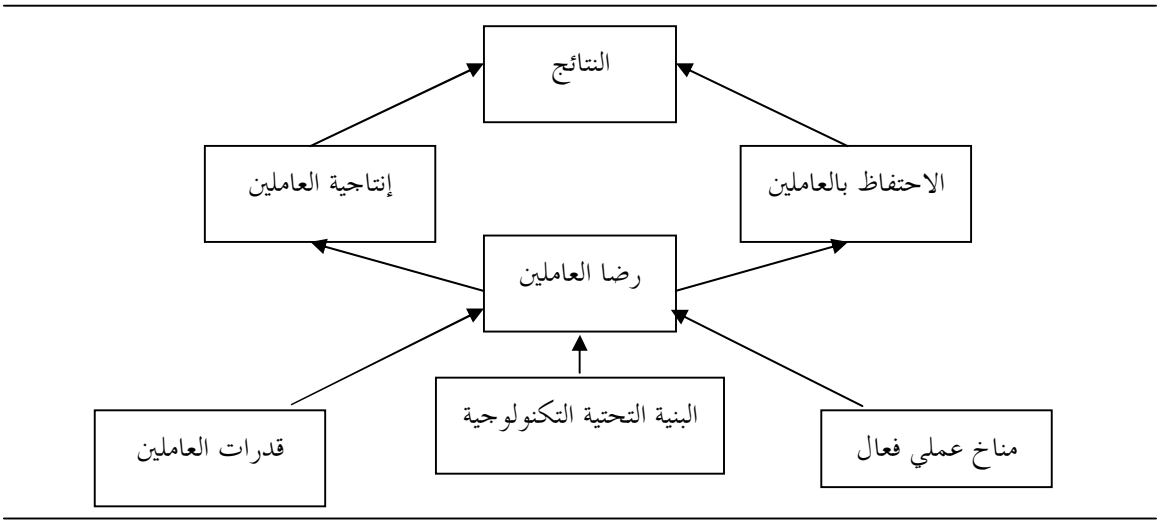
4- منظور التعلم والنمو:

مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة إلى تقييم الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، حيث تلعب هذه الأصول مثل: المهارات، القدرات، الخبرات، الثقافات، والولاء، جانبا مهما في أداء المنظمات وتحقيق غايات نتائج العمليات، والعملاء والمساهمين في نهاية المطاف، وتسعى المنظمات إلى اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين (رأس المال البشري) ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي) من خلال منظور التعلم والنمو، فعملية التقييم لهذا المنظور سوف تساعد المنظمة على سد تلك الفجوة وضمان أداء مستدام للمستقبل[1]، ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:

- قدرات العاملين ويتم قياسهما من خلال رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعامل، إنتاجية العامل؛
- قدرات أنظمة المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.

والشكل التالي رقم(2-5) يظهر العلاقة بين مكونات بعد التعلم والنمو

شكل رقم (2-5): المقاييس المستخدمة لمحور التعلم والنمو



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P.CAUDRO de MANDO INTEGRAK. Op. cit, P142.

[1] Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2006, P16.

المطلب الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات من القرن العشرين كأداة لقياس الأداء، وازداد دورها لتصبح جزءاً أساسياً من نظام إدارة المنظمة[1]، وقد مرَّ هذا التطور عبر ثلاثة أجيال غلى النحو التالي[2]:

1- الجيل الأول:

وُصِفَت بطاقة الأداء المتوازن منذ بداية ظهورها بأنها عبارة عن أربعة منظورات كمقاربة لقياس الأداء، فبالإضافة إلى المقاييس المالية فإنها تشجع المديرين على النظر في التدابير المستمدة من ثلاثة وجهات نظر أخرى من الأعمال: العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ضمن علاقات بسيطة للسبب والنتيجة.

اقترحت الورقة الأولى التي قدمها *(Kaplan and Norton)* عام 1992 استخدام الأسئلة المتعلقة برؤية وأهداف المنظمة للمساعدة في اختيار المقاييس التي يتعين استخدامها في كل منظور من المنظورات الأربع (مثلا: كيف تظهر المنظمة أمام المساهمين؟ كيف تظهر المنظمة أمام العملاء؟...)، حيث أن الوصول إلى بيانات القياس ذات الصلة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وأن مصدر هذه التحسينات هو التغيرات في السلوكيات وهو ما يفترض اتخاذ الإجراءات الضرورية للوصول إلى الأهداف، كما يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازن وضع رؤية وإستراتيجية المنظمة في مركز نظام القياس.

ولا يزال الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن قَيْدَ التّطوير، وهو يمثل الغالبية من تصميمات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات، وكانت هناك بعض المشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل أهمها:

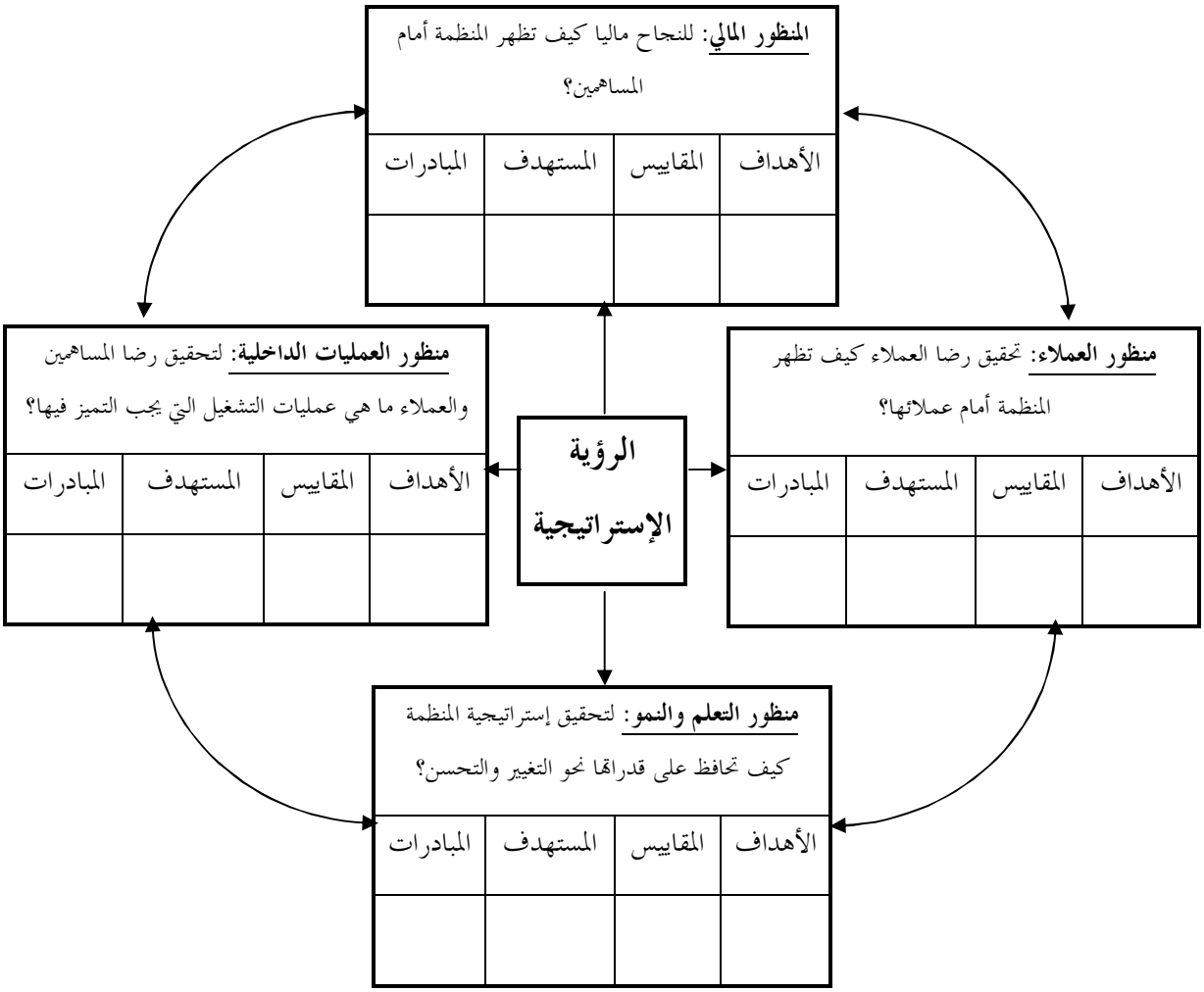
- جاء التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها؛
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد بطاقة التقييم المتوازن؛

والشكل التالي رقم (2-6) يوضح الجيل الأول لبطاقة التقييم المتوازن:

---

[1] Stella Mooraj, Daniek Oyon, Didier Hostettler. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? European Management Journal, 1999, October, Vol 17, No 5, P483.
[2] Ian Cobbold, Gavin Lawrie. The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. 2GC Conference Paoer. 2GC Limited, 2003, PP 1-9, online: http://2gc.eu/. (23/05/2013).

شكل رقم (2–6): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Using the Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 1996, January- February, 1996, P76.

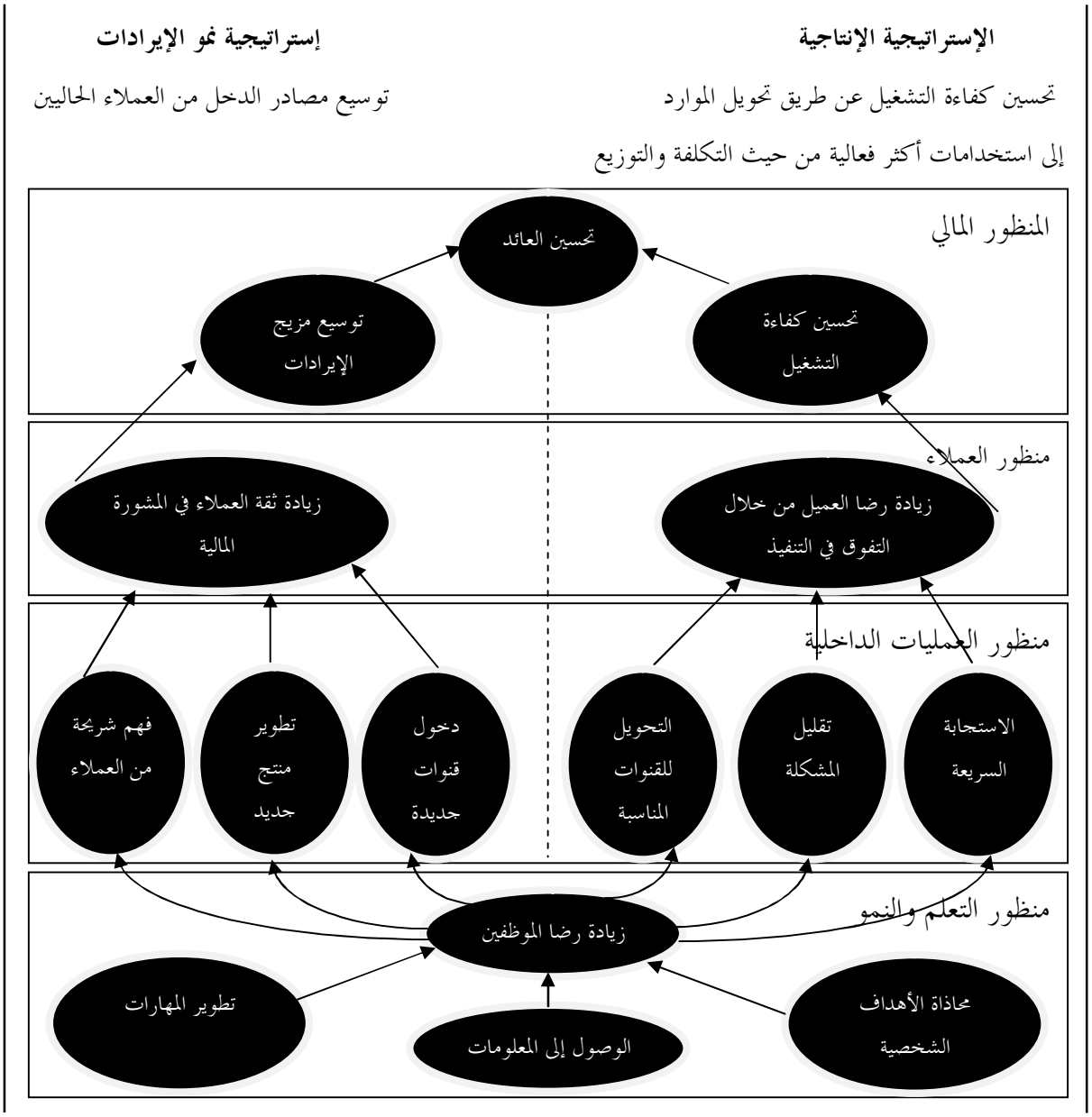
2- الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن:

أَسفَرَ تطبيق نهج المواقف والسلوكيات لقياس الأداء (مثلا للنجاح ماليا كيف ينبغي أن تظهر أمام المساهمين؟) في العملية، على عدد قليل ومحدود من التدابير والمقاييس الرئيسية المناسبة لقياس الأداء، وكان الحل هو الأخذ بمفهوم الأهداف الإستراتيجية، حيث وضعت أهداف تعتمد على رؤية المنظمة وإستراتيجياتها.

كما تم تطوير فكرة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن وأصبحت تدعم تنفيذ الإستراتيجية، وتم إدخال هذه التحسينات في تصميم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها العنصر الرئيسي للإدارة الإستراتيجي، لتعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بدقة، وتزداد أهمية فكرة الربط الإستراتيجي في منهجية التصميم.

وفي منتصف التسعينيات من القرن العشرين، أظهرت وثائق بطاقات الأداء المتوازن بيانياً الرّوابط بين الأهداف الإستراتيجية نفسها (بدلا من التدابير)، مع العلاقة السببية التي تربط وجهات النظر نحو الأهداف الرئيسية المتعلقة بالأداء المالي، لتعكس هذه التصميمات التوافق الإستراتيجي بين وحدات إدارة بطاقة الأداء المتوازن لتبدو في شكل سلسلة على مستوى وحدة الأعمال، وهو ما يظهره الشكل التالي رقم (2-7):

شكل رقم (2-7): الجيل الثاني من بطاقات الأداء المتوازن (بطاقة الأداء المتوازن لأحد البنوك)



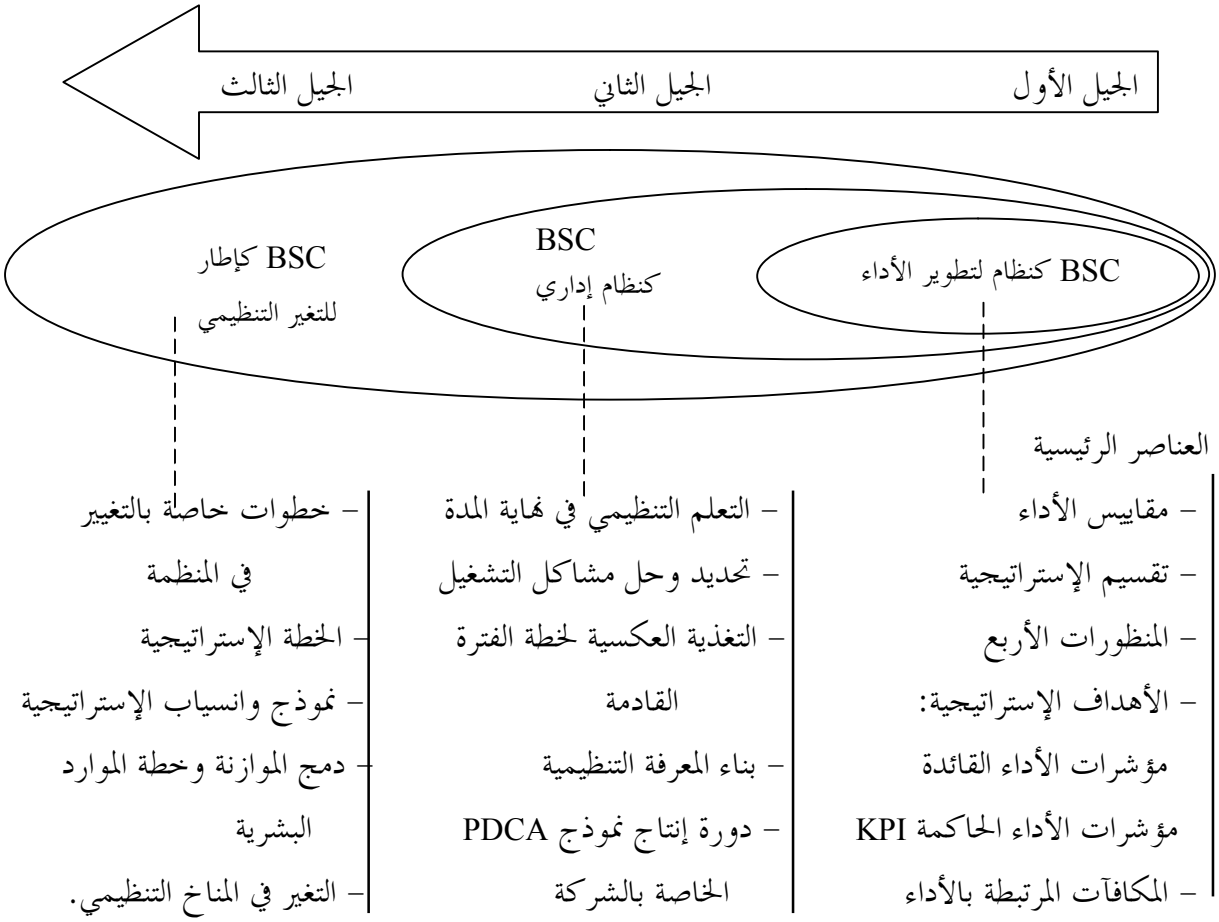
Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Linking The Balanced scorecard to strategy. Op. cit, P71.

3- الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن:

مثَّلَ الجيل الثالث نماذِج ساهمت بتعزيز دِقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليتمَ إِعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات، ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية[1].

وقد قام (*Morisawa*) بدمج الأجيال الثلاثة لتطور بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي رقم (2-8):

شكل رقم (2-8): تطور أجيال بطاقة الأداء المتوازن



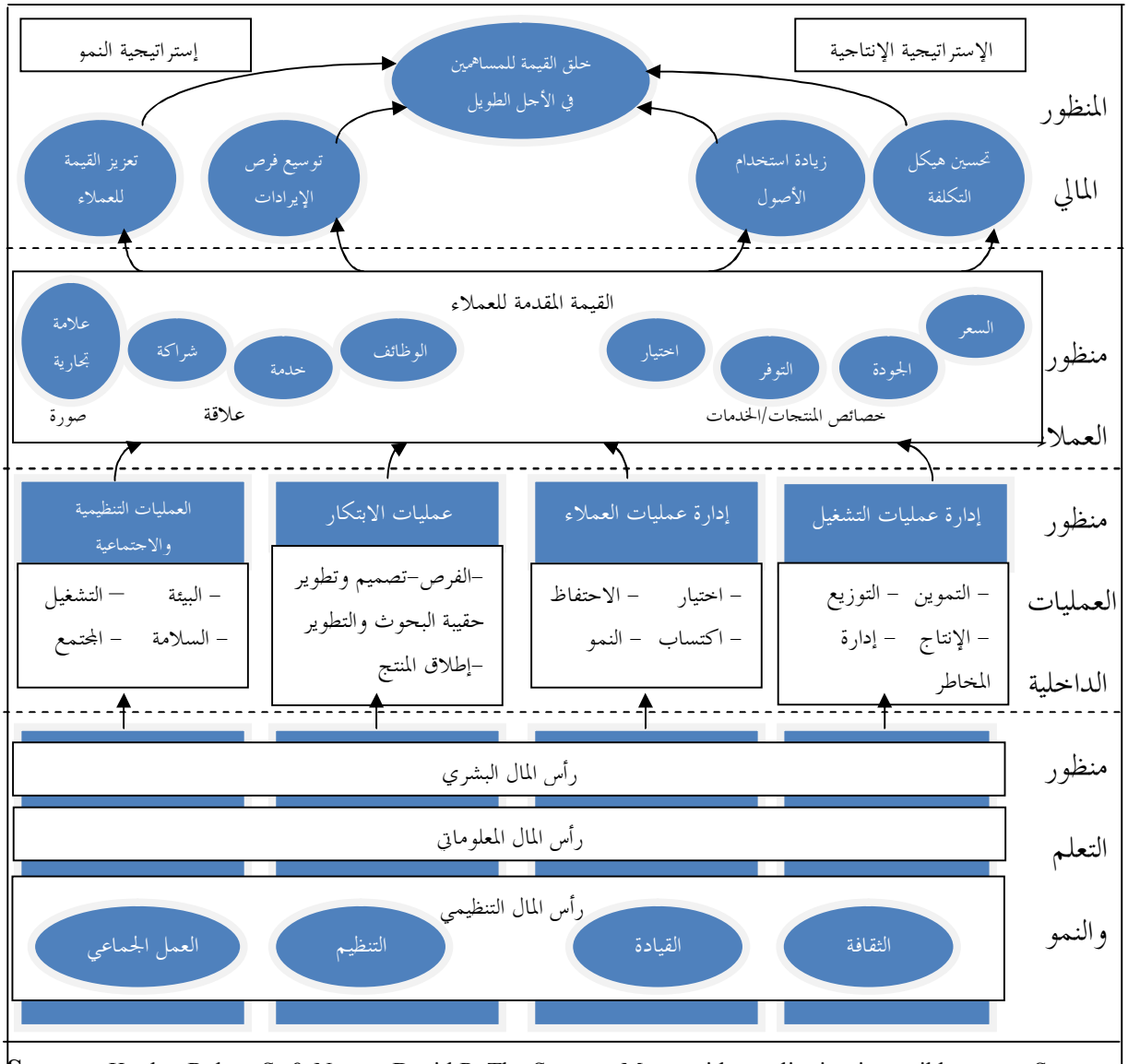
Source: Morisawa, Toru. Building Performance Measurement Systems with the balanced scorecard Approach. (NAI) Papers: Nomura Research Institute, 2002, April, No 45, P4.

ويرتكِز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن على الخرائط الإستراتيجية وهي عبارة عن أداة توضح للعاملين كيف ترتبط وظائفهم إلى الأهداف العامة للمنظمة، وتمكِنهم من العمل بشكل مُتسِق، وتوفر تمثيل

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2009، ص149.

مرئي لكل من الإستراتيجيات والعمليات والنظم التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجية نحو تحقيق الأداء التنظيمي، من خلال روابط السبب والنتيجة، والتي تربط الإستراتيجية بالمنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن[1]، وعليه فإنّ الخارطة الإستراتيجية توفر ترجمة للبيانات العامة حول وجهة وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة أكثر وضوحا لجميع العاملين[2]، وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (2-9):

شكل رقم (2-9): الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. The Strategy Map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership, 2004, Vol 32, No 4, P12.

[1] Kaplan Robert S & Norton David P. TOOL KIT: Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. Harvard Business Review, 2000, September-October, P168.
[2] Kaplan Robert S & Norton David P. Strategy Maps, STRATEGIC FINANCE, 2004, March, P28.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن الأداء من المفاهيم المهمة في منظمات الأعمال بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، حيث يُمثل الأداء ذلك النّشاط الشّمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وللوقوف على واقع أداء المنظمات والبنوك لا بد من الاعتماد على مقاييس لتقييم الأداء، مغنية بتقييم جوانب الأنشطة المختلفة للمنظمات والبنوك، ومدى تحقق الأهداف.

ومَثلَ الأداء المالي ولفترةٍ كبيرة المرآة العاكِسة للأداء، تُمكِن الحكم على أداء هذه المنظمات والبنوك من خلال نتائجها المالية المحققة.

ولقد شهد الاقتصاد العالمي الكثير من الأزمات والتي مست جميع أوجه النشاط الاقتصاد بما في ذلك البنوك، مما أدى إلى إعطاء جانب المخاطرة أهمية في عملية الأداء، وظهرت عدّةُ معايير يمكن من خلالها الحكم على أداء البنوك والتي اهتمت بجانب المخاطر، ومن بينها معيار *CAMELS* لتقييم أداء البنوك.

ومع التطورات الكبيرة في بيئة الأعمال، وزيادة العوامل المؤثرة على الأداء لم تعد المقاييس المالية كافية للحكم على أداء المنظمات والبنوك، وهذا راجع إلى أن هذه المقاييس تعكس الأداء الماضي فلا يمكن الحكم على أداء المنظمات والبنوك من خلال أدائها الماضي فقط، فظهرت الحاجة إلى البحث عن مقاييس تعكس صورة أكثر شمولاً للأداء وتنظر إلى المستقبل واستمرارية المنظمات والبنوك.

ظهرت بطاقة الأداء من بين المقاييس الحديثة لتقييم الأداء، وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس والأهداف المستمدة من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، والتي تعرض الأداء التنظيمي من خلال أربعة منظورات هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وتُوفر هذه المنظورات الأربعة إطاراً لبطاقة الأداء المتوازن، لِتُكمِل المقاييس المالية من الأداء في الماضي مع مقاييس وتدابير تقود للأداء المستقبلي، واستمر تطور هذه البطاقة حيث أصبحت ترتكز على الخرائط الإستراتيجية.

وسنقوم في الفصل الموالي بإسقاط ما تَّمت دراسته في الجانب النظري على الجهاز البنكي في الجزائر، واختيار أحد البنوك العمومية كميدان للدراسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور التسويق البنكي في رفع أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة

ويشتمل على:

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض.

تمهيد:

تعتبر البنوك من الدعائم الأساسية للاقتصاديات الحديثة، ونجاح النظام الاقتصادي أصبح مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز البنكي للدولة، ومدى قدرته على تمويل التنمية الاقتصادية الشاملة، وقدرته على تعبئة دخول مختلف القطاعات، بالإضافة إلى الخدمات البنكية المتعددة التي تتنافس البنوك الحديثة لتوفيرها للعملاء.

ولهذا قامت الجزائر بإجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء المنظومة البنكية، وبالانفتاح على العالم الخارجي والسماح بدخول البنوك الأجنبية للسوق المحلية، الأمر الذي يجعل البنوك العمومية عرضة لمنافسة قوية من قبل البنوك الأجنبية ذات الإمكانيات المالية والتقنية المتطورة، هذا ما يحتّم على البنوك العمومية تبني العديد من السياسات والإجراءات، ويدخل التسويق البنكي ضِمنها.

بُغيَة التعرف على الواقع العملي للبنوك الجزائرية في مجال التسويق البنكي، وأداء هذه البنوك، قُمنا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كميدان للدراسة، وإجراء بدراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، وقد قسم هذا الفصل إلى:

- يتناول **المبحث الأول** التعريف بالبنك محل الدراسة من خلال إعطاء لمحلة عن بنك الفلاحة والتمنية الريفية: النشأة، مراحل التطور، والهيكل التنظيمي، وبعض المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك، كما يتناول هذا المبحث دراسة تحليلية لمؤشرات تطور أداء بنك الفلاحة والتمنية الريفية، وفي الأخير عرض مختصر لوكالات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة؛
- **المبحث الثاني**: تصميم الدراسة الميدانية ويحتوي على: وصف لمجتمع وعينة الدراسة، وللأدوات المستخدمة في الدراسة، كما يختبر فيه الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وأخيرا عرض لأهم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة؛
- وفي الأخير يتناول **المبحث الثالث** بيان وتحليل نتائج البحث، ويتم فيه: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، كما يختبر فيه فرضية وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

المبحث الأول:
التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل البدءِ في الدراسة الميدانية، لابد من تعريف القارئ بالبنك محل الدراسة، بإعطاء لمحة تاريخية عنه والتطورات التي مر بها، والتعرف على البعض من مؤشرات أدائه والمنتجات التي يقدمها.

المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تمَّ إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس1982 ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك ويعتبر مؤسسة مالية وطنية[1]، وذلك بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري الذي كان يتكفل بتمويل القطاع الفلاحي.

وتتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها، وفي منح القروض والمساهمات؛ وتنمية مجموع قطاع الفلاحة؛ وتطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية- الصناعية، طِبقاً لسياسة الحكومة.

واستمر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في كونه مؤسسة وطنية مالية اشتراكية بطابعها المركزي في التسيير إلى غاية صدور القانون 88-06 في 12 جانفي 1988 أين أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن شركة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بـــ 2200000000دج (2.2 مليار دينار جزائري)، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000دج للسهم الواحد مكتتبة من طرف الدولة.

وبمقتضى القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض أصبح البنك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية من استقبال الأموال من الجمهور ومنح القروض ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن، وأصبح متفتحا على العالم الخارجي، ويساهم في تمويل جميع الأنشطة والقطاعات الاقتصادية.

ومنذ العام 1998 ارتفع رأس مال البنك إلى 33 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 33000 سهم بقيمة 1000000دج للسهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

---

[1] الجمهورية الجزائرية. مرسوم رقم 82-106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المؤرخ في 13 مارس 1982، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16 مارس 1982.

وتكْمُن مهمة البنك الرئيسية في تطوير القطاع الفلاحي والنهوض بالعالم القروي، وتكوّن في البداية من 140 فرعا تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري *BNA*، وتضمُّ شبكته حالياً ما يقارِب 293 فرعاً و39 من المكاتب الإقليمية، وأكثر من 7000 إطار وعامل ينشطون في الهياكل المركزية والإقليمية والمحلية، ونظراً لكثافة شبكات البنك وأهمية قوتها العاملة جعل بنك بدر *(BADR)* أول شبكة بنك على المستوى الوطني[1].

أما بالنسبة لمعرفة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، **فانظر الملحق رقم (1)**.

المطلب الثاني: مؤشرات تطور أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يُمَارس بنك الفلاحة والتنمية الريفية جميع العمليات التقليدية كغيره من البنوك التجارية، وهو مشارك في تمويل جميع برامج الدولة الموجه للنهوض بالقطاع الفلاحي.

1- نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تجاري يعمل كوسيط مالي، ويتعامل بجميع العمليات البنكية والمالية، والتي من بينها:

1-1- قبول الودائع:

تنقسم ودائع البنك إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهو ما يوضحه الجدول رقم (3-1):

جدول رقم (3-1): تطور ودائع بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)

(الوحدة مليون دج)

الودائع/السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ودائع التوفير	73101	88210	93547	101485	117147	135194	157667	178285	202094	213524
تحت الطلب	205347	235994	200895	224218	272961	414227	456332	414533	449595	543131
ودائع لأجل	99683	80743	76818	92811	86019	85489	93116	102603	86415	86415
المجموع	378131	404947	371260	418514	476127	634910	707115	695421	788104	843070

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى التقارير المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتبين من خلال الجدول رقم (3-1) أن ودائع التوفير ارتفعت من 73101 مليون دج سنة 2003 إلى 213524 مليون دج سنة 2012 وبمقدار زيادة 140423 مليون دج بمعدل نمو نسبته 192%. كما

[1] الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، على شبكة الانترنت، متاح على:
<http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr>. (2013/07/06).

ارتفعت الودائع تحت الطلب من205347 مليون دج سنة 2003 إلى 543131 مليون دج سنة 2012 وبمقدار زيادة 337784 مليون دج بمعدل نمو نسبته 164%. وبلغت قيمة ودائع لأجل 99683 مليون دج سنة 2003، وانخفضت قيمتها سنة 2012 إلى 86415 مليون دج.

1-2- القروض المقدمة للعملاء:

تعتبر القروض توظيفا لموارد البنك، وهي المصدر الرئيسي للدخل، والجدول التالي رقم (3-2) يمثل إجمالي القروض التي يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

جدول رقم (3-2): إجمالي القروض التي يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)

(الوحدة مليون دج)

قروض السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ذمم تجارية مدينة	14983	18288	193	521	1277	1246	1027	1195	1295	1290
قروض العملاء	178395	247930	317970	266117	261249	234761	220260	198181	324919	325215
السحب على المكشوف	8896	11003	8310	5242	4433	41115	87958	46255	41221	40473
المجموع	202275	277162	326473	271882	266960	277123	309245	245631	367435	366978

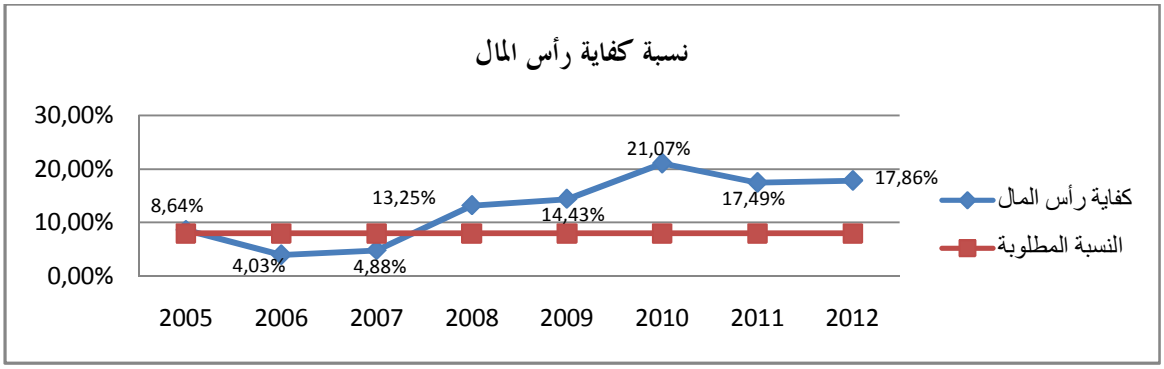
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى التقارير المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من الجدول رقم (3-2) نجد أن مجموع القروض بلغ 202275 مليون دج سنة 2003 ليرتفع إلى 366978 مليون دج سنة 2012. حيث أن القروض الموجهة للعملاء تحتوي على أكبر حصة من القروض، إذ تشكل نسبة 89% سنة 2012، وتبلغ قيمة هذه القروض الموجهة للعملاء 178395 مليون دج سنة 2003 لترتفع بنسبة 82% وبزيادة قدرها 146820 مليون دج لتبلغ 325215 مليون دج في نهاية 2012.

2- كفاية رأس المال (الملاءة المالية):

يعتبر معيار كفاية رأس المال (نسبة كوك) من أهم المؤشرات التي تدل على متانة رأس مال البنك وصحة مركزه المالي، والرسم البياني التالي رقم (3-1) يبين تطور هذه النسبة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

شكل رقم (3-1): تطور نسبة كفاية رأس المال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2005-2012)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2011 وسنة 2012، وباستخدام برنامج *(Excel)*.

يوضح الرسم البياني رقم (3-1) أعلاه تطور نسبة كفاية رأس المال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2005-2012)، حيث تجاوزت بداية من سنة 2008 المعدل المطلوب وهو 8%، بينما كانت في السنوات السابقة أقل من النسبة المطلوبة وهذا نتيجة سياسة البنك التوسعية في منح القروض، وظلت نسبة الملاءة المالية مستقرة نسبيا في الثلاث سنوات الأخيرة، وأعلى بكثير من العتبة التنظيمية 8%.

3- مؤشرات أداء البنك:

يمثل الجدول رقم (3-3) أدناه بعض مؤشرات أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

جدول رقم (3-3): المؤشرات المستخدمة لتقييم ربحية بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2003-2012)

(الوحدة مليون دج)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
مجموع الأصول	508479	549613	629514	598666	519737	768076	828626	811320	921343	998423
حقوق الملكية	45264	51608	59549	48086	33631	53482	57211	56421	70243	82276
الإيرادات	35068	34719	113507	60601	78334	146525	60796	94544	49054	26463
التكاليف	34612	34456	125598	76601	85684	142277	59561	83688	38931	19104
النتيجة	241	221	**12090-**	**16000-**	**7350-**	4248	1235	10855	10123	7359
هامش الربح	%0,69	%0,64	- %10,65	- %26,40	- %9,38	%2,90	%2,03	%11,48	%20,64	%27,81
منفعة الأصول	6,90%	6,32%	18,03%	10,12%	15,07%	19,08%	7,34%	11,65%	5,32%	2,65%
العائد على الأصول	0,05%	0,04%	- 1,92%	- 2,67%	- 1,41%	0,55%	0,15%	1,34%	1,10%	0,74%
مضاعف الملكية	11,23	10,65	10,57	12,45	15,45	14,36	14,48	14,38	13,12	12,14
العائد على الملكية	0,53%	0,43%	- 20,30%	- 33,26%	- 21,84%	7,95%	2,16%	19,23%	14,41%	8,95%
كفاءة التكاليف	98,70%	99,24%	110,65%	126,40%	109,38%	97,10%	97,97%	88,52%	79,36%	72,19%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى التقارير المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يبين الجدول رقم (3-3) مجموعة من مؤشرات أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي يتضح من خلاله:

- ارتفع مجموع أصول البنك من 508479 مليون دج سنة 2003 إلى 998423 مليون دج سنة 2012، أي بزيادة قدرها 489944 مليون دج، وهو ما يمثل نسبة 96.35%، فعلى غرار سنوات 2006 و2007 أين حدث انخفاض في أصول البنك فقد شهدت أصول البنك نموا متزايد.

- حققَّ البنك نتائج إيجابية في سنة 2003 و2004، إلا أنه ومن 2005 إلى 2007 بدأ البنك في تحقيق خسارة بلغت ذروتها سنة 2006 بمقدار 16000 مليون دج، ومع بداية سنة 2008 حقق البنك نتيجة سنوية إيجابية قدرت بـــ 4248 مليون دج، وانخفضت أرباح البنك سنة 2009 حيث بلغت 1235 مليون دج، وبداية من سنة 2010 بدأ البنك في تحقيق نتائج إيجابية بلغت 10855 مليون دج، حيث تعتبر أكبر قيمة حققها البنك، إلا أن هذه النتائج انخفضت تدريجيا سنة 2011 و 2012.

- تتأثر نسبة هامش الربح بشكل كبيرة بالأرباح التي يحققها البنك، ففي السنوات التي حقق فيها البنك خسارة كانت النسبة سالبة، وفي الثلاث سنوات الأخيرة أين حقق البنك نتائج مرتفعة فإن نسب هامش الربح سجلت تحسنا ملحوظا وبشكل كبير، ويعني ذلك زيادة تحقيق معدلات أكبر من الأرباح إلى إجمالي الإيرادات، ولكن على الرغم من ارتفاع هذه النسبة التي بلغت 27.81% في نهاية سنة 2012، إلا أن الإيرادات سجلت انخفاضا خلال هذه السنوات، وبخلاف ذلك تكاد تكون النسب معدومة في بقية السنوات.

- تتفاوت نسب منفعة الأصول من سنة إلى أخرى، حيث بلغت أكبر نسبة سنة 2008 بمقدار 19,08%، وبلغت أدنى قيمة سنة 2012 بنسبة 2,65%، وعلى مدار السنوات الثلاث التي حقق فيها البنك نتائج سلبية (2005-2007) كانت نسب منفعة الأصول جيدة، وهو ما يعني أن كفاءة استغلال البنك لأصوله ساهم في تقليص الخسارة، وبالتالي فإن مصدر خسارة البنك ليس من انخفاض إيراداته، وعلى مدار السنتين الأخيرتين حيث حقق البنك نتائج مرتفعة، إلا أن نسب منفعة الأصول بلغت أدنى مستوى وهو ما يعني أن البنك وبارتفاع أصوله فإنه لا يستغلها بكفاءة، والاستغلال الأمثل لأصول البنك يعني تحقيق نتائج أعلى.

- يُظهر العائد على الأصول الربح الذي يحققه استثمار وحدة نقدية واحدة من الأصول، فإذا ما حقق البنك عائداً مرتفعاً على الأصول، دلّ ذلك على كفاءة البنك في خفض التكاليف، وهو ما يعكسه هامش الربح، أو الاستخدام الأمثل للأصول، وهو ما يمثله مؤشر منفعة الأصول، حيث سجلت الخمس سنوات الأخيرة تحقيق

معدلات إيجابية، وارتفعت هذه النسبة من 0,55% سنة 2008 إلى 1.34% سنة 2010 وهو ما يمثل أكبر عائد خلال فترة الدراسة، في حين بلغ 0.74% نهاية سنة 2012.

- تتفاوت نسب العائد على الملكية خلال فترة الدراسة، ويتأثر العائد على الملكية بدرجة كبيرة بالأرباح المحققة، ويقيس العائد على الملكية قدرة كل وحدة من حقوق الملكية على توليد الدخل، وسجلت سنة 2009 تحقيق أكبر معدل للعائد على حقوق الملكية، وسجل هذا المعدل تراجع في السنتين الأخيرتين من الدراسة، وهذا يعود إلى تراجع الأرباح المحققة، وسجل هذا المعدل 8.95% في نهاية سنة 2012.

- يُقارن مضاعف الملكية قيمة الأصول مع حقوق الملكية، وبالتالي مدى مخاطرة البنك بأموال الغير في استثماراته، حيث بلغ متوسط هذه النسبة خلال فترة الدراسة 12.88، وشهدت 2007 تحقيق أكبر معدل لمضاعف الملكية بنسبة 15.45 مرة، وهو ما يعني ارتفاع التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية.

- شهد البنك ارتفاع في نسبة كفاءة التكاليف بوتيرة متزايدة، وهو ما يعني ارتفاع النفقات على الإيرادات، حيث تجاوزت 100% في فترة 2005-2007، وهي الفترة التي حقق فيها البنك نتائج سلبية، وبداية من سنة 2008 انخفضت هذه النسب تحت 100%، وهو ما يعني أن إيرادات البنك تغطي نفقاته، واستمرت في الانخفاض بنسب متناقصة حيث بلغت سنة 2012 نسبة 72.19%، وبالتالي فإن البنك وعلى مدار الخمس سنوات الأخيرة أصبح أكثر كفاءة في التحكم في التكاليف وإدارة موارده، وتبقى هذه النسب مرتفعة نوعا ما، وتؤثر النفقات بشكل كبير على الأرباح وأن مصدر الربح أو الخسارة ارتفاع أو انخفاض التكاليف.

المطلب الثالث: المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك.

إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات بنكية مميزة ومتنوعة استهدفت عدة شرائح من المجتمع، وتتمثل أهمها في:

1- الحساب الجاري:

يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات، فلاحون...)، وهذا المنتج بدون فائدة.

2- حساب الصكوك (الشيكات):

حسابات مفتوحة للأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة.الخ) والأجراء.

3- دفتر حساب التوفير(Livret épargne BADR LEP):

هو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين.

4- دفتر حساب التوفير جونيور (ادخار الأشبال Livret épargne Junior LEJ):

هذا المنتج موجه للشباب الذين لا تزيد أعمارهم عن 19 سنة، حيث يمكنهم فتح (حساب التوفير جونيور) من طرف ممثلهم القانوني، وهذا لمساعدة أبناء المدخرين على الدراسة وتدريب هذه الفئة على الادخار في بداية حياتهم، كما يستفيد الشباب صاحب الدفتر ذو الأقدمية الذي يزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

5-شهادات الإيداع:

هي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم بنسب فوائد متغيرة، وفق شروط البنك، والمبلغ الأدنى للإيداع هز 10000دج لمدة من ثلاثة أشهر إلى خمس سنوات، وأما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـــ 762.24 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.

6- حساب بالعملة الصعبة (Les Comptes Devises):

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

7- القروض الاستثمارية (Les Crédits D'investissements):

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية منتجات بنكية في صورة قروض استثمارية إلى شرائح معينة والتي من بينها: قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري وتربية الأحياء المائية.

7-1- الاستثمار الائتماني Ettahadi:

هو نوع من القروض مدعومة جزئيا لمزارع جديدة للاستثمار الزراعي والحيواني، أو المشاريع الواقعة على الأراضي الزراعية غير المستغلة تحت ملكية خاصة أو حكرا على الدولة.

7-2- القرض الرفيق R'FIG:

نوع من قروض التشغيل المدعومة بالكامل من طرف الدولة لتمويل المشاريع الاقتصادية للشركات والتعاونيات، وتمول عمليات التصنيع والتخزين، أو تجهيز الإنتاج الزراعي، وتمويل المزارعين ومربي المواشي.

7-3- قروض التأجير:

هو قرض يضع العلاقة بين البنك والزبون في إطار عقد إيجار بين البنك (المؤجر) والزبون (المستأجر) لاستئجار العقار، والصناعة التحويلية المحلية وتنفيذ مشاريع استثمارية.

8- القروض الموجهة للسكن الريفي (Les Credits à la Construction):

قروض الرهن العقاري في المناطق الريفية موجهة إلى البناء الذاتي للمسكن، وتطوير أو تجديد المساكن القائمة.

9- التأمين (Assurances):

من خلال دمج التأمين بين أنشطته، لم يبقى بنك الفلاحة والتنمية الريفية على هامش تطور السوق المالية والبنكية المحلية، وانخرط البنك مع شركة التأمين الوطنية *(SAA)* لتسويق منتجات التأمين لصالح عملائه والجمهور على نطاق أوسع من خلال شبكة فروع البنك، وقد تم الاتفاق بين الطرفين على طرق توزيع هذه المنتجات، وتتمثل هذه الخدمات في: التأمين على الممتلكات، التأمين الزراعي، والتأمين الشخصي.

10- الخدمات البنكية الإلكترونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يتيح بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه مجموعة من الخدمات والمنتجات الإلكترونية والتي تتمثل في:

10-1- بطاقة توفير بدر (BADR TAWFIR):

هي بطاقة للسحب الوطني ومدعومة لمن يمتلك حساب التوفير *(LEP)* صالحة في الجزائر، تتيح لحاملها السحب النقدي من ماكينات الصراف الآلي *(ATM)*، وشبكات المدفوعات الإلكترونية بين البنوك *(RMI)*، كما تسمح له بتحويل الأموال من أجهزة الصرف الآلي لبدر *(GAB)*.

10-2- بطاقة ما بين البنوك (البطاقة الكلاسيكية La Carte Inter Bancaire CIB):

هي عبارة عن بطاقة وطنية صالحة فقط في الجزائر تتيح لحاملها (الناقل) إجراء السحوبات النقدية من أجهزة الصرف وماكينات الصراف الآلي للبنوك.

10-3- البطاقة CIB الذهبية (La Carte CIB Gold):

يتم تقديم البطاقة الذهبية للعملاء باستخدام معايير منصوص عليها، والتي تتيح بالإضافة إلى الدفع وبطاقة السحب النقدي ميزات إضافية كإزالة السقف وزيادة الدفع.

10-4- الصيرفية الإلكترونية (BADR net):

يمكن هذا المدخل من الاستفادة من الخدمات البنكية في الداخل عن طريق الانترنت.

المطلب الرابع: عرض مختصر عن وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة.

تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 488-تبسة- بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1982، وهي تمثل فرع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية تبسة، وتمت هذه النشأة كإعادة لهيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث تم الفصل بين الجانب التجاري والميدان الفلاحي.

وتعتبر الوكالة 488 -تبسة- هي الوكالة الرئيسية بالولاية، ويتبعها 6 وكالات أخرى وهي:

- الوكالة رقم-485- الشريعة؛
- الوكالة رقم-489- الونزة؛
- الوكالة رقم-490- بئر العاتر؛
- الوكالة رقم-491- العوينات؛
- الوكالة رقم-492- الماء الأبيض؛
- الوكالة رقم-494- الثانية تقع وسط مدينة تبسة.

وتقوم هذه الوكالات بتقديم خدمات متعددة ومختلفة منها:

- استقبال الودائع؛
- منح القروض بأنواعها (القصيرة، المتوسطة، الطويلة، استثمار، استغلال...)؛
- التعامل مع مختلف الزبائن (شركات عامة، شركات خاصة، تجار، فلاحين،...)؛
- التعامل مع مختلف البنوك الأخرى والمؤسسات المالية؛
- التعامل مع مديريات وهيئات المصالح الفلاحية، بتمويل مختلف المشاريع المخططة التي من شأنها أن تشجع الأعمال والهياكل الفلاحية والحرفية والزراعية والصناعية؛
- المساهمة في امتصاص البطالة من خلال التعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب *(ANSEJ)* والصندوق الوطني للتأمين على البطالة *(CNAC)*؛
- السهر على الراحة التامة للزبون من خلال الموظفين الموزعين على مختلف الأقسام والمصالح.

وتعمل هذه الوكالات تحت إشراف ورقابة وتنظيم وتنشيط ومساعدة المجمع الجهوي للاستغلال *(Groupe Régional d'Exploitation)* بتبسة، **انظر الملحق رقم (2)** والذي يمثل الهيكل التنظيمي للمجمع.

1- الوكالة الرئيسية رقم 488-تبسة-:

تُعتبر الوكالة رقم 488-تبسة- هي الوكالة الرئيسية بالولاية، والموروثة سابقا عن البنك الوطني الجزائري بإمكانيات متواضعة، وفي إطار سياسة العصرنة التي ينتهجها البنك، وتماشيا مع تبني سياسة البنك الجالس وتقديم خدمات مشخصنة، حيث تتطلب هذه الأخيرة إحداث تغيير جذري على الوكالة، تم إنشاء مبنى جديد بكامل تجهيزاته للوكالة سنة 2002، وتتميز الوكالة رقم 488- تبسة- باستخدام نظرة حديثة في تنظيم لهياكل وأنشطة البنك، بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة، والسهر على راحة الزبون، مما يمكن من الرفع من أداء الخدمة، ويحقق ميزة تنافسية ويعطي صورة إيجابية مدركة وراقية عن العمل البنكي بالوكالة.

ويتكون الشكل الجديد للوكالة من ثلاثة أقسام: البنك الواقف *(Banque Debout)*، البنك الجالس *(Banque Assise)*، والبنك *(Banque Office)*، وذلك ضمن الهيكل التنظيمي التالي:

1-1- مدير الوكالة: يترأس الوكالة ويعتبر المسير العملي لها، ويقوم بعمليات الربط والمراقبة والتسيير وإصدار الأوامر والقرارات بصفة عامة، حسب الصلاحيات التي يخوله له القانون الداخلي.

1-2- نائب مدير الوكالة: هو المسؤول الثاني بعد المدير يساعده على أداء مهامه وينوبه في حالة غيابه.

1-3- الأمانة: تعتبر مصلحة الأمانة المساعد الأول للمدير في تأدية وظائفه.

1-4- عون الاستقبال: يعد الوسيط بين مختلف مصالح البنك.

1-5-الناظر: يوجد بالبنك ناظر للواجهة الأمامية وناظر للواجهة الخلفية، ويقوم الناظر بالمراقبة والتنسيق عن نشاط الجانب الذي تحت إشرافه.

1-6- الواجهة الأمامية: هي بمثابة القسم الخاص بالزبائن في البنك، حيث يتم التعامل مباشرة باستقبال الزبائن ومعالجة وتنفيذ عملياتهم المختلفة، وهو مسير من طرف الناظر، ويتكون من:

1-6-1- البنك الواقف (Banque Debout): يمثل واجهة الوكالة، حيث يستقبل العميل وهو واقف عن طريق شبابيك منظمة وتلبى حاجياته، ويندرج ضمن البنك الواقف الصندوق الرئيسي الذي يسمح للزبون بوضع الودائع وسحب الأموال.

1-6-2- البنك الجالس (Banque Assise): هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب، يتم من خلالها استقبال العميل بالجلوس في وسط مريح وأجواء مكيفة، من طرف مكلف بالزبائن يتولى كافة

العمليات المتعلقة بالعملاء، كما يتم فيه تقديم الخدمات المشخصة عن طريق تكليف موظف بمتابعة دائمة لنفس الزبون، ومن خلال البنك الجالس أيضا نجد تقسيم العملاء إلى خواص ومؤسسات.

1-6-3- المصالح الحرة: تتمثل في مجموعة من الوسائل والتسهيلات المادية الموضوعة من طرف البنك تحت تصرف الزبائن، والتي تمكنه من تنفيذ بعض العمليات بمفرده، وهي:

- الموزع الآلي للأوراق النقدية متاح لحاملي البطاقات البنكية؛
- مراجع الحسابات والعمليات يقوم بمعاينة الرصيد واستخراج الوثائق و دفتر الشيكات.

1-7- الواجهة الخلفية: هي بمثابة القسم الخاص بمعالجة العمليات البنكية *(Banque Office)* وتمثل امتداد للجانب الأمامي دون لقاء مباشر مع الزبائن، وهو مسير من طرف الناظر ويتكون من:

1-7-1- مصلحة القروض: تستقبل ملفات القروض، وتقوم بدراستها قبل إرسالها للدائرة التجارية.

1-7-2- قسم التحويلات: مكلف بمختلف عمليات الدفع بأمر من الزبون صاحب الحساب، وضمان الرقابة ومتابعة العمليات والحسابات، وتختص بالتحويلات ما بين الخزينة والبنك.

1-7-3- قسم المحفظة: يتم فيه إيداع معالجة العمليات بين البنوك، وتسيير حسابات عوارض الدفع، والأوراق المالية، الشيكات، والسفتجة وأوراق التبادل والقيام بعمليات تسديدها.

1-7-4- قسم المقاصة: مهمته الأساسية هي ضمان عمليات المقاصة خاصة تلك المتعلقة بتغطية الصكوك المحلية على مستوى غرفة المقاصة المتواجدة ببنك الجزائر أو التبادل المباشر مع البنوك الأخرى.

1-7-5- مصلحة التجارة الخارجية: هذه المصلحة لا توجد في الوكالات الأخرى بالولاية، وتختص بالتجارة الخارجية وفتح الحسابات الخاصة بعملية الاستيراد.

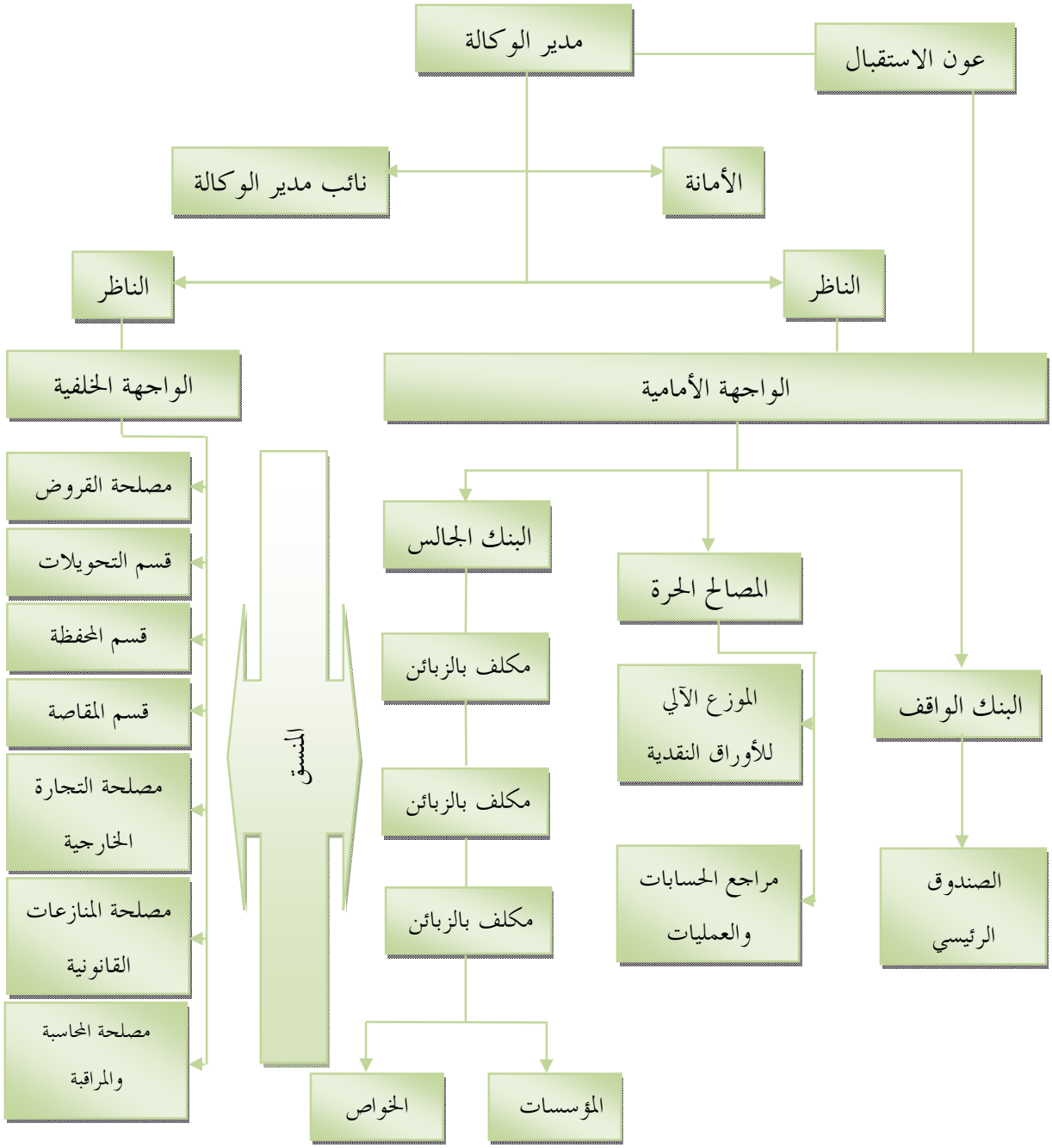
1-7-6- مصلحة المنازعات القانونية: تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالنواحي القانونية في الوكالة.

1-7-7- مصلحة المحاسبة والمراقبة: ينم على مستوى هذه المصلحة كل العمليات الحسابية المتعلقة بالميزانية والقروض، وعمليات أخرى، ومراقبة الحسابات على مستوى الوكالة.

1-8- المنسق: يتمثل دوره في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي والجانب الخلفي للوكالة البنكية.

والشكل التالي رقم (3-2) يبين الهيكل التنظيمي للوكالة:

شكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي الوكالة رقم 488-تبسة- وفق البنك الجالس



المصدر: وثائق إدارة البنك.

2- الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية:

تنتهج باقي الوكالات بالولاية البنك الواقف والذي تتم فيه نفس العمليات في البنك الجالس، حيث تحتاج عملية تعميم البنك الجالس على باقي الوكالات بناء وكالة جديدة بكامل، وبخلاف سياسة البنك الجالس فإن باقي الوكالات تقدم نفس الخدمات ولها نفس الهيكل التنظيمي، **انظر الملحق رقم (3)**.

المبحث الثاني:

تصميم الدراسة الميدانية

تتطلبُ عملية تصميم الدراسة الميدانية توفُر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الإحصائي، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

1- تحديد وتعريف مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث[1] مَحَل دراستنا في الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، ونظراً لاتساع هذا المجتمع فإنه من الصعب تتبع جميع مفرداته، وللاعتبارات الخاصة بالوقت وتكاليف إجراء هذه الدراسة، فقد تقرر الاقتصار على دراسة وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، وقد تمكنا من الوصول إلى إطار محدد للمعاينة لمجتمع الدراسة[2] متمثل في بيان بعدد الموظفين، حسب الجدول التالي رقم (3-4):

جدول رقم (3-4): توزيع الموظفين على وكالات البنك

الوكالات	إطار سامي	إطار تقني	موظف عادي	مجموع العمال
المجمع الجهوي للاستغلال	2	07	1	10
الوكالة الرئيسية رقم -488-تبسة	2	19	04	25
الوكالة رقم-485- الشريعة	1	8	1	10
الوكالة رقم-489- الونزة	2	7	2	11
الوكالة رقم-490- بئر العاتر	2	5	1	08
الوكالة رقم-491- العوينات	1	6	2	09
الوكالة رقم-492- الماء الأبيض	1	8	1	10
الوكالة رقم-494- تبسة الثانية	1	6	1	08
المجموع	12	66	13	91

المصدر: إدارة البنك

[1] يمكن **تعريف مجتمع الدراسة** من المنظور الإحصائي على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، والتي يتطلب جمع البيانات حولها.

[2] يتمثل **إطار المعاينة** في القائمة التي تشمل جميع مفردات مجتمع الدراسة المستهدف والذي ستسحب العينة الإجمالية منه.

2- عينة الدراسة:

تعتمد الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة، مع اعتبار العينة المأخوذة من إجمالي الموظفين بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتبسة عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وبالتالي فإن الفرد المستهدف الذي سيوجه له الاستبيان (وحدة المعاينة)[1] هو الموظف الإداري بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتبسة.

2-1- حجم العينة:

لقد استخدمنا الصيغة الرياضية المعروفة في تحديد حجم العينة مع مراعاة العوامل الحاكمة وهي: حجم مجتمع العينة، درجة الدقة المطلوبة في النتائج، نسبة توافر الخصائص التي يتم البحث عنها في مجتمع الدراسة.

وقد تم تحديد حجم العينة عند معامل ثقة 95% (وهو مستوى شائع الاستخدام في البحوث الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية)، وفي حدود خطأ (- أو+ 05%) وفقا للصيغة الرياضية الآتية[2]:

$$ع\,\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ف} \times \frac{ن - ف}{ن - 1}} \quad \text{..(35)}$$

ع = الخطأ المعياري كنسبة، والذي يمكن تحديده بقسمة حدود الخطأ 05% على 1.96، لأن 95% من مساحة المنحنى الطبيعي، حيث يعتمد عليها في مثل هذه البحوث

ح = نسبة توفر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع موضوع الدراسة، حيث تعطى أكبر حجم ممكن للعينة نفرض أنها 50%.

ل = متمم نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع = 100% - 50% =50%.

ف = حجم العينة.

ن = حجم مجتمع الدراسة (جميع موظفي وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة).

---

[1] تتمثل **وحدة المعاينة** في المفردة الأساسية التي تحتوي على عناصر أو مكونات مجتمع الدراسة، وهي تمثل مفردة عينة الدراسة المستهدفة عند جمع البيانات.

[2] بن قشوة جلول. أهمية انطلاق المنتجات الجديدة في التأثير على سلوك المستهلك-دراسة سلوك المستهلكين لجهاز التلفاز المسطح للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2011-2012، ص 150.

$\frac{\text{ن} - \text{ف}}{\text{ن} - \mathbf{1}}$ معامل ترجيح العينة بمجتمع الدراسة.

بأخذ معامل ثقة 95% يمكن حساب قيمة الجانب الأيمن من المعادلة السابقة كما يلي:

$$\text{الخطأ المعياري كنسبة} = \frac{\text{حدود الخطأ}}{\text{الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة } \mathbf{95\%}} \quad \ldots\ldots(36)$$

$$\text{الخطأ المعياري كنسبة} = \frac{0.05}{1.96} = 0.0255 \quad \ldots\ldots(37)$$

بما أن حجم مجتمع الدراسة هو 91 موظف وأن نسبة توفر الخصائص المراد دراستها في المجتمع تبلغ 50% فإن حجم العينة يساوي:

$$\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 = \frac{(0.50)\times(0.50)}{\text{ف}} \times \frac{\text{ف} - 91}{1 - 91} \quad \ldots\ldots(38)$$

$$0.0006508 = \frac{\text{ف } 0.25 - 22.75}{90\text{ف}} \quad \ldots\ldots(39)$$

0.308572 ف = 22.75 ومنه فإن **حجم العينة ≈ 73 مفردة**

2-2- رفع الدقة في النتائج:

نظرا للصعوبات التي قد تحدث أثناء توزيع الاستبيان، كعدم تواجد أفراد العينة الأصلية بالبنك أثناء فترة الزيارة أو حالات الرفض (عدم الإجابة)، فقد تقرر سحب عينة بديلة بنسبة 15% من حجم العينة الأساسي 73 موظف، فكانت تقريباً 11 موظف ليصبح عدد مفردات عينة الدراسة 84 موظف[1].

3- جمع البيانات ومراجعة استمارات الاستبيان

تمّ توزيع 84 استمارة خلال الفترة الزمنية الممتدة من جوان 2013 إلى أوت 2013، واستُرِدَ منها 76 استمارة، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 7 استمارات لعدم اكتمالها، وبهذا تمّ اعتماد 69 استبيان لغرض التحليل الإحصائي، أي بنسبة استرداد 82% من إجمالي الاستمارات الموزعة[2].

---

[1] بن قشوة جلول. مرجع سابق. ص 151.

[2] يسترشد بعض الكتاب ببعض الأحجام لعينة الدراسة تبعا لحجم المجتمع الأصلي، ومن بينها: أنه في مجتمع يقل أو يساوي 100 مفردة، فالعينة الدنيا هي نصف العدد أي 50%. **انظر في ذلك:** قدي عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات. ط1. الجزائر: دار الأبحاث، 2009، ص 93.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

بغرض إتمام عمليات البحث تمّ الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، وأهم هذه الوسائل ما يلي:

1- الاستمارة:

وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تمّ إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، بالاعتماد على عدة مراجع (كتب، رسائل وأطروحات، مقالات، الدراسات السابقة، مواقع انترنت، رأي الأستاذ المشرف، والعديد من الخبراء والمختصين...)، بعد التعرف على مجتمع الدراسة، وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قُسِمت إلى قسمين: **القسم الأول** خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، الخبرة، والمؤهل العلمي، بينما تناول **القسم الثاني** محورين مقسمين كما يلي:

- **المحور الرئيسي الأول**: العبارات الخاصة بممارسة النشاط التسويقي البنكي في البنك، وضمت ثمانية عبارات، أي العبارات من (1-8)؛

- **المحور الرئيسي الثاني**: العبارات التي تقيس مستوى الأداء في البنك وفيها 16 عبارة أي العبارات (9-24).

وينقسم **المحور الرئيسي الثاني** بدوره إلى أربعة محاور فرعية، تم تصميمها على أساس المنظورات الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل في:

- **المحور الفرعي الأول**: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بالمنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنك وضم أربعة عبارات، أي العبارات (9-12)؛
- **المحور الفرعي الثاني**: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنك وضم أربعة عبارة، أي العبارات (13-16)؛
- **المحور الفرعي الثالث**: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنك وضم أربعة عبارة، أي العبارات (17-20)؛
- **المحور الفرعي الرابع**: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في البنك وضم أربعة عبارة، أي العبارات (21-24).

بلغ مجموع العبارات المكونة للاستمارة 24 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا، والذي يأخذ الدرجات الموضحة الجدول التالي رقم (3-5):

جدول رقم (3-5): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المساحة من المقياس	أقل من 20%	أقل من 40%	أقل من 60%	أقل من 80 %	%100

ويمكن من خلال المساحة من المقياس الحكم على إجابات عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80؛
- من 1.80 إلى أقل من 2.60؛
- من 2.60 إلى أقل من 3.40؛
- من 3.40 إلى أقل من 4.20؛
- من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالآتي[1]:

- من 1 إلى أقل من 1.80: لا أوافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق؛
- من 1.80 إلى أقل من 2.60: لا أوافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف؛
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط؛

[1] بدران العمر. تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS. الرياض (السعودية): مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004، ص126.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: أوافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير؛
- من 4.20 إلى أقل من 5: أوافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـــ $\alpha=0.05$ الذي عنده تقبل أو ترفض فرضية العدم[1]، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

2- المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف الموظفين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في البنك والعاملين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها، وقد حرصنا أن تكون المقابلة حرة[2]، لكي تسمح بالحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بأقل قدر من التوجيه للمبحوث، وبأكبر قدر من التلقائية.

3- الملاحظة:

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالبنك ووكالاته، وذلك بملاحظة متعلقة بالنشاط التسويقي والأداء، وعلى سبيل المثال: موقع البنك ووكالاته وشكل المبنى وتجهيزاته، عملاء البنك، الإشهار والملصقات، الإمكانيات المادية، وسلوك موظفي البنك وهيئتهم، وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع الدراسة ، وملاحظة أية ظواهر تؤثر على الأنشطة التسويقية وأداء البنك.

4- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والتقارير المختلفة بالبنك وعلى سبيل المثال الهيكل التنظيمي، ميزانيات، وتقارير مالية.

---

[1] **مستوى الدلالة** هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علميا و هي 95٪ فأعلى ونسبة الخطأ 5٪ فأقل.

[2] **المقابلة الحرة** هي مقابلة غير مقيدة بنظام عرض الأسئلة حيث تقدم الأسئلة وفق ما يناسب الموقف، وليست مقيدة بالموضوعات التي تطرح بل يترك للمشارك التعبير عن أفكاره بحرية.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبيان).

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1- صدق أداة الدراسة:

1-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تمّ عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من 5 من الأساتذة المحاضرين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس –المدية- ويوضح **الملحق رقم (4)** قائمة أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

وتركزت توجيهات المحَكِمين على انتقاد طول الاستبيان، وحذف العبارات المتكررة، وتقليص وإضافة بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة أو حذف بعض المتغيرات المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمين أجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (**أنظر الملحق رقم 5**).

ومن أجل تجريب فقرات الاستبيان تم تطبيق الأداة على **عينة استطلاعية** مؤلفة من 15 موظفا في قطاع البنوك، وطلب منهم إبداء ملاحظتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل بعض العبارات التي أبديت الملاحظات حولها.

1-2- صدق الاتساق الداخلي:

يُقصد بصدق الاتِساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم حساب الاتساق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط[1] (معامل ارتباط بيرسون)، بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1-2-1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

يوضح الجدول رقم (3-6) الموالي اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

---

[1] يستخدم **معامل الارتباط لبيرسون** (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01.

جدول رقم (3-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرئيسي الأول بالدرجة الكلية للمحور ككل

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07	08
معامل بيرسون	0.703**	0.707**	0.679**	0.328 **	0.678**	0.710**	0.685**	0.632**
قيمة Sig	0.00	0.000	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يبين الجدول رقم (3-6) أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرئيسي الأول والدرجة الكلية للمحور الأول الرئيسي (الخاص بالتسويق البنكي)، والذي يوضح أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل لجميع العبارات، وبذلك يعتبر المحور الأول صادقا لما وضع لقياسه.

1-2-2-صدق الاتساق الداخلي للمحور الرئيسي الثاني:

يوضح الجدول رقم (3-7) الموالي اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الرئيسي الثاني:

جدول رقم (3-7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرئيسي الثاني بالدرجة الكلية للمحور ككل

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الثاني	القيمة الاحتمالية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الثاني	القيمة الاحتمالية Sig
09	*0.303	0.011	17	**0.723	0.000
10	**0.424	0.000	18	**0.873	0.000
11	**0.568	0.000	19	**0.849	0.000
12	**0.657	0.000	20	**0.679	0.000
13	**0.861	0.000	21	**0.656	0.000
14	**0.657	0.000	22	*0.236	0.051
15	**0.759	0.000	23	**0.469	0.000
16	**0.709	0.000	24	**0.766	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يبين الجدول رقم (3-7) أدناه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرئيسي الثاني والدرجة الكلية للمحور الرئيسي الثاني (الخاص بالأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، والذي يوضح أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة Sig= 0.05، مع استثناء للعبارة رقم (22) حيث يتم قبول العبارة عند مستوى الدلالة Sig= 0.10. وبالتالي فإن عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدقٍ مرتفعة جداً، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور، وبذلك يعتبر المحور الثاني صادقاً لما وضع لقياسه.

1-3- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد أداة القياس الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي رقم (3-8) يوضح معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة:

جدول رقم (3-8): معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

محاور الاستمارة	الدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الرئيسي الأول (التسويق البنكي)	**0.943	0.000
المحور الرئيسي الثاني (الأداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية)	**0.983	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وبناءا عليه فإن النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبالتالي يختص الثبات بمدى الوثوق بالنتائج التي نحص عليها من تطبيق الاختبار، ولِقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *(Cronbach Alpha)* لقياس مستوى الثبات[1]، وجاءت نتائجه كما في الجدول التالي رقم (3-9):

[1] **معامل كرونباخ ألفا:** يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين على الأسئلة، ومن الناحية التطبيقية تكون أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل. **للتفاصيل انظر:** محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان(الأردن): دار الحامد للنشر، 2005، ص49.

الجدول رقم (3-9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات المحور قيمة ألفا	الصدق الذاتي (قيمة ألفا)$^{1/2}$	الترتيب حسب قيمة ألفا	الترتيب حسب جذر ألفا
الاستمارة الكلية	24	0.920	0.959	-	-
المحور الرئيسي الأول	8	0.781	0.883	**II**	**II**
المحور الرئيسي الثاني	16	0.883	0.939	**I**	**I**
المحور الفرعي الأول	4	0.628	0.792		
المحور الفرعي الثاني	4	0.846	0.919		
المحور الفرعي الثالث	4	0.872	0.933		
المحور الفرعي الرابع	4	- 0.004	لا يمكن حسابه لأن قيمة الثبات سالبة		

يلاحظ من الجدول رقم (3-9) أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال حيث بلغ 0.920 كما تراوح معامل الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.781 للمحور الرئيسي الأول و 0.883 للمحور الرئيسي الثاني.وتراوحت قيمة كرونباخ ألفا بين 0.628 للمحور الفرعي الأول، و 0.846 للمحور الفرعي الثاني، و0.872 للمحور الفرعي الثالث، وهي معاملات ثبات مقبولة من الناحية التطبيقية.

أما بالنسبة للمحور الفرعي الرابع فإن قيمة كرونباخ ألفا تساوي – 0.004 وهي قيمة سالبة، وفي هذه الحالة يتم حساب معامل التباين لكل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع، ليتم حذف العبارة التي يكون معامل تباينها ضعيف أو سالب, وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (3-10):

جدول رقم (3-10): معامل ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع

الرقم	العبارة	معامل الارتباط المصحح بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا كرونباخ عند حذف العبارة
21	يقوم البنك بتنظيم برامج تدريبية منظمة لتطوير مهارات العاملين	0.190	- 0.294
22	ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل في البنك وينتقلون إلى أعمال أخرى	- 0.370	0.625
23	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة	0.230	- 0.289
24	يشجع البنك الأفكار المبدعة ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة	0.233	- 0.613

يبين الجدول رقم (3-10) معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور الفرعي الرابع، حيث يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة رقم (22) تساوي 0.625، وعليه يتم حذف العبارة رقم (22)

وبعد استبعاد العبارة رقم (22) من التحليل لأن حذفها يزيد من ثبات المحور الفرعي الرابع، يُعاد حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات، وجاءت النتائج وفق الجدول التالي رقم (3-11):

جدول رقم (3-11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة بعد حذف العبارة رقم (22)

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات المحور قيمة ألفا	الصدق الذاتي (قيمة ألفا)$^{1/2}$	الترتيب حسب قيمة ألفا	الترتيب حسب جذر ألفا
الاستمارة الكلية	23	0.935	0.966	-	-
المحور الرئيسي الأول	8	0.781	0.883	**II**	**II**
المحور الرئيسي الثاني	15	0.920	0.959	**I**	**I**
المحور الفرعي الأول	4	0.628	0.792	**3**	**3**
المحور الفرعي الثاني	4	0.846	0.919	**2**	**2**
المحور الفرعي الثالث	4	0.872	0.933	**1**	**1**
المحور الفرعي الرابع	3	0.625	0.790	**4**	**4**

يلاحظ من الجدول رقم (3-11) أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة بعد حذف العبارة رقم (22) عال حيث بلغ 0.935، كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.781 للمحور الأول و0.920 للمحور الثاني، بينما كانت قيمة كرونباخ ألفا بين 0.872 للمحور الفرعي الثالث، و 0.846 للمحور الفرعي الثاني، و0.628 للمحور الفرعي الأول، وأخيرا 0.625 بالنسبة للمحور الفرعي الرابع، وهي معاملات ثبات مقبولة من الناحية التطبيقية. وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

أمّا بالنسبة **للصدق الذاتي** فيقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للاختبار 0.966،كما تراوحت معاملات الصدق الذاتي لمحاور الاستمارة بين 0.883 للمحور الرئيسي الأول، و0.959 للمحور الرئيسي الثاني، أما بالنسبة للمحاور الفرعية فقد تراوحت معاملات الصدق الذاتي بين 0.790 للمحور الفرعي الرابع، و0.933 للمحور الفرعي الثالث، وبلغت 0.919 للمحور الفرعي الثاني، و 0.792 للمحور الفرعي الأول، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة (الاستبيان) أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

تمّ القيام بتفريغ وتحليل بيانات الاستمارة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، واستخدم في ذلك العديد من أساليب التحليل الإحصائي، والمتمثلة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة الوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة؛
- اختبار كولمجروف-سمنروف (1-Sample K-S..) حول التوزيع الطبيعي؛
- اختبار test-T باستخدام (One-Sample Test) المعلمي، في اختبار الفرضيات؛
- اختبار ذي الحدين (Binomail Test) الغير معلمي، في اختبار الفرضيات؛
- استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات؛ وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) واختبار كلمجروف سميرانوف (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار معلمية التوزيع؛
- استخدام اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis) لمقارنة توزيع عدة مجتمعات مستقلة، في حالة عدم توفر شروط الاختبارات المعلمية؛
- اختبار مان-وتني (Mann-Whitney test U- Test) لتوضيح دلالة الفروق، في حالة وجود فروق.

المبحث الثالث:

بيان وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

تهدِفُ الدراسة إلى معرِفة الدور الذي يلعبه التسويق البنكي في رفع أداء البنوك الجزائرية، وتم تحديد دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بالوقوف على واقع التسويق في البنك، ومعرفة مستوى الأداء في البنك من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأخيرا قياس أثر التسويق البنكي على الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومدى تباين أراء الموظفين في البنك حول التسويق البنكي والأداء بتباين خصائصهم الشخصية.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

للتعرُف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع مفرداتها حسب البيانات الشخصية، تم حساب التكرارات والنسب المؤوية وجاءت النتائج كما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية، ووفقاً للجنس:

جدول رقم (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية ووفقاً للجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
العمر	أقل من 30 سنة	21	30.4	1
	من 30 إلى 40 سنة	21	30.4	1
	من 41 إلى 50 سنة	8	11.6	3
	أكثر من 50 سنة	19	27.5	2
الجنس	ذكر	43	62.3	1
	أنثى	26	37.7	2
المجموع		69	100	

من خلال الجدول رقم (3-12) يظهر أن نسبة 30.4% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، ونفس النسبة للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، وما نسبته 11.6% أعمارهم بين 41و50 سنة، ونسبة 27.5% أعمارهم أكثر من 50 سنة والذين يعتبرون من ذو الخبرة، وهذا يدل على أن ما نسبته 60.8% من الكوادر البشرية متوسطة العمر والتي لها القدرة على العطاء والإبداع، كما أن سياسة البنك التوسعية من

خلال فتح فروع جديدة أو إعادة هيكلة الوكالات القديمة تحتم على البنك انتداب فئات شابة من سوق العمل.

كما يتضح من الجدول رقم (3-12) ارتفاع نسبة الذكور في عينة الدراسة بنسبة 62.3%، أمّا نسبة الإناث فهي 37.7%، وتفسّر سيطرة حصة الذكور من الإجابات إلى خصائص المجتمع الجزائري الذي يشتغل فيه الذكور بنسبة أكثر.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي ووفق تخصصهم العلمي:

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي ووفق تخصصهم العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
المؤهل العلمي	ثانوي	18	26.1	2
	ليسانس	43	62.3	1
	مهندس	3	4.3	4
	أخرى	5	7.2	3
التخصص العلمي	علوم قانونية وإدارية	13	18.8	3
	تسويق	6	8.7	4
	محاسبة	14	20.30	2
	مالية وبنوك	31	44.9	1
	إعلام آلي	5	7.2	5
المجموع		69	100	

يُظهر الجدول رقم (3-13) أن نسبة 26.1% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، وما نسبته 62.3% يحملون شهادات ليسانس، ونسبة 4.3% يحملون شهادات مهندس، ونسبة 7.2% مؤهلات علمية أخرى، أي أن حوالي 66.6% من العينة تكوينهم جامعي والذين يمثلون الفئة التي يقع عليها عبء القيام بمختلف العمليات في البنك، ويمتلكون وعياً بمختلف جوانب العمل الذي يمارسونه.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (3-13) أن نسبة 18.8% من العينة تخصصهم العلمي علوم قانونية وإدارية، وما نسبته 8.7% تخصصهم تسويق، ونسبة 20.3% من العينة تخصصهم محاسبة، ونسبة 44.9% تخصصهم العلمي مالية وبنوك، ونسبة 7.2% يتخصصون في الإعلام الآلي، وتعتبر هذه النسب

مقبولة، وتشكل هذه الاختصاصات العَصَب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في البنك، وذلك لأهمية هذه العلوم في تزويد العاملين بالإطار النظري والعملي الذي يمكنهم من فهم طبيعة العمل الممارس.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادات المهنية ووفق سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادات المهنية وسنوات الخبرة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
الشهادات المهنية	نعم	21	30.4	2
	لا	48	69.6	1
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	25	36.2	1
	من 5 إلى 10 سنوات	12	17.4	3
	من 11 إلى 15 سنة	8	11.6	4
	أكثر من 15 سنة	24	34.8	2
المجموع		69	100	

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن نسبة 30.4% من عينة الدراسة يمتلكون شهادات مهنية، وما نسبته 69.4% من أفراد العينة لا يمتلكون شهادات مهنية، ومردُ ذلك إلى الدافع لدى الكثير من الموظفين في تحسين مستواهم، ناهيك عن قيام البنك بتكوين موظفيه، ويرجع ارتفاع نسبة من لا يمتلكون شهادات مهنية بالبنك إلى أن ما 66.6% من العينة تكوينهم جامعي مما يجعلهم من بينهم من يصرف النظر عن الشهادات المهنية ويكتفون بشهادتهم الجامعية التي تؤهلهم لأداء مهامهم.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أعلاه أن نسبة 36.2% من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 17.4% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 11.6% من العينة خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ونسبة 34.8% من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة، وعليه فإن نسبة 73.8% من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات فأكثر، والذين يمتلكون من الخبرة العملية لتشكيل الخلفية المعلوماتية اللازمة والتي لها أثر بالغ على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه، وإن عدم توفر الخبرات العملية للعاملين في البنك قد تتسبب في وقوع أخطاء جَسِيمة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات مفردات الدراسة.

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج إجابات أفراد الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة:

1- المحور الرئيسي الأول: العبارات الخاصة بممارسة النشاط التسويقي البنكي في البنك.

ينطوي المحور الرئيسي الأول من الاستبيان على ثمانية أسئلة خاص بالتسويق البنكي، ويتم التحليل من خلال الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم(3-15):

جدول رقم (3-15): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الرئيسي الأول

رقم العبارة		الإجابات على المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	اتجاه العبارة	الترتيب
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
1	التكرار	3	8	1	36	21	.3.93	1.089	0.00**	أوافق	4
	النسبة %	4.3	11.6	1.4	52.2	30.4					
2	التكرار	0.0	14	2	20	33	4.04	1.156	0.00**	أوافق	2
	النسبة %	0.0	20.3	2.9	29.0	47.8					
3	التكرار	0.0	11	7	32	19	3.86	1.004	0.00**	أوافق	5
	النسبة %	0.0	15.9	10.1	46.4	27.5					
4	التكرار	13	21	0.0	31	4	2.88	1.323	0.00**	محايد	8
	النسبة %	18.8	30.4	0.0	44.9	5.8					
5	التكرار	10	12	4	33	10	3.30	1.321	0.00**	محايد	7
	النسبة %	14.5	17.4	5.8	47.8	14.5					
6	التكرار	0.0	8	14	17	30	4.00	1.057	0.00**	أوافق	3
	النسبة %	0.0	11.6	20.3	24.6	43.5					
7	التكرار	6	12	1	18	32	3.84	1.400	0.00**	أوافق	6
	النسبة %	8.7	17.4	1.4	26.1	46.5					
8	التكرار	0.0	6	5	28	30	4.19	0.912	0.00**	أوافق	1
	النسبة %	0.0	8.7	7.2	40.6	43.5					
المحور الرئيسي الأول ككل							**3.75**	**0.734**			

يظهر الجدول رقم (3-15) مستوى التسويق البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 فأقل بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور التسويق البنكي، حيث بلغ متوسط توفره 3.75 من 5، وبانحراف معياري 0.734، أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون أن أنشطة التسويق البنكي متوفرة بدرجة كبيرة إلى حد ما.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمدى توفر مقومات التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ما بين متوفرة لحد كبير جدا ومتوسطة، حيث تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمستوى التسويق البنكي في البنك ما بين 2.88 و4.19.

كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة P أو Sig دالة إحصائيا عند جميع عبارات المحور عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التسويق البنكي، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب وجود مؤشرات لبعض أنشطة التسويق البنكي أهمها:

أ- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 فما فوق، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل كبير.

- جاءت العبارة رقم 8 (يعطي سلوك موظفي البنك انطباع بالثقة والأمان لدى العملاء) في المرتبة الأولى من حيث درجة تَوَفُرِهَا لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 4.19، وانحراف معياري 0.912، ومرد هذه النتيجة إلى كون أغلب العاملين في إدارة البنك يتمتعون باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن، وحسن الاستقبال والترحيب، والتفاعل بين موظفي البنك والعملاء أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، (كما بين ذلك وصف مفردات الدراسة 66.6% من المبحوثين جامعيين، حيث يمكنهم تحصيلهم العلمي من الاطلاع على أساليب الإدارة الحديثة والأفكار التي تساهم في أداء الخدمة البنكية بجودة عالية)، وبعنبر سلوك موظفي البنك من أهم المعايير التي تحكم اختيار العميل للتعامل مع البنك.

- جاءت العبارة رقم 2 (يقوم البنك بدراسة العملاء وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية) في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 4.04، وانحراف معياري 1.156، ويعود ذلك إلى أن أغلب خدمات البنك تلبي حاجات ورغبات العملاء.

- في المرتبة الثالثة من حيث درجة التَّوَفُرْ، العبارة رقم 6 (يهتم البنك عند فتح فروع له بالموقع الإستراتيجي وسهولة الوصول إليه) بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 1.057، ويُعْزَى ذلك لكون أغلب وكالات

البنك تقع في وسط المدينة، وفي الشوارع الرئيسية، مما يعطيها موقعاً إستراتيجي، بالإضافة إلى أن شبكة وكالات البنك تغطي أهم مدن إقليم ولاية تبسة والبالغ عددها سبعة وكالات، حيث تعد أكبر شبكة فروع لبنك في الولاية، وتعتبر شبكة الفروع الواسعة من أهم عوامل اختيار العملاء للبنك والتي تضمن إتاحة المنتج للمستهلك أينما كان، وتوفر الخدمة البنكية في المكان المناسب وسهولة الحصول عليها.

- في الترتيب الرابع من حيث درجة التوفر العالية جاءت العبارة رقم 1 (يهتم البنك بالتسويق البنكي من خلال وضع الإستراتيجيات التسويقية) بوزن نسبي 3.93، وانحراف معياري 1.089، ومرد ذلك إلى أن تخطيط الأنشطة التسويقية تدخل ضمن إستراتيجيات البنك الكلية، ولا يمكن فصل الأنشطة التسويقية عن بقية أنشطة البنك الأخرى، وعادة ما يتم إطلاع العاملين على هذه الإستراتيجيات وأهدافها، ويدعم ذلك امتلاك البنك للقوى العاملة المؤهلة للقيام بعملياته الداخلية البنكية بمهارة. ويعتمد البنك على إستراتيجية التركيز والمستمدة من أهداف البنك، وهي دعم وتمويل قطاع الفلاحة، وكانت هذه مهمة البنك الرئيسية عند نشأته ولسنوات عديدة بعد ذلك، فهو يركز معظم نشاطاته على مجال الفلاحة والتنمية الريفية، غير أنه بصدور قانون النقد والقرض 10/90 توسع نشاط البنك ليشمل جميع العمليات البنكية وباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، وفي ماي 2005 تقرر رجوع البنك إلى تخصصه الأول ويركز نشاطه على قطاع الفلاحة والصيد البحري، وتمويل برامج التنمية الريفية.

كما يعتمد البنك إستراتيجية التمييز من خلال تعميمه لبعض الخدمات التي ينفرد بتقديمها على جميع وكالاته، والتي من بينها: البنك الجالس، الخدمات المشخصنة، ويعتمد على إستراتيجية التوسع الجغرافي من خلال نشر وفتح وكالاته في جميع أنحاء الوطن، كما أقام بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة مع مجموعة داله البركة السعودية من خلال تأسيس بنك البركة الجزائري في 20 ماي 1991 في شكل شركة مساهمة معتمدة لدى بنك الجزائر، كما قام البنك إلى إجراء اتفاقيات تعاون مع شركات أخرى مثل الشركة الجزائرية للتأمين، وبنك *BRED Banque Poplaire* في فرنسا.

- جاءت العبارة رقم 3 (يتمتع البنك بميزة تنافسية عن منافسيه من حيث المنتجات والخدمات المقدمة) في الترتيب الخامس من حيث درجة التوفر بوزن نسبي 3.86، وانحراف معياري 1.004، ومرد ذلك إلى إنفراد البنك في تقديم بعض الخدمات (مثل حساب جينيور، قروض موجهة للفلاحين)، وسعيه إلى تقديم خدمات مميزة تلبي حاجيات العملاء، وبمستوى عال من الجودة، وتطوير هذه الخدمة وإضافة خدمات جديدة (مثل

بنك الجلوس، والخدمات المشخصنة)، والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار العميل للبنوك التي يتعامل معها في ظل منافسة البنوك الأخرى في السوق.

– في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم 7 (يعتمد البنك على مزيج ترويجي متنوع من أجل التعريف بمنتجاته) بوزن نسبي 3.84، وانحراف معياري 1.400، ومرد ذلك إلى أن البنك يقوم بتوسيع مجال التسويق بالإعلان عن طبيعة منتجاته باستمرار من خلال الصحف والملصقات، موقع البنك شبكة الانترنت، حيث يعتبر الترويج عنصر أساسي لأي عمل تجاري وخاصة العمل البنكي، ولكن ليس هناك إلمام بكافة الأنشطة الترويجية ويبقى هناك قصور واضح في الثقافة الترويجية لدى البنك.

ب– العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 2.60 إلى أقل من 3.40، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها متوسطة، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل متوسط.

– جاءت في الترتيب السابع، من حيث درجة التوفر، العبارة رقم 5 (يقوم البنك بدراسة إقبال العملاء على الخدمات المقدمة عند تحديد وتعديل أسعار خدماته) بوزن نسبي 3.30 وانحراف معياري 1.321، وهذا يدل على أن البنك لا يقوم بالدراسات التسويقية الكافية لمعرفة إقبال العملاء على الخدمات المقدمة عند تحديد وتعديل أسعار خدماته، ويرجع ذلك إلى أن الكثير من أسعار الخدمات تخضع لتعليمات البنك المركزي، وأهداف السياسات الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وأن قرارات التسعير تتخذ على مستوى المديريات العامة، حيث يقوم العمل البنكي على مبدأ الربح.

– في الترتيب الثامن العبارة رقم 4 (يوجه البنك خدماته لقطاعات سوقية محددة) بوزن نسبي 2.88، وانحراف معياري 1.323، ويرجع ذلك أن خدمات البنك موجهة إلى جميع العملاء، (تقسيم السوق وفق الأسس العامة) وأن البنك يتخصص في تقديم بعض الخدمات لقطاع الفلاحة والصيد البحري، كما أن هناك خدمات موجهة إلى فئات معينة كفئة الشباب والجالية في الخارج (تقسيم السوق على أسس ديموغرافية)، وهناك تقسيم للسوق إلى شركات، وجدير بالذكر أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ومن ثم تحديد القطاع الأكثر ربحية من خلال التركيز على العميل المطلوب ونوع الخدمة المطلوبة، حيث أنه كلما كان البنك قادرا على تحديد خصائص العملاء الذين يتعاملون معه، كان قادرا على التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تحديد القطاع الأكثر ربحية لخدماته، إلا أن هذه الدراسات تبقى سطحية، ولا تستخدم بحوث التسويق في عملية التقسيم، بل تخضع لتصورات إدارة البنك.

2- المحور الرئيسي الثاني: العبارات التي تقيس مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتضمن المحور الثاني العبارات الخاصة بمستوى الأداء في البنك، والذي ينقسم بدوره إلى أربعة محاور فرعية، تم تصميمها وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يلي:

2-1- المحور الفرعي الأول: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بالمنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنك.

يتعلق المحور الفرعي الأول بقياس مستوى الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لإجابات مفردات الدراسة على المحور الفرعي الأول منظور الأداء المالي، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (3-16):

جدول رقم (3-16): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الأول

رقم العبارة في الاستمارة		الإجابات على المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	اتجاه العبارة	الترتيب
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
9	التكرار	0.0	0.0	0.0	22	47	4.68	0.469	**0.00	أوافق بشدة	1
	النسبة %	0.0	0.0	0.0	31.9	68.1					
10	التكرار	0.0	0.0	0.0	34	35	4.51	0.504	**0.00	أوافق بشدة	2
	النسبة %	0.0	0.0	0.0	49.3	50.7					
11	التكرار	8	9	0.0	31	21	3.94	0.953	**0.00	أوافق	4
	النسبة %	11.6	13.0	0.0	44.9	30.4					
12	التكرار	0.0	5	4	36	24	4.14	0.827	**0.00	أوافق	3
	النسبة %	0.0	7.2	5.8	52.2	34.8					
المحور الفرعي الأول ككل							**4.31**	**0.494**			

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يظهر الجدول رقم (3-16) مستوى الأداء المتعلق بالمنظور المالي بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية تبسة، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 فأقل بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول الأداء المالي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ متوسط توفره

4.31 من 5، وانحراف معياري 0.494، أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مستوى الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتفع بدرجة كبيرة، وهذا مؤشر على قوة ومتانة الموقف المالي للبنك.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمدى توفر مقومات الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ما بين متوفرة بصفة كبير جدا، ومتوفر بدرجة كبيرة جدا، حيث تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمستوى الأداء المالي في البنك ما بين 3.94 و4.68.

كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة Sig دالة إحصائيا عند جميع عبارات المحور الفرعي الأول عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المنظور المالي بالبنك، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب وجود بعض المؤشرات لمنظور الأداء المالي أهمها:

أ- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 4.20 فما فوق، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة جدا، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل كبير جدا.

- جاءت العبارة رقم 9 (يسعى البنك إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية) في المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها بصفة كبيرة جدا لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 4.68، وانحراف معياري 0.469، وترد هذه النتيجة إلى أن تحقيق أرباح هو الهدف الرئيسي لأي بنك، ويضمن استمراره، والنتائج الإيجابية التي حققها البنك خلال السنوات الأخيرة، وهذا بعدما حقق البنك لخسائر ونتائج سلبية في فترات، جعل هدف تحقيق عوائد إيجابية كهدف رئيسي للإدارة والعاملين على حد السواء.

- جاءت العبارة رقم 10 (يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية) في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها بصفة كبيرة جدا لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 4.51، وانحراف معياري 0.504، ويعود ذلك إلى أن السياسة التوسعية التي ينتهجها البنك في أنشطته وعملياته واستثماراته، من شأنها الزيادة في أصوله.

ب- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 إلى 4.20، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة، أي أن العاملين ينظرون لها على أن مستوى التوفر كبير.

- في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر، العبارة رقم 12 (يعتمد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته) بمتوسط حسابي 4.14، وانحراف معياري 0.827، ويعزى ذلك لكون التكاليف المباشرة تحمل على أسعار منتجات البنك وبالتالي ارتفاع أسعارها مما يؤدي إلى انخفاض إقبال الزبائن عليها، وأن تخفيض

التكاليف والنفقات المباشرة من شأنه الزيادة في الأرباح، كما أن البنك يسجل ارتفع في نفقاته العامة أو غير المباشرة بشكل كبير والتي تحمل على أنشطة البنك، ولذا يتجه البنك نحو إدارة التكلفة بكفاءة أكبر.

– في الترتيب الرابع من حيث درجة التوفر جاءت العبارة رقم 11 (يسعى البنك إلى تحقيق نمو في حصته السوقية) بوزن نسبي 3.93، وانحراف معياري 0.935، ومرد ذلك إلى قيام البنك بتقديم الخدمات البنكية المتنوعة لتلبية احتياجات العملاء، مما يساهم ذلك في زيادة مبيعات الخدمات للبنك.

وبشكل عام تدل درجات الموافقة من قبل أفراد العينة على المنظور المالي على أن وضع البنك المالي يشعر بالاطمئنان من خلال تحقيق أداء مالي قوي ومناسب، وتحقيق نتائج مرضية.

2-2- المحور الفرعي الثاني: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنك

يتعلق المحور الفرعي الثاني بقياس الأداء المتعلق بمنظور العملاء، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الدلالة وهو ما يوضحه الجدول رقم (3-17):

جدول رقم (3-17): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الثاني

رقم العبارة		الإجابات على المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	اتجاه العبارة	الترتيب
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
13	التكرار	5	14	5	26	19	3.58	1.288	0.00**	أوافق	4
	النسبة %	7.2	20.3	7.2	37.7	27.5					
14	التكرار	0.0	20	3	22	24	3.72	1.223	0.00**	أوافق	3
	النسبة %	0.0	29.0	4.3	31.9	34.8					
15	التكرار	6	3	4	28	27	3.99	1.203	0.00**	أوافق	2
	النسبة %	8.7	4.3	5.8	40.6	39.1					
16	التكرار	3	3	8	18	37	4.20	1.092	0.00**	أوافق بشدة	1
	النسبة %	4.3	4.3	11.6	26.1	53.6					
المحور الفرعي الثاني ككل							**3.87**	**0.989**			

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يظهر الجدول رقم (3-17) أعلاه مستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 فأقل، بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول الأداء المتعلق بمنظور العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ متوسط توفره 3.87 من 5، وبانحراف معياري 0.989، أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مقومات الأداء المتعلق بمنظور العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية متوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما، وهذا مؤشر على نجاح البنك في تحقيق نتائج ايجابية في تطوير وتحسين علاقة البنك بالعملاء.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمدى توفر مقومات منظور العملاء في البنك، ما بين متوفرة بصفة كبير جدا، ومتوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما، حيث تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء في البنك ما بين 3.58 و4.20.

كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة P أو Sig دالة إحصائيا عند جميع عبارات المحور الفرعي الثاني عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب لعبارات المحور الفرعي الثاني وجود مؤشرات لأداء منظور العملاء أهمها:

أ- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 4.20 فما فوق، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة جدا، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل كبير جدا.

- جاء في المرتبة الأولى، العبارة رقم 16 (يسعى البنك لكسب رضا الزبون من خلال بناء صورة إيجابية مدركة عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه) بمتوسط حسابي 4.20، وانحراف معياري 1.092، ويعزى ذلك توجه البنك نحو العميل من خلال مجموعة من التسهيلات المادية (مثل بنك الجلوس، أجهزة الصرف الآلي...)، والقدرة والكفاءة للعاملين، ويساعد ذلك أن نسبة 60.8 العاملين بالبنك من الفئات الشابة القادرة على الإبداع والتميز.

ب- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 إلى 4.20، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة، أي أن العاملين ينظرون لها على أن مستوى التوفر كبير لحد ما.

- في الترتيب الثاني من حيث درجة التوفر جاءت العبارة رقم 15 (يقوم البنك بتطوير خدماته وابتكار الجديد منها باستمرار) بوزن نسبي 3.99، وانحراف معياري 1.203، ومرد ذلك إلى البنك يقوم بإدخال العديد من الخدمات بصفة مستمرة.

- جاءت العبارة رقم 14 (يوضح البنك لزبائنه الخدمات التي يرغب في تقديمها مسبقا) في الترتيب الثالث من حيث درجة التوفر بوزن نسبي 3.72، وانحراف معياري 1.223، ويرجع ذلك إلى إطلاع العملاء على خدمات البنك، حيث يتم الترويج لها وتوضيح مميزاتها وخصائصها قبل إطلاقها.

- في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 13 (يمتلك البنك تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته) بوزن نسبي 3.58، وانحراف معياري 1.288، ومرد ذلك إلى البنك يحتفظ بعملائه وهذا نتيجة رضا هؤلاء العملاء عن البنك ومنتجاته.

وبشكل عام تدل درجات الموافقة من قبل أفراد العينة على منظور العملاء على أن إستراتيجية البنك الخاصة بالعملاء ناجحة وإيجابية، وتعزى النتائج الايجابية لهذا المحور إلى تقديم البنك الخدمات المتنوعة والجديدة للعمل على تلبية حاجات العملاء، حيث يعزز ذلك استمرارية رضا وولاء العملاء الحاليين، وكذلك الاستحواذ على عملاء جدد في المستقبل، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك، وتحقيق نتائج مالية مرضية.

2-3- المحور الفرعي الثالث: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الدلالة للمحور الفرعي الثالث الخاص بالأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية هو ما يوضحه الجدول رقم (3-18):

جدول رقم (3-18): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الثالث

رقم العبارة		الإجابات على المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	اتجاه العبارة	الترتيب
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
17	التكرار	0.0	14	12	36	7	3.52	0.933	**0.00	أوافق	3
	النسبة %	0.0	20.3	17.4	52.2	10.1					
18	التكرار	5	13	8	21	22	3.61	1.309	**0.00	أوافق	2
	النسبة %	7.2	18.8	11.6	30.4	31.9					
19	التكرار	7	16	2	24	20	3.49	1.389	**0.00	أوافق	4
	النسبة %	10.1	23.2	2.9	34.8	29.0					
20	التكرار	1	14	10	27	17	3.65	1.109	**0.00	أوافق	1
	النسبة %	1.4	20.3	14.5	39.1	24.6					
المحور الفرعي الثالث ككل							**3.56**	**1.01**			

يظهر الجدول رقم (3-18) أعلاه مستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 فأقل، بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ متوسط توفره 3.56 من 5، وبانحراف معياري 1.01، أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مقومات الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية في البنك متوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما، وهذا مؤشر على أن البنك يعمل على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للبنك من أجل التميز في تقديم الخدمات البنكية، وأن أداء منظور العمليات الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر أداء جيد ومناسب.

كما يتضح من نتائج الجدول أن رؤية أفراد الدراسة لمدى توفر مقومات منظور العمليات الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية اتجهت نحو متوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما، حيث تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية في البنك ما بين 3.49 و3.65.

كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة P أو Sig دالة إحصائيا عند جميع عبارات المحور الفرعي الثالث عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الفرعي الثالث، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب لعبارات المحور وجود مؤشرات للأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية أهمها:

– **العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 فما فوق**، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل كبير.

– جاءت العبارة رقم 20 (تشكل منتجات البنك نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق) في المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 3.65، وانحراف معياري 1.109، وترد هذه النتيجة إلى إقبال الزبائن على منتجات البنك، وتكرار تعاملهم مع البنك باستمرار، وأن هناك مستوى مقبول من الارتياح لدى العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة من البنك.

– جاءت العبارة رقم 18 (يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المحدد) في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 3.61، وانحراف معياري 1.309، ويعود ذلك إلى سرعة استجابة البنك لطلبات العملاء، وعليه فإن البنك يوفر خدمة مقننة تتميز بسرعة الانجاز والدقة، وأن الخدمات البنكية تقدم بدرجة مناسبة من الجودة.

- في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر، العبارة رقم 17 (يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة) بمتوسط حسابي 3.52، وانحراف معياري 0.933، ويعزى ذلك لكون البنك يأخذ بالاعتبار التوازن بين التكاليف وجودة المنتجات.

- في الترتيب الرابع من حيث درجة التوفر العالية جاءت العبارة رقم 19 (يستخدم البنك أحدث التقنيات بشكل متميز يفوق المنافسين) بوزن نسبي 3.52، وانحراف معياري 1.389، ومرد ذلك أن سمعة البنك من أحد المحددات الرئيسية لاختيار العميل للبنك المناسب، والتي تتضمن كافة النقاط المتعلقة بالخدمة واستعمال تجهيزات حديثة ومتطورة، ونجد من بين التقنيات وأنظمة المعلومات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام الصرف الآلي، نظام *(Sybe)*، نظام المقاصة الآلية *(Télé compensation)*، نظام تغذية الأرصدة لشيكات *(Syrat)*، نظام *(Inter agence)*، نظام الفحص اللاسلكي *(Télétraitement)*، نظام دراسة ملفات القروض *(CANEVA crédit)*، نظام معلومات الموارد البشرية *(Axys)*، خدمة *E-banking*، خدمة البنك الجالس...الخ، وتدعم هذه التقنيات والأجهزة جهود البنك في سبيل تطوير كل من رأس المال المعلوماتي، ورأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي.

وبشكل عام تدلُ درجات الموافقة من قبل أفراد العينة على عبارات المحور الفرعي الثالث، على أن أداء البنك فيما يخص منظور العمليات الداخلية فعال وجيد، ويعزى ذلك إلى الانتشار الجغرافي لفروع البنك ووكالاته، وتقديم البنك للخدمات البنكية بدرجة عالية من الجودة، والتميز في تقديم الخدمات البنكية، والعمل على تقديم العديد من الخدمات الجديدة، والعمل على مواكبة كل ما هو جديد في القطاع البنكي عبر العالم.

2-4- المحور الفرعي الرابع: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

يتعلق المحور الفرعي الرابع بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لإجابات مفردات الدراسة على المحور الفرعي الرابع، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (3-19):

جدول رقم (3-19): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الرابع

رقم العبارة		الإجابات على المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	اتجاه العبارة	الترتيب
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
21	التكرار	3	4	3	33	26	4.09	1.025	0.00**	أوافق	1
	النسبة %	4.3	5.8	4.3	47.8	37.7					
23	التكرار	0.0	9	6	43	11	3.81	0.862	0.00**	أوافق	2
	النسبة %	0.0	13.0	8.7	62.3	15.9					
24	التكرار	10	20	3	20	16	3.17	1.445	0.00**	محايد	3
	النسبة %	14.5	29.0	4.3	29.0	23.2					
المحور الفرعي الرابع ككل							**3.69**	**0.86**			

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يُظهر الجدول رقم (3-19) أعلاه مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالاته بإقليم ولاية تبسة، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 فأقل بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو، حيث بلغ متوسط توفره 3.69 من 5، وبانحراف معياري 0.86، أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مقومات الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية متوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما، وهذا مؤشر على أن الموظفين بالبنك راضون عن أداء البنك فيما يخص سياسة التدريب والتعليم، وأن البنك يقدم ما يكفي من برامج تدريبية للموظفين، وأن أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بما يخص منظور التعلم والنمو مناسب.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمدى توفر مقومات منظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ما بين متوفرة لحد كبير جدا ومتوسطة، حيث تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمقومات منظور التعلم والنمو في البنك ما بين 3.17 و4.09.

كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة P أو Sig دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الفرعي الرابع، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب وجود مؤشرات لمستوى أداء منظور التعلم والنمو أهمها:

أ- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 3.40 فما فوق، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها كبيرة، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل كبير.

- جاءت العبارة رقم 21 (يقوم البنك بتنظيم برامج تدريبية منظمة لتطوير مهارات العاملين.) في المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها لدى العاملين بالبنك بمتوسط حسابي 4.09، وانحراف معياري 1.025، وترد هذه النتيجة إلى كون أغلب العاملين في إدارة البنك تلقوا تكوينا في دورات تدريبية، وقيام البنك بتطوير مهارات العاملين وتأهيلهم، ليسيروا على درب البنوك المتطورة في جميع أنحاء العالم.

- جاءت العبارة رقم 23 (ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة) في الترتيب الثاني من حيث درجة توفرها لدى العالمين بالبنك بمتوسط حسابي 3.81، وبانحراف معياري 0.862، ويعود ذلك إلى أن اغلب موظفي البنك جامعيين، ومطلعون على مجال البنوك، وأن نسبة معتبرة منهم من ذوي الخبرة.

ب- العبارات التي أوزانها النسبية تنتمي للمجال من 2.60 إلى أقل من 3.40، وهي العبارات التي كانت درجة الموافقة فيها متوسطة، أي أن العاملين ينظرون لها على أنها متوفرة بشكل متوسط.

- جاءت في المرتبة الثالثة، العبارة رقم 24 (يشجع البنك الأفكار المبدعة، ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة) من حيث درجة توفرها لدى العالمين بالبنك بمتوسط حسابي 3.17، وانحراف معياري 1.445، وهذا مؤشر على وجود نظام للمكافآت والحوافز داخل البنك.

وعلى العموم تشير درجات الموافقة على منظور التعلم والنمو إلى أن موظفي البنك يتمتعون بالتأهيل البنكي والعلمي الكافي، وأن البنك يقدم ما يكفي من برامج تكوينية وتدريبية لتلاءم بيئة الأعمال المعاصرة

3- تحليل إجابات أفراد الدراسة على المحور الرئيسي الثاني ككل:

يظهر من خلال الجدول الأربعة السابقة لمستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 فأقل بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول المحور الرئيسي الثاني، حيث بلغ متوسط توفره 3.86 من 5، وبانحراف معياري 0.73، أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مستوى الأداء المرتفع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية متوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما، ويعتبر هذا مؤشرا جيد على أداء البنك وفقا لإمكانياته، ويعزى تحقيق البنك لنتائج إيجابية لإدراكه الكبير للتطورات الحاصلة في القطاع البنكي العالمي، ونظرته الشمولية، واتجاهه نحو تحسين وعصرنة عملياته.

المطلب الثالث: اختبار الفروض.

تتمثل أولى الخطوات في عملية اختبار الفروض معرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، من أجل اختيار نوع الاختبار المناسب، وذلك باستخدام اختبار كولمجروف-سنرنوف *(kolmogorove –Smirnov)* وهو ما يوضحه الجدول رقم (3-20):

جدول رقم (3-20): نتائج اختبار كولمجروف-سمنروف *(1-Sample K-S..)* حول التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig	التوزيع
المحور الرئيسي الأول	0.853	0.460	طبيعي
المحور الرئيسي الثاني	1.172	0.128	طبيعي
المحور الفرعي الأول	1.286	0.073	طبيعي
المحور الفرعي الثاني	2.268	0.000	غير طبيعي
المحور الفرعي الثالث	1.150	0.142	طبيعي
المحور الفرعي الرابع	1.240	0.092	طبيعي

يبين الجدول رقم (3-20) أعلاه نتائج اختبار كولمجروف-سمنروف، حول التوزيع الطبيعي حيث أن: قيمة مستوى الدلالة Sig=0.000 بالنسبة لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الفرعي الثاني، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن: إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الفرعي الثاني لا تتبع التوزيع الطبيعي[1].

كما يتضح أيضا أن قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة الحرج، بالنسبة لباقي المحاور لذلك تقبل الفرضية العدمية (Ho) أي أن: إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

– اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho: لا ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

H1: ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (T-test)، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال

[1] تنص الفرضية العدمية لاختبار معلمية التوزيع أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

إحصائيا أم لا[1]، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من (1+2+3+4+5)/5=3. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-21) كما يلي:

الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة المعيار=3		
		قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
1	يهتم البنك بالتسويق البنكي من خلال وضع الإستراتيجيات التسويقية	7.075	68	0.000**
2	يقوم البنك بدراسة العملاء وتحديد رغباتهم، واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية	7.498	68	0.000**
3	يتمتع البنك بميزة تنافسية عن منافسيه من حيث المنتجات المقدمة	7.074	68	0.000**
4	يوجه البنك خدماته لقطاعات سوقية محددة	0.728-	68	0.495
5	يقوم البنك بدراسة إقبال العملاء على الخدمات عند تحديد وتعديل أسعار خدماته	1.914	68	0.050
6	يهتم البنك عند فتح فروع له بالموقع الإستراتيجي وسهولة الوصول إليه	7.857	68	0.000**
7	يعتمد البنك على مزيج ترويجي متنوع من أجل التعريف بمنتجاته	4.988	68	0.000**
8	يعطي سلوك موظفي البنك انطباع بالثقة والأمان لدى العملاء	10.825	68	0.000**
المحور الرئيسي الأول ككل		**8.538**	**68**	**0.000** **

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

تشير نتائج الجدول رقم (3-21) إلى أن العبارات رقم (1، 2، 3، 6، 7، 8) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وأن العبارة رقم 5 (يقوم البنك بدراسة إقبال العملاء على الخدمات المقدمة عند تحديد وتعديل أسعار خدماته) يتم قبولها عند مستوى الدلالة 0.10. كما أن مستوى الدلالة للعبارة رقم 4 (يوجه البنك خدماته لقطاعات سوقية محددة) يساوي Sig=0.495، وهو أكبر الدلالة الحرج، وهذا يعني أن البنك محل الدراسة، وحسب إجابات أفراد العينة لا يقوم بالدراسات التسويقية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (3-21) أن قيمة T تساوي 8.538 عند درجات حرية 68 (حجم العينة -1) ومستوى دلالة Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن البنك ينتهج التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

[1] يستخدم **اختبار *One-Sample Test*** لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، ويجب تحقق الشرطين التاليين: يجب أن يتبع توزيع المتغير التوزيع الطبيعي ويستعاض عن هذا الشرط إذا كان حجم العينة يزيد عن 30، ويجب أن تكون العينة عشوائية.

– اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Ho: لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

H1: يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (3-22): نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الأساسية الثانية

البيان	قيمة المعيار=3		
	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الرئيسي الثاني	9.697	68(69-1)	* 0.000

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

نلاحظ من الجدول (3-22) أن قيمة T هي 9.697 ودرجة الحرية 68 (69-1) ومستوى دلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى أربعة فرضيات فرعية سيتم اختبارها كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

H1: يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

جدول رقم (3-23): نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الفرعية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة المعيار=3		
		قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
9	يسعى البنك إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية	29.784	68	**0.000
10	يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية	24.891	68	**0.000
11	يعتمد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته	8.210	68	**0.000
12	يسعى البنك إلى زيادة نمو في حصته السوقية	11.495	68	**0.000
المحور الفرعي الأول ككل الخاص بالأداء المتعلق بالمنظور المالي		**22.166**	**68**	****0.000**

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

تُشِير نتائج الجدول رقم (3-23) إلى أن جميع عبارات المحور الفرعي الأول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وأن قيمة T تساوي 22.166 عند درجات حرية 68 ومستوى دلالة Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1) أي بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحقق مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

H1: توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

بما أن إجابات أفراد العينة حول المحور الفرعي الثاني الخاص بالأداء المتعلق بمنظور العملاء، لا تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن اختبار الفرضية السابقة باستخدام اختبار الإشارة *Sign Test*، ويُعتبر هذا الاختبار الغَيْر مَعْلَمِي بديل لاختبار t للعينة الواحدة المعلمي، ويستخدم للتحقق من مطابقة وسِيط إجابات أفراد العينة مع الوسيط المعياري المستخدم، لتحديد إذا كان الوسيط المحسوب أكبر من الوسيط المعياري بشكل دَال إحصائيا أم لا، وهو الدرجة 3 نظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون الوسيط المعياري هو 3، ناتج من (1+2+3+4+5)/5=3. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-24):

جدول رقم (3-24): نتائج اختبار الإشارة *(Binomail Test)* حول المحور الفرعي الثاني

الرقم	العبارة	غير الموافقون 3 >	الموافقون 3<	مستوى الدلالة Sig
13	يمتلك البنك تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته	%35	%65	*0.015
14	يوضح البنك لزبائنه الخدمات التي يرغب في تقديمها مسبقا	%33	%67	**0.008
15	يقوم البنك بتطوير خدماته، وابتكار الجديد منها باستمرار	%19	%81	**0.000
16	يسعى البنك لكسب رضا الزبون من خلال بناء صورة إيجابية مدركة عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه	%20	%80	**0.000
المحور الفرعي الثاني (الأداء المتعلق بمنظور العملاء)		**%26**	**%74**	****0.000**

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يبين الجدول رقم (3-24) نتائج اختبار ذي الحدين *(Binomail Test)* حول المحور الفرعي الثاني الأداء المتعلق بمنظور العملاء، والملاحظ أن وسيط إجابات أفراد العينة حول المحور الفرعي الثاني يختلف

إحصائيا عن وسيط المقياس المستخدم وهو 3 والتي تمثل صفة الحياد، ذلك أن قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05، ويؤكد أن هناك فروق معنوية إحصائيا بين عدد الموافقين (>3)، وغير الموافقين (< 3) على هذا المحور الفرعي الثاني.

وبالنظر إلى نتائج اختبار الإشارة نجد أن وسيط إجابات أفراد العينة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة، وحسب إجابات أفراد العينة يقوم بـــ:

- يمتلك البنك تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته، بنسبة موافقة 65%.
- يوضح البنك لزبائنه الخدمات التي يرغب في تقديمها مسبقا، بنسبة موافقة 67%.
- يقوم البنك بتطوير خدماته، وابتكار الجديد منها باستمرار، بنسبة موافقة 81%.
- يسعى البنك لكسب رضا الزبون من خلال بناء صورة إيجابية مدركة، بنسبة موافقة 80%.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) بأن نسبة موافقة إجابات أفراد العينة حول المحور الفرعي الثاني ككل الخاص بالأداء المتعلق بمنظور العملاء، بلغت 74%، بمستوى معنوية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، وبناء على ذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أنه توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

H1: توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

جدول رقم (3-25): نتائج اختبار *One-Sample Test* الفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	العبارة	قيمة المعيار=3		
		قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
17	يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة	4.644	68	0.000**
18	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المحدد	3.864	68	0.000**
19	يستخدم البنك أحدث التقنيات بشكل متميز يفوق المنافسين	2.946	68	0.004**
20	تشكل منتجات البنك نسبة مرضية من إجمالي الخدمات في السوق	4.884	68	0.000**
المحور الفرعي الثالث ككل (الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية)		**4.637**	**68**	**0.000****

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

تشير نتائج الجدول رقم (3-25) إلى أن جميع عبارات المحور الفرعي الثالث دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وأن قيمة T للمحو ككل تساوي 4.637 عند درجات حرية 68 ومستوى دلالة Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أنه توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير أداء منظور العمليات الداخلية.

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: اتجاه البنك نحو التسويق البنكي لا يعزز ولا يطور الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

H1: اتجاه البنك نحو التسويق البنكي من شأنه تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

جدول رقم (3–26): نتائج اختبار *One-Sample Test* الفرضية الفرعية الرابعة

الرقم	العبارة	قيمة المعيار=3		
		قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
21	يقوم البنك بتنظيم برامج تدريبية منظمة لتطوير مهارات العاملين	8.807	68	0.000**
23	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة	7.819	68	0.000**
24	يشجع البنك الأفكار المبدعة ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة	1.000	68	0.321
المحور الفرعي الرابع ككل (الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو)		**6.673**	**68**	**0.000****

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول رقم (3-26) إلى أن العبارة رقم 24 (يشجع البنك الأفكار المبدعة، ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة) غير دالة إحصائيا، حيث بلغ مستوى الدلالة بـــ Sig=0.321، وهو أكبر مستوى الدلالة الحرج، وهذا يعني أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة، وحسب إجابات أفراد العينة لا يشجع الأفكار المبدعة، ولا يقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة.

كما تشير نتائج الجدول رقم (3-26) أن العبارات رقم (21، 22) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وأن قيمة T للمحور الفرعي الرابع ككل تساوي 6.673 عند درجات حرية 68 ومستوى دلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن اتجاه البنك نحو التسويق البنكي من شأنه تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

– الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho: لا يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

H1: يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل التسويق البنكي على المتغير التابع الأداء، باستعمال طريقة المربعات الصغرى في تحليل الانحدار والنتائج في الجدول التالي رقم (3-27):

جدول رقم (3-27): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط *(Simple Régression)* بين التسويق البنكي والأداء

المتغير	المتغير المستقل التسويق البنكي							
المتغير التابع الأداء	معامل الارتباطR	معامل التحديد R^2	اختبار F		المعاملات		قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	Beta
	0.834	0.695	153.033	قيمة F المحسوبة	0.713	مقطع خط الانحدار (a)	2.749	0.008	0.834
			0.000	مستوى دلالة F	0.839	ميل خط الانحدار(b)	12.371	0.000	

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يبين الجدول رقم (3-27) أعلاه قيمة معامل الارتباط R=0.834 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التسويق البنكي والأداء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.695 مما يعني أن المتغير المستقل يقوم بتفسير 69.5 % من التغيرات التي تطرأ على الأداء البنكي، أي فعالية استخدام معادلة الانحدار للتنبؤ بقيم المتغير التابع. كما أن قيمة F المحسوبة F=153.033 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى دلالة اختبار F هي Sig=0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإن خط الانحدار يلاءم البيانات.

بلغ طول مقطع خط الانحدار a=0.713 وأن ميل خط الانحدار b=0.839 وبذلك تكون معادلة خط الانحدار هي $Y= 0.713 +0.839\ X$ حيث Y هو المتغير التابع (الأداء بالبنك)، وX هو المتغير المستقل (التسويق البنكي).

قيمة اختبار t على فرضية طول مقطع خط الانحدار للمتغير المستقل هي t=2.749 ومستوى دلالة اختبار t هو Sig=0.008، وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي تكون قيمة طول مقطع خط

الانحدار a=0.713 دالة إحصائيا. أما بالنسبة لقيمة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل هي t=12.371 ومستوى دلالة اختبار t هو Sig=0.000، وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي تكون قيمة ميل خط الانحدار b=0.839 دالة إحصائيا.

يمكن من خلال كشف النتائج السابقة رفض الفرضية الصفرية Ho، ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

– الفرضية الرئيسية الرابعة :

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول التسويق البنكي والأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى للمتغيرات الشخصية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول التسويق البنكي والأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى للمتغيرات الشخصية.

تمّ اختبار ما إذا كان هناك علاقة بين المحور الرّئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي، والمحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء من جهة، والخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة من جهة ثانية.

1– اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر:

نَختبِر في البداية إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال الجدول التالي (3-28):

جدول رقم (3–28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الفئات العمرية

الوصف الإحصائي			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
المحور	العينة	الحجم	الإحصاء	Sig	الإحصاء	Sig
محور التسويق البنكي	أقل من 30 سنة	21	0.190	0.046	0.877	0.013
	30-40 سنة	21	0.152	*0.200	0.899	0.034
	41-50 سنة	8	0.253	0.140	0.893	0.247
	أكثر من 50 سنة	19	0.174	0.131	0.915	0.090
محور الأداء	أقل من 30 سنة	21	0.238	0.003	0.870	0.009
	30-40 سنة	21	0.160	0.172	0.904	0.042
	41-50 سنة	8	0.365	0.002	0.706	0.003
	أكثر من 50 سنة	19	0.283	0.000	0.791	0.001

يبين الجدول رقم (3-28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل فئة حسب المتغير المتصل، حيث كانت نتيجة اختبار *(Shapiro-Wilk)* بالنسبة لمحور التسويق البنكي: قيمة مستوى الدلالة للفئة العمرية أقل من 30 سنة Sig=0.013، وقيمة مستوى الدلالة للفئة العمرية 30-40 سنة Sig=0.034، وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبذلك نرفض الفرضية العدمية[1] ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة لمحور الأداء فإن قيمة مستوى الدلالة للفئة العمرية أقل من 30 سنة هي Sig=0.009، وقيمة مستوى الدلالة للفئة العمرية 30-40سنة هي Sig=0.042، وقيمة مستوى الدلالة للفئة العمرية 41-50سنة هي Sig=0.003، وقيمة مستوى الدلالة للفئة أكثر من 50 سنة هي Sig=0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وعند عدم توفر شروط الاختبارات المعلمية فأنه لا يمكن تطبيقها، وبالتالي يستخدم أحد الاختبارات الغير معلمية، وفي هذه الحالة يتم تطبيق اختبار كروسكال-واليس *(Kruskal-Wallis)* لمقارنة توزيع عدة مجتمعات مستقلة[2]، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم(3-29):

جدول رقم (3-29): اختبار كروسكال-واليس *(Kruskal-Wallis)* للفئات العمرية

وصف العينات		متوسط الرتب حسب لمحور		نتائج حسب المحور		
الفئة العمرية	الحجم	التسويق البنكي	الأداء		التسويق البنكي	الأداء
أقل من 30 سنة	21	23.10	20.86	Chi-Square	15.658	23.965
30-40 سنة	21	38.60	34.24	df	3	3
41-50 سنة	8	28.56	34.06	Sig	0.001	0.000
أكثر من 50 سنة	19	46.89	51.87	/		
المجموع	69	/				

[1] تنص الفرضية العدمية لاختبار معلمية التوزيع أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

[2] يستخدم **اختبار كروسكال-واليس** لمقارنة توزيع 3 عينات فأكثر من المجتمعات المستقلة، وعادة ما يطبق عندما لا تتوفر شروط اختبار تحليل التباين الأحادي أو عندما تكون البيانات المتوفرة هي بيانات ترتيبية، وهو يعمل على: اختبار الفروق بين وسيط 3 عينات فأكثر، اختبار الفروق في طرق المعالجة، اختبار هل المجتمعات قيد الدراسة لها نفس التوزيع، اختبار الفروق في متوسطات المجتمعات إن تعذر استخدام الطرق المعلمية.

يوضح الجدول رقم (3-29) أعلاه نتائج اختبار كروسكال-والاس للفئات العمرية، وسيتم تحليل هذه النتائج وفق كل محوركما يلي:

1-1- المحور الرئيسي الأول: التسويق البنكي.

قيمة اختبار كروسكال-والاس للمحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي تساوي 15.658 بدرجة حرية 3 (عدد العينات-1) ومستوى دلالة يساوي Sig=0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه أنشطة التسويق البنكي في البنك تعزى لمتغير العمر.

ونظراً لوجود فروق يتم إجراء اختبار مان-وتني *(Mann-Whitney test U- Test)* لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول المحور الرئيسي الأول والنتائج في الجدول رقم (3-30):

جدول رقم (3-30): نتائج اختبار مان وتني لمتغير الفئة العمرية بالنسبة للمحور الرئيسي الأول

العينة			متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
المقارنة بين	أقل من 30 سنة	21	16.88	354.50	123.500	0.014 دال
	30-40 سنة	21	26.12	548.50		
المقارنة بين	أقل من 30 سنة	21	14.00	294.00	63.000	0.303 غير دال
	41-50 سنة	8	17.63	141.00		
المقارنة بين	أقل من 30 سنة	21	14.21	298.50	67.500	0.000 دال
	أكثر من 50 سنة	19	27.45	521.50		
المقارنة بين	30-40 سنة	21	16.24	341.00	58.000	0.203 غير دال
	41-50 سنة	8	11.75	94.00		
المقارنة بين	30-40 سنة	21	18.24	383.00	152.000	0.196 غير دال
	أكثر من 50 سنة	19	23.00	437.00		
المقارنة بين	41-50 سنة	8	8.19	65.50	29.500	0.013 دال
	أكثر من 50 سنة	19	16.45	312.50		

يبين الجدول رقم (3-30) أعلاه أنه باستخدام اختبار مان-وتني للمحور الرئيسي الأول فقد ظهرت فروق معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين متوسطات الرتب حيث كانت قيمة Sig أقل من 0.05، في:

- يُوجَد فرق معنوي بين متوسطي الرتب لإجابات أفراد الدراسة على المحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي للفئتين العمرية أقل من 30 سنة، و30-40 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب للفئة العمرية 30-40 سنة يساوي 27.45، أكبر من متوسط الرتب لأصحاب الفئة أقل من 30 سنة والذي يساوي 16.88، فإن نسبة ممارسة البنك للتسويق البنكي لدى الفئة العمرية 30-40 سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذوي الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب لإجابات أفراد الدراسة على المحور الرئيسي الأول أقل من 30 سنة، وأكثر من 50 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب للذين لأصحاب الفئة العمرية أكثر من 50 سنة يساوي 26.12، أكبر من متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية أقل من 30 سنة والذي يساوي 14.21، فإن نسبة ممارسة البنك للتسويق البنكي لدى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذو الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

ويرى من أعمارهم أقل من 30 سنة أن ممارسة البنك لأنشطة التسويق البنكي منخفضة، بالمقارنة مع الفئات الأخرى، وتعزى هذه النتيجة إلى كون أعمارهم الصغيرة تعكس حداثتهم بالبنك وبالتالي فهم ليسوا على إطلاع وفهم لكافة أنشطة وممارسات البنك.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب لإجابات أفراد الدراسة على المحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي للفئتين 41-50 سنة، وأكثر من 50 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.013 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب للذين لأصحاب الفئة العمرية أكثر من 50 سنة يساوي 16.45، أكبر من متوسط الرتب للفئة العمرية 41-50 سنة والذي يساوي 8.19، فإن نسبة ممارسة البنك للتسويق البنكي لدى الفئة أكثر من 50 سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذوي الفئة العمرية 41-50 سنة.

1-2- المحور الرئيسي الثاني: الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أمّا قيمة اختبار كروسكال-واليس بالنسبة المحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء تساوي 23.965 بدرجة حرية 3 (عدد العينات-1) ومستوى دلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه مستوى الأداء في البنك تعزى لمتغير العمر.

وعند وجود فروق يتم إجراء اختبار مان-وتني لتوضيح دلالة الفروق، والجدول رقم (3-31) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-31): نتائج اختبار مان وتني لمتغير الفئة العمرية بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء

العينة			متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
المقارنة بين	أقل من 30 سنة	21	17.19	361.00	130.000	0.023 دال
	30-40 سنة	21	25.81	542.00		
المقارنة بين	أقل من 30 سنة	21	13.10	275.00	44.000	0.050 دال
	41-50 سنة	8	20.00	160.00		
المقارنة بين	أقل من 30 سنة	21	12.57	264.00	33.000	0.000 دال
	أكثر من 50 سنة	19	29.26	556.00		
المقارنة بين	30-40سنة	21	14.86	312.00	81.000	0.883 غير دال
	41-50 سنة	8	15.38	123.00		
المقارنة بين	30-40 سنة	21	15.57	327.00	96.000	0.005 دال
	أكثر من 50سنة	19	25.95	493.00		
المقارنة بين	41- 50سنة	8	7.69	61.50	22.500	0.007 دال
	أكثر من 50 سنة	19	16.66	316.50		

يبين الجدول رقم (3-31) أعلاه أنه باستخدام اختبار مان-وتني لمحور الأداء فقد ظهرت فروق معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين متوسطات الرتب حيث كانت قيمة Sig أقل من 0.05، حيث ظهرت:

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين أقل من 30 سنة، و30-40 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية 30-40 سنة يساوي 25.81، أكبر من متوسط الرتب للفئة العمرية أقل من 30 سنة والذي يساوي 17.19، فإن مستوى الأداء للفئة 30-40 سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذوي الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين أقل من 30 سنة، و41-50 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.050 وهي أقل أو تساوي مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لأصحاب الفئة 41-50 سنة يساوي 20.00، أكبر من متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية أقل من 30 سنة والذي يساوي 13.10، فإن مستوى الأداء لدى الفئة العمرية 41-50 سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذوي الفئة أقل من 30 سنة.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين أقل من 30 سنة، وأكثر من 50 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية أكثر من 50 سنة يساوي 29.50، أكبر من متوسط الرتب للفئة أقل من 30 سنة والذي يساوي 12.57، فإن مستوى الأداء لدى الفئة أكثر من 50 سنة أكبر من نسبة أقرانهم أقل من 30 سنة.

ويرى من هم أعمارهم أقل من 30 سنة أن مستوى الأداء في البنك منخفض، بالمقارنة مع الفئات العمرية الأخرى، وتعزى هذه النتيجة إلى كون أعمارهم الصغيرة تعكس حداثتهم بالبنك وبالتالي فهم ليسوا على إطلاع وفهم لكافة أنشطة وممارسات البنك.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين 30-40 سنة، وأكثر من 50 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية أكثر من 50 سنة يساوي 25.95، أكبر من متوسط الرتب للفئة العمرية 30-40 سنة والذي يساوي 15.57، فإن مستوى الأداء لدى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذو الفئة 30-40 سنة.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين 41-50 سنة، وأكثر من 50 سنة وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية أكثر من 50 سنة يساوي 16.66، أكبر من متوسط الرتب لأصحاب الفئة العمرية 41-50 سنة والذي يساوي 7.69، فإن مستوى الأداء بالبنك لدى الفئة أكثر من 50سنة أكبر من نسبة أقرانهم ذو الفئة العمرية 41-50 سنة.

ويرى من أعمارهم أقل من أكثر من 50 سنة أن مستوى الأداء في البنك مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى كونهم يمتلكون من الخبرة المهنية الكافية للحكم على أن البنك يمارس أنشطة التسويق البنكي ومستوى أداءه (يساعدهم في ذلك كبر السن)، كما أن هذه الفئة عادة ما تحتوي على رؤساء الوكالات، ورؤساء المصالح والأقسام ويكونون في العادة على تواصل مع الإدارة العليا ومختلف الوكالات والفروع، وبالتالي عندهم نظرة أكثر شمولا عن العمل البنكي داخل البنك.

2- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف الجنس:

من أجل اختيار نوع الاختبار يتم في البداية اختبار معلمية التوزيع وذلك من خلال الجدول التالي رقم (3-32):

جدول رقم (3-32): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

الوصف الإحصائي			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
المحور	العينة	الحجم	الإحصاء	Sig	الإحصاء	Sig
محور التسويق البنكي	ذكر	43	0.142	0.030	0.937	0.020
	أنثى	26	0.186	0.021	0.908	0.024
محور الأداء	ذكر	43	0.184	0.001	0.859	0.000
	أنثى	26	0.137	*0.200	0.918	0.040

يبين الجدول رقم (3-32) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار *(Shapiro-Wilk)* واختبار *(Kolmogorov-Smirnov)* لإجابات أفراد الدراسة على محاورها لكل فئة حسب متغير الجنس، حيث كانت نتيجة اختبار *(Shapiro-Wilk)* بالنسبة لفئة الذكور ولفئة الإناث أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وبذلك نقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وفي هذه الحالة يتم استخدام اختبار مان-وتني والجدول الموالي رقم (3-33) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار *Mann-Whitney test (U- Test)* لمتغير الجنس

المحور	العينة		متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
التسويق البنكي	ذكر	43	35.09	1509.00	555.000	0.960 غير دال
	أنثى	26	34.85	906.00		
الأداء في بنك بدر	ذكر	43	36.00	1548.00	516.000	0.594 غير دال
	أنثى	26	34.85	867.00		

يوضح الجدول رقم (3-33) أعلاه نتائج اختبار مان-وتني والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة P أو Sig بالنسبة للمحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي Sig=0.960، وبالنسبة للمحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء في البنك Sig=0.594، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$، وبذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الجنس.

3- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي:

من أجل اختيار نوع الاختبار، يتم اختبار معلمية التوزيع وذلك في الجدول التالي رقم (3-34):

جدول رقم (3-34): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي

الوصف الإحصائي			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
المحور	العينة	الحجم	الإحصاء	Sig	الإحصاء	Sig
محور التسويق البنكي	ثانوي	18	0.170	0.180	0.924	0.154
	ليسانس	43	0.146	0.022	0.911	0.003
	مهندس	3	0.385	.	0.750	0.000
	أخرى	5	0.348	0.047	0.779	0.054
محور الأداء	ثانوي	18	0.236	0.009	0.875	0.022
	ليسانس	43	0.170	0.003	0.901	0.001
	مهندس	3	0.385	.	0.750	0.000
	أخرى	5	0.453	0.001	0.596	0.001

يبين الجدول رقم (3-34) نتائج اختبار *(Shapiro-Wilk)* للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للمؤهلات العلمية (ليسانس، مهندس) بالنسبة للمحور الرئيسي الأول أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وقيمة مستوى الدلالة لكل مؤهل علمي بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

3-1- المحور الرئيسي الأول: التسويق البنكي.

في هذه الحالة يتم تطبيق اختبار كروسكال-واليس ، والجدول رقم (3-25) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-35): اختبار كروسكال-واليس لمتغير المؤهل العلمي للمحور الرئيسي الأول

وصف العينات	الحجم	متوسط الرتب	نتائج محور التسويق البنكي	
ثانوي	18	41.94	Chi-Square	9.459
ليسانس	43	32.95	df	3
مهندس	3	53.50	Sig	0.024
أخرى	5	16.50	/	
المجموع	69	/		

يوضح الجدول رقم (3-35) أعلاه نتائج اختبار كروسكال-واليس للمؤهلات العلمية حيث أن قيمة اختبار كروسكال-والاس تساوي 9.459 بدرجة حرية 3 ومستوى دلالة Sig=0.024، وهو أقل من

مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه أنشطة التسويق البنكي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونظرا لوجود فروق يتم إجراء اختبار مان-وتني، والجدول الموالي رقم (3-36) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-36): نتائج اختبار مان-وتني لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للمحور الرئيسي الأول

وصف العينات			متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
المقارنة بين	ثانوي	18	36.69	660.50	284.500	0.104 غير دال
	ليسانس	43	28.62	1230.50		
المقارنة بين	ثانوي	18	10.50	189.00	18.000	0.363 غير دال
	مهندس	3	14.00	42.00		
المقارنة بين	ثانوي	18	13.75	247.50	13.500	0.018 دال
	أخرى	5	5.70	28.50		
المقارنة بين	ليسانس	43	22.57	970.50	24.500	0.073 غير دال
	مهندس	3	36.38	110.50		
المقارنة بين	ليسانس	43	25.77	1108.00	53.000	0.065 غير دال
	أخرى	5	13.60	68.00		
المقارنة بين	مهندس	3	6.67	20.00	1.000	0.048 دال
	أخرى	5	3.20	16.00		

يبين الجدول رقم (3-36) أعلاه أنه باستخدام اختبار مان-وتني للمحور الرئيسي الأول فقد ظهرت فروق معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين متوسطات الرتب حيث كانت قيمة Sig أقل من 0.05، حيث أن:

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب لمن يملكون مؤهلات علمية أخرى، ومن مؤهلهم العلمي ثانوي وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.018 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وبما أن متوسط الرتب للذين مؤهلهم العلمي ثانوي يساوي 13.75، أكبر منه لمن يملكون مؤهلات علمية أخرى والذي يساوي 5.70، فإن نسبة ممارسة البنك للتسويق البنكي لمن مؤهلهم العلمي ثانوي أكبر من نسبة أقرانهم ذو المؤهلات علمية أخرى.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب لمن يملكون مؤهلات علمية أخرى، ومن مؤهلهم العلمي مهندس وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.048 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وبما أن متوسط

الرتب للذين مؤهلهم العلمي مهندس يساوي 6.67، أكبر منه لمن يملكون مؤهلات علمية أخرى والذي يساوي 3.20، فإن نسبة ممارسة البنك للتسويق البنكي لمن مؤهلهم العلمي مهندس أكبر من نسبة أقرانهم ذو المؤهلات علمية أخرى.

ويعزى ذلك إلى أن أصحاب من مستواهم ثانوي أو مهندس أو يملكون مؤهلات أخرى تحصيلهم العلمي بعيد عن الدراسات البنكية والتسويقية، في حين لم يسجل فروق لدى من مؤهلهم العلمي ليسانس حيث يتيح لهم تكوينهم الجامعي التعرف على أنشطة البنوك وبالخصوص أن نسبة 73.9% من أفراد العينة تخصصهم العلمي في المالية والبنوك والمحاسبة والتسويق.

3-2- المحور الرئيسي الثاني: الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وبالنسبة لمحور الأداء يتم تطبيق اختبار كروسكال-واليس لمقارنة توزيع عدة مجتمعات مستقلة لتوضيح وجود فروق بين المؤهل العلمي للمبحوثين، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم(3-37):

جدول رقم (3-37): اختبار كروسكال-واليس لمتغير المؤهل العلمي للمحور الرئيسي الثاني

وصف العينات	الحجم	متوسط الرتب	نتائج محور الأداء	
ثانوي	18	42.08	Chi-Square	7.681
ليسانس	43	32.87	df	3
مهندس	3	50.00	Sig	0.053
أخرى	5	18.80	/	
المجموع	69	/		

يوضح الجدول رقم (3-37) أعلاه نتائج اختبار كروسكال-واليس والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء في البنك تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة P أو Sig بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني Sig=0.053، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$، وبذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الرئيسي الثاني الخاص الأداء في البنك تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف التخصص العلمي:

نختبر في البداية إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال الجدول رقم (3-38) التالي:

جدول رقم (3-38): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التخصص العلمي

الوصف الإحصائي			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
المحور	العينة	الحجم	الإحصاء	Sig	الإحصاء	Sig
محور التسويق البنكي	علوم قانونية وإدارية	13	0.281	0.006	0.859	0.037
	تسويق	6	0.277	0.157	0.813	0.077
	محاسبة	14	0.250	0.018	0.817	0.008
	مالية وبنوك	31	0.153	0.063	0.920	0.024
	إعلام آلي	5	0.244	0.200	0.820	0.117
محور الأداء	علوم قانونية وإدارية	13	0.222	0.079	0.817	0.011
	تسويق	6	0.277	0.167	0.813	0.077
	محاسبة	14	0.193	0.167	0.950	0.557
	مالية وبنوك	31	0.203	0.002	0.849	0.000
	إعلام آلي	5	0.251	0.200	0.813	0.103

يبين الجدول رقم (3-38) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير التخصص العلمي، حيث كانت نتيجة اختبار *(Shapiro-Wilk)* فإن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، في أكثر من فئة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم تطبيق اختبار كروسكال-واليس، وهو ما يوضحه الجدول رقم(3-39):

جدول رقم (3-39): اختبار كروسكال-واليس *(Kruskal-Wallis)* لمتغير التخصص العلمي

وصف العينات		متوسط الرتب		النتائج		
التخصص العلمي	الحجم	التسويق البنكي	الأداء		التسويق البنكي	الأداء
علوم قانونية	13	41.46	39.92	Chi-Square	2.972	3.511
تسويق	6	26.50	22.50	df	4	4
محاسبة	14	37.46	38.00	Sig	0.562	0.476
مالية وبنوك	31	33.03	34.29	/		
إعلام آلي	5	33.70	33.20			
المجموع	69	/				

يوضح الجدول رقم (3-39) أعلاه نتائج اختبار كروسكال-واليس والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير التخصص العلمي، حيث أن قيمة P أو

Sig بالنسبة لمحور التسويق البنكي مستوى الدلالة Sig=0.562، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء مستوى الدلالة Sig=0.476، وهي أكبر من مستوى المعنوية α=0.05، وبذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير التخصص العلمي.

5- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف الشهادات المهنية:

من أجل اختيار نوع الاختبار المناسب يتم في البداية اختبار معلمية التوزيع من خلال الجدول رقم (3-40):

جدول رقم (3-40): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الشهادات المهنية

الوصف الإحصائي			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
المحور	العينة	الحجم	الإحصاء	Sig	الإحصاء	Sig
محور التسويق البنكي	نعم	21	0.220	0.009	0.851	0.004
	لا	48	0.139	0.021	0.922	0.003
محور الأداء	نعم	21	0.202	0.025	0.905	0.044
	لا	48	0.182	0.000	0.890	0.000

يبين الجدول رقم (3-40) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل كل فئة حسب متغير الشهادات المهنية، حيث كانت نتيجة اختبار *(Shapiro-Wilk)* قيمة مستوى الدلالة للاستجابات أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار مان-وتني لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم (3-41) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-41): نتائج اختبار (Mann-Whitney test (U- Test لمتغير الشهادات المهنية

المحور	وصف العينة		متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
التسويق البنكي	نعم	21	44.62	937.00	302.000	0.008 دال
	لا	48	30.79	1478.00		
الأداء في بنك بدر	نعم	21	46.05	967.00	291.500	0.002 دال
	لا	48	30.17	1448.00		

يوضح الجدول رقم (3-41) أعلاه نتائج اختبار مان-وتني والنتيجة بالنسبة للمحور الرئيسي الأول الخاص بالتسويق البنكي فقد كانت قيمة مستوى Sig=0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية α=0.05

وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسويق البنكي تعزى لمتغير الشهادات المهنية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه التسويق البنكي تعزى لمتغير الشهادات المهنية، وحيث أن متوسط الرتب للذين لديهم شهادات مهنية يساوي 44.62، أكبر من متوسط الرتب للذين لا يملكون شهادات مهنية والذي يساوي 30.79، فإن من لديهم شهادات مهنية يرون أن البنك يمارس أنشطة التسويق البنكي أكبر من أقرانهم الذين لا يملكون شهادات مهنية.

أما بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني الخاص الأداء في البنك فقد كانت قيمة مستوى الدلالة Sig=0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية α=0.05، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الأداء تعزى لمتغير الشهادات المهنية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه واقع الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى لمتغير الشهادات المهنية، وحيث أن متوسط الرتب للذين لديهم شهادات مهنية يساوي 46.05، أكبر من متوسط الرتب للذين لا يملكون شهادات مهنية والذي يساوي 30.17، فإن من لديهم شهادات مهنية يرون أن مستوى أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية مرتفع أكبر من أقرانهم الذين لا يملكون شهادات مهنية.

6- اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف عدد سنوات الخبرة:

من أجل اختيار نوع الاختبار، يتم اختبار معلمية التوزيع وذلك من خلال الجدول التالي رقم (3-42):

جدول رقم (3-42): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد سنوات الخبرة

الوصف الإحصائي			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
المحور	العينة	الحجم	الاحصاء	Sig	الاحصاء	Sig
محور التسويق البنكي	أقل من 5 سنوات	25	0.152	0.138	0.878	0.006
	5-10 سنة	12	0.168	0.200	0.902	0.167
	11-15 سنة	8	0.244	0.176	0.838	0.071
	أكثر من 15 سنة	24	0.172	0.063	0.902	0.023
محور الأداء	أقل من 5 سنوات	25	0.209	0.006	0.881	0.007
	5-10 سنة	12	0.314	0.002	0.746	0.002
	11-15 سنة	8	0.202	0.200	0.892	0.244
	أكثر من 15 سنة	24	0.225	0.003	0.874	0.006

يبين الجدول رقم (3-42) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت نتيجة اختبار*(Shapiro-Wilk)* فإن قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، في أكثر من فئة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وعند عدم توفر شروط الاختبارات المعلمية فأنه لا يمكن تطبيقها وبالتالي يستخدم أحد الاختبارات الغير معلمية، وفي هذه الحالة يتم تطبيق اختبار كروسكال-والاس لمقارنة توزيع عدة مجتمعات مستقلة لتوضيح وجود فروق بين المؤهل العلمي للمبحوثين ، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم(3-43):

جدول رقم (3-43): اختبار كروسكال-واليس لمتغير عدد سنوات الخبرة

وصف العينات		متوسط الرتب حسب لمحور		نتائج حسب المحور		
فئة سنوات الخبرة	الحجم	التسويق البنكي	الأداء		التسويق البنكي	الأداء
أقل من 5 سنوات	25	32.26	25.72	Chi-Square	16.839	21.414
10-5 سنة	12	16.79	23.75	df	3	3
15-11 سنة	8	44.06	38.25	Sig	0.001	0.000
أكثر من 15 سنة	24	43.94	49.21	/		
المجموع	69	/				

يوضح الجدول رقم (3-43) أعلاه نتائج اختبار كروسكال-واليس لسنوات الخبرة والذي يبين:

6-1- المحور الرئيسي الأول: التسويق البنكي

قيمة اختبار كروسكال-واليس لمحور التسويق البنكي تساوي 16.839بدرجة حرية 3 ومستوى دلالة Sig=0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج $\alpha=0.05$، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه أنشطة التسويق البنكي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ونظرا لوجود فروق يتم إجراء اختبار مان-وتني، والجدول رقم (3-44) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-44): نتائج اختبار ل مان-وتني لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمحور الرئيسي الأول

وصف العينة			متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
المقارنة بين	أقل من 5 سنوات	25	21.42	535.50	89.500	0.048 دال
	5-10 سنة	12	13.96	167.50		
المقارنة بين	أقل من 5 سنوات	25	15.84	396.00	71.000	0.219 دال
	11-15 سنة	8	20.63	165.00		
المقارنة بين	أقل من 5 سنوات	25	21.00	525.00	200.000	0.045 دال
	أكثر من 15 سنة	24	29.17	700.00		
المقارنة بين	5-10 سنة	12	7.33	88.00	10.000	0.003 دال
	11-15 سنة	8	15.25	122.00		
المقارنة بين	5- 10 سنة	12	8.50	102.00	24.000	0.000 دال
	أكثر من 15 سنة	24	23.50	564.00		
المقارنة بين	11-15 سنة	8	17.19	137.50	90.500	0.809 دال
	أكثر من 15 سنة	24	16.27	390.50		

يبين الجدول رقم (3-44) أنه باستخدام اختبار مان-وتني للمحور الرئيسي الأول فقد ظهرت فروق معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين متوسطات الرتب حيث كانت قيمة Sig أقل من 0.05، حيث ظهرت:

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين أقل من 5 سنوات، و5-10 سنة، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.048 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لمن لديهم أقل من 5 سنوات يساوي 21.42، أكبر منه لمن لديهم 5-10 سنوات خبرة والذي يساوي 13.96، فإن ممارسة البنك للتسويق البنكي للفئة التي يقل مستوى خبرتها عن 5 سنوات أكبر من ذوي 5-10 سنوات خبرة

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين أقل من 5 سنوات، وأكثر من 15 سنة، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، ، وبما أن متوسط الرتب لمن لديهم أكثر من 15 سنة خبرة يساوي 29.17، أكبر منه لمن هم أقل من 5 سنوات خبرة والذي يساوي 21.00، فإن ممارسة البنك للتسويق البنكي للفئة أكثر من 15 سنة، أكبر من الذين يقل مستوى خبرتهم عن 5 سنوات.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الفئتين 5-10 سنة، و11-15 سنة خبرة، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.003 أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لمن لديهم 11-15 سنة

خبرة، يساوي 15.25، أكبر من متوسط الرتب لمن لديهم 5-10 سنة خبرة والذي يساوي 7.33، فإن ممارسة البنك للتسويق البنكي لدى الفئة 11-15 سنة خبرة، أكبر من نسبة أقرانهم ذوي 5-10 سنوات خبرة.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين 5-10 سنة، وأكثر من 15 سنة خبرة، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لمن لديهم أكثر من 15 سنة خبرة يساوي 23.50، أكبر من متوسط الرتب لمن لديهم 5-10 سنة خبرة والذي يساوي 8.50، فإن ممارسة البنك للتسويق البنكي للفئة أكثر من 15 سنة، أكبر من أقرانهم ذوي 5-10 سنوات خبرة.

6-2- المحور الرئيسي الثاني: الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أما قيمة اختبار كروسكال-واليس للمحور الرئيسي الثاني تساوي 21.414 بدرجة حرية 3 ومستوى دلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه الأداء في البنك تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونظرا لوجود فروق يتم إجراء اختبار مان-وتني والجدول رقم (3-45) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-45): نتائج اختبار ل مان-وتني لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمحور الرئيسي الثاني الخاص بالأداء

وصف العينة			متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار Mann-Whitney U	مستوى الدلالة P أو Sig
المقارنة بين	أقل من 5 سنوات	25	18.56	464.00	139.000	0.721 غير دال
	5-10 سنة	12	19.92	239.00		
المقارنة بين	أقل من 5 سنوات	25	15.80	395.00	70.000	0.207 غير دال
	11-15 سنة	8	20.75	166.00		
المقارنة بين	أقل من 5 سنوات	25	17.36	434.00	109.000	0.000 دال
	أكثر من 15 سنة	24	32.96	791.00		
المقارنة بين	5-10 سنة	12	8.83	106.00	28.000	0.121 غير دال
	11-15 سنة	8	13.00	104.00		
المقارنة بين	5-10 سنة	12	8.00	96.00	18.000	0.000 دال
	أكثر من 15 سنة	24	23.75	570.00		
المقارنة بين	11-15 سنة	8	13.50	108.00	72.000	0.293 غير دال
	أكثر من 15 سنة	24	17.50	420.00		

يبين الجدول رقم (3-45) أعلاه أنه باستخدام اختبار مان-وتني للمحور الرئيسي الثاني، حيث ظهرت:

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين أقل من 5 سنوات، وأكثر من 15 سنة، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لمن لديهم أكثر من 15 سنة خبرة يساوي 32.96، أكبر منه لمن لديهم أقل من 5 سنوات خبرة والذي يساوي 17.36، فإن مستوى الأداء بالبنك لدى الفئة أكثر من 15 سنة، أكبر من نسبة أقرانهم الذين يقل مستوى خبرتهم عن 5 سنوات.

- يوجد فرق معنوي بين متوسطي الرتب للفئتين 5-10 سنة، وأكثر من 15 سنة خبرة، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج α=0.05، وبما أن متوسط الرتب لمن لديهم أكثر من 15 سنة خبرة يساوي 23.75، أكبر منه لمن لديهم 5-10 سنة خبرة والذي يساوي 8.00، فإن مستوى الأداء بالبنك لدى الفئة أكثر من 15 سنة، أكبر من نسبة أقرانهم ذوي 5-10 سنوات خبرة.

حيث يرى من مستوى خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة خبرة أن مستوى أداء البنك مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى كون الفئة أكثر من 15 سنة يمتلكون من الخبرة المهنية الكافية للحكم على مستوى أداء البنك.

خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل الثالث لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حيث النشأة والتطور وهيكله التنظيمي والمنتجات التي يقدمها البنك، كما قمنا فيه بدراسة تحليلية للأداء المالي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال بعض مؤشرات أدائه.

وتم إجراء دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة والبالغ عددها 7وكالات، منها الوكالة الرئيسية على مستوى الولاية والتي تتميز عن باقي الوكالات بالتجهيزات الحديثة وانفرادها بتقديم للعديد من الخدمات، والمجمع الجهوي للاستغلال الذي يشرف على جميع الوكالات بالولاية.

حيث تم توجيه 69 استمارة استبيان لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، بغرض الوقوف على مكانة التسويق البنكي بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، وانعكاس ذلك على رفع أداء البنك.

وخلصت نتائج اختبار الفروض في مجملها إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج التسويق البنكي في أنشطته وعملياته، ويحقق مستويات جيدة من الأداء، وأن هناك تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خاتمـــــــــــــــة

خاتمة:

يُعتبر التسويق البنكي أحد رَكائز الفلسفة البنكية في الوقت الراهن، فالعمل البنكي الحديث يتطلب الربط بين مقومات بقاء البنوك واستمرارها وبين قدرتها على تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق، وتحقيق ذلك يكون مرتبطا بمدى تشبع القائمين على تسيير النظام البنكي بالمفاهيم التسويقية، واستعمال التقنيات التسويقية وما تتيحه من إيجاد فرص جديدة تمكن من الحصول على حصص سوقية كبيرة.

هذا البحث هو محاولة للوقوف على الدور الذي يلعبه التسويق في العمل البنكي الحديث وتأثير ذلك على أداء البنوك، ومعرفة واقع ذلك في الجزائر بدراسة أحد البنوك الجزائرية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، ولغرض تحقيق أهداف البحث، تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تناول فيه الجانب النظري كلا من التسويق البنكي وأداء البنوك وتقييمها، وتناول الجانب التطبيقي الدراسة الميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة.

حيث تعرّض **الفصل الأول مدخل حول التسويق البنكي**، من خلال مفهوم التسويق البنكي وأهميته والخصائص التي تميزه، ومراحل التطور التي مر بها، وكذلك خصائص الخدمات البنكية وما يتطلبه تسويقها من تحديات كالجودة. فقد تبين أن التسويق البنكي من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة البنوك، فهو نشاط متجدد ومتطور، يحتوي على مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي يقوم بها البنك من دراسة للسوق البنكي والزبون المستهدف، والهادفة إلى تلبية حاجات العملاء وكسب ولاء ورضا المتعاملين مع البنك من جهة، وبما يمكن البنك من تحقيق أهدافه من جهة ثانية.

كما تمّ الإشارة في الفصل الأول إلى المزيج التسويقي الذي يمثل مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويحتوي كل مزيج على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح إستراتيجيات البنك، ولا ينحصر المزيج التسويقي في العناصر الأربعة التقليدية (المنتج، السعر، التوزيع ، الترويج)، بل يتعداه إلى العناصر التي تم إضافتها حديثا (المكونات المادية، العنصر البشري، وعمليات تقديم الخدمة)، حيث يرجع التوسع في مزيج التسويق إلى طبيعة الخدمات وما تتميز به من خصائص فنية وتسويقية.

وفي نهاية الفصل الأول، تمّ الإشارة إلى المتطلبات التي تُضْفِي على التسويق البنكي ذلك النشاط المتخصص والمتكامل يعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة، وتدعّم قدرة البنوك على التكييف والبقاء في

البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال إعداد الخطط والإستراتيجيات المناسبة، وعلى رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة من مصادر المعلومات المختلفة، ودراسة للسوق الذي تنشط فيه.

وتضمّن **الفصل الثاني ملامح أداء البنوك وتقييمها**، وضع صورة للأداء من حيث المفهوم والمجالات التي يشملها والعلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية، وتقييم الأداء وقياسه، وخلص إلى أن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وللوقوف على واقع أداء المنظمات والبنوك لا بد من الاعتماد على مقاييس لتقييم الأداء، حيث يمثل تقييم الأداء تلك العملية المعنية بتقييم جوانب الأنشطة المختلفة للمنظمات والبنوك.

وتمّ التّطرق في الفصل الثاني أيضا إلى بعض المداخل المستخدمة في تقييم الأداء كنموذج العائد على حقوق الملكية، والقيمة المضافة الاقتصادية، وكذلك تقييم الأداء المالي باستعمال التحليل المالي والنسب المالية المستعملة في تقييم أداء البنوك، وطريقة معيار (*Camels*)، وتبين أن الأداء المالي مثّل ولفترة كبيرة المرآة العاكسة للأداء، والذي يمكن من الحكم على أداء هذه المنظمات والبنوك من خلال نتائجها المالية المحققة، ونظرا لأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي فقد ظهرت الحاجة إلى البحث عن مقاييس تعكس صورة أكثر شمولا للأداء وتنظر إلى المستقبل واستمرارية المنظمات والبنوك.

وفي ختام الفصل الثاني تمّ الإشارة إلى بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لتقييم الأداء، من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، والأهمية، والمكونات وصعوبات التطبيق، وكذلك محاولة تسليط الضوء على المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وما يتضمنّه كل منظور أو بعد من أهداف ومقاييس، وأخيراً تطوّر بطاقة الأداء المتوازن، وخلَصَ إلى أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، تغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي منظور الأداء المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، ضمن افتراضات السبب والنتيجة، وبما يحقق التوازن على الصعيد الداخلي والخارجي، واستمرَّ تطور هذه البطاقة عبر ثلاثة أجيال من النماذج حيث أصبحت ترتكز على الخرائط الإستراتيجية، وازداد دورها لتصبح بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من نظام إدارة المنظمة.

وخُصِصَ **الفصل الثالث للجانب التطبيقي** من البحث، وذلك بهدف إسقاط أو إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصلين الأول والثاني، وما يجري فعليا داخل البنوك العاملة في الجزائر، حيث تناولت الدراسة بشكل أساسي أحد البنوك العمومية الجزائرية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية،

واستهدفت الدراسة جميع **وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة**، بهدف معرفة الدور الذي يلعبه التسويق في العمل البنكي وانعكاس ذلك على أداء البنك.

وتناولنا في البداية التعريف بالبنك محل الدراسة، بإعطاء لَمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهم التطورات التي مرّ بها، والتّعرف على المنتجات التي يقدمها، كما تم فيه دراسة تحليلية لأهم مؤشرات أداءه خلال الفترة الزمنية (2003-2012)، ثم إطلالة مختصرة عن وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، بغرض التعرف على ميدان الدراسة، حيث توجد سبع وكالات بالإضافة إلى مجمع جهوي للاستغلال يتولى الإشراف على جميع الوكالات الولاية، ومن بينها الوكالة الرئيسية رقم 488-تبسة- التي تنفرد باستخدام نظرة حديثة تتماشى مع تبني البنك سياسة الجالس وتقديم خدمات مشخصنة.

وتّمت الدراسة الميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، باستعمال استبيان شَمِلَ عينة تتكون من 69 موظفاً بالبنك، وقد أخذت هذه الدراسة الميدانية بعين الاعتبار مدى تطبيق التسويق البنكي بوكالات البنك بولاية تبسة، وكذلك قياس أداء البنك من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وأخيرا تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتناول الفصل الثالث في الأخير تحليلاً للبيانات المتحصل عليها، واختبار فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج النهائية.

نتائج اختبار الفرضيات:

على ضوء طريقة معالجة الموضوع، تتلخص نتائج اختبار الفروض فيما يلي:

1- مِن خلال الدراسة التطبيقية تم القيام باختبار **الفرضية الرئيسية الأولى: (Ho: لا ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته)**، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

وتوصلت دراسة **التسويق البنكي** ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى **النتائج التطبيقية التالية:**

- تُشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد الدراسة تأكد على ممارسة أنشطة التسويق البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ 3.75 من 5؛

– تبرز نتائج التحليل الوصفي أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بوضع الإستراتيجيات التسويقية، حيث نجد أن 82.4% من إجمالي عينة الدراسة تخطوا درجة الحياد وأجابوا بالموافقة على اهتمام البنك بالتسويق البنكي من خلال وضع الإستراتيجيات التسويقية، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ 3.93 من 5؛

– أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي إلى إقرار أفراد الدراسة بنسبة مرتفعة، بتوجه البنك في عملياته التسويقية نحو العميل، من خلال دراسة العملاء وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـــ4.04، كما أن 76.8% من إجمالي عينة الدراسة تخطوا درجة الحياد وأجابوا بالموافقة على العبارة السابقة، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للعبارة Sig =0.000؛

– تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد الدراسة يعتبرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتمتع بميزة تنافسية من حيث المنتجات والخدمات، بنسبة موافقة قدرت بـــ 73.9% من إجمالي عينة الدراسة، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ 3.86 من 5، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للعبارة Sig =0.000؛

– كشفت نتائج الإحصاء الوصفي أن نسبة غير الموافقين على قيام البنك بعملية تقسيم السوق وتوجيه خدماته لقطاعات سوقية محددة، قدّرت بـــ 49.2% من إجمالي عينة الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة لم يتجاوز درجة الحياد، وبلغ 2.88، وبالتالي فإنه لا توجد موافقة لأفراد الدراسة على هذه العبارة، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن مستوى الدلالة للعبارة يساوي Sig=0.495، وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وهذا يعني أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة، وحسب إجابات أفراد العينة لا يقوم بعملية تقسيم السوق وتوجيه خدماته لقطاعات سوقية محددة، وبالتالي فإن التسويق البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يصل بعد في تطوره إلى مرحلة التخصص ومرحلة نظم السوق، وبقي نشاط البنك ينصب على مرحلة الاهتمام بالعملاء، ومرحلة التجديد والابتكار؛

– أظهرت نتائج التحليل الوصفي لعناصر المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أن المتوسطات الحسابية كانت أغلبها مرتفعة، حيث تراوحت بين 3.30 كأقل نسبة، و4.19 لأكبر نسبة، كما تجاوزت نسبة الإجابة لأفراد الدراسة درجة الحياد حيث أن: ما نسبته 62.3% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على التسعير بالبنك، ونسبة 68.1% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على التوزيع بالبنك، ونسبة 72.4% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على الترويج بالبنك، ونسبة 84.1% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على

أهمية العنصر البشري في البنك، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة على التوالي: (0.050، 0.000، 0.000، 0.000).

2- من خلال الدراسة التطبيقية ومن أجل تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تم اختبار **الفرضية الرئيسية الثانية: (Ho: لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن)**، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحقق مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

- وتوصلت دراسة الأداء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى أن أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية جيد ومناسب وفقا للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 3.86 من 5، وأن اهتمام البنك بالأداء من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتفاوت بنسب بسيطة، حيث جاء في المرتبة الأولى منظور الأداء المالي بمتوسط حسابي بلغ 4.31 من 5، وفي المرتبة الثانية منظور العملاء بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.87 من 5، وفي المرتبة الثالثة منظور التعلم والنمو بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.69 من 5.، وفي المرتبة الرابعة منظور العمليات الداخلية بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.56 من 5، وهذا مؤشر على اهتمام البنك بالمنظور المالي حيث تشكل النتائج المالية أساس العمل البنكي، أكثر من اهتمامه بمنظور العملاء، ومنظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية.

❖ ويندرِج ضمن هذا الإطار الفرضيات الفرعية الأربعة التالية، والتي تم إجراء اختبارها على أساس المنظورات الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

أ- من خلال الدراسة التطبيقية تم **اختبار الفرضية الفرعية الأولى** التالية: **(Ho: لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي)**، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1) أي أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحقق مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

وتوصلت دراسة **الأداء المالي** ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى **النتائج التطبيقية التالية:**

– تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد الدراسة تأكد على أن وضع البنك المالي يشعر بالاطمئنان من خلال تحقيق أداء مالي قوي ومناسب، ومرتفع بدرجة كبيرة، وتحقيق نتائج مرضية، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ 4.31 من 5؛

– كشفت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بإستراتيجية البنك نحو تحقيق أهدافه المالية، أن جميع أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق نمو في العوائد السنوية، ويسعى أيضا لزيادة أصوله الإجمالية، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ على التوالي: (4.68 من 5، و4.51 من 5)، كما نجد أن 75.3 % من إجمالي عينة الدراسة تخطوا درجة الحياد وأجابوا بالموافقة على أن البنك يسعى إلى تحقيق نمو في حصته السوقية، بوزن نسبي بلغ 3.93 من 5، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للعبارات الثلاثة السابقة تساوي Sig =0.000، حيث يقوم البنك بمجموعة من الأنشطة التسويقية تضمن نجاح إستراتيجيته في توليد ونمو الإيرادات، والتي من بينها: زيادة الإيرادات من العملاء الحاليين، تقديم منتجات أو خدمات إضافية، طرح منتجات جديدة؛

– أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بإستراتيجية البنك نحو تحقيق أهدافه المالية أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحاول تحسين الإنتاجية، حيث نجد أن 87% من إجمالي عينة الدراسة تخطوا درجة الحياد وأجابوا بالموافقة على اعتماد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته، عن طريق خفض النفقات المباشرة وغير المباشرة، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ 4.14 من 5، كما تشير نتائج اختبار الفروض إلى أن مستوى الدلالة للعبارة Sig =0.000.

ب– من خلال الدراسة التطبيقية تم **اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (Ho: لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء)**، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن نسبة موافقة إجابات أفراد العينة على الأداء المتعلق بمنظور العملاء، بلغت 74%، بمستوى معنوية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، وبناء على ذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أنه توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

وتوصلت دراسة **الأداء** المتعلق بمنظور **العملاء** ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى **النتائج التطبيقية التالية:**

– تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد الدراسة تأكد على أن إستراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية الخاصة بالعملاء ناجحة وإيجابية، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا، بلغ 3.87 من 5؛

- تبرز نتائج التحليل الوصفي إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بجهود البنك للتميز عن منافسه من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتعميق العلاقات مع الزبائن المستهدفين، والتي تعتبر عاملا محددا للأداء المالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.58 كأقل نسبة، و4.20 لأكبر نسبة، كما تجاوزت نسبة الإجابة لأفراد الدراسة درجة الحياد حيث أن: 65.2% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على رضا الزبون عن منتجات البنك، ونسبة 66.7% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على احتفاظ البنك بعملائه، ونسبة 79.7% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على إستراتيجية البنك نحو اكتساب زبائن جدد، وأخيرا نسبة 79.7% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على القيمة المقترحة للعميل من طرف البنك، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للعبارات الأربعة على التوالي: (0.015، 0.008، 0.000، 0.000).

ج- من خلال الدراسة التطبيقية تم **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة** التالية: (**Ho: لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية**)، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أنه توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

وتوصلت دراسة **الأداء** المتعلق بمنظور **العمليات الداخلية** ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى **النتائج التطبيقية التالية:**

- تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد الدراسة تأكد على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تطوير وتحسين العمليات الداخلية من أجل التميز في تقديم الخدمات البنكية، وهذا بوزن نسبي يقدر بـــ 3.56 من 5؛

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاصة ببعد العمليات الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أن البنك يحاول تحسين أنشطته، بما يؤدي إلى توفير قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق نتائج مالية مرضية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.49 كأقل نسبة، و3.65 لأكبر نسبة، كما تجاوزت نسبة الإجابة لأفراد الدراسة درجة الحياد حيث أن: 62.3% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على إدارة عمليات الابتكار حيث يوفر البنك منتجات ذات مستوى عال من الجودة وبتكاليف أقل، ونسبة 62.3% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على إدارة عمليات التشغيل حيث يوفر البنك الخدمات الجديدة في الوقت المحدد، ونسبة 63.8% من

إجمالي عينة الدراسة موافقون على دورة وخدمات ما بعد البيع من خلال استخدام البنك لأحدث التقنيات بشكل متميز يفوق المنافسين، وأخيرا نسبة 63.7% من إجمالي عينة الدراسة موافقون على إدارة عمليات العملاء حيث تشكل منتجات البنك نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق، كما أن نتائج اختبار الفروض تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للعبارات الأربعة على التوالي: (0.000، 0.000، 0.004، 0.000).

د– من خلال الدراسة التطبيقية تم **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة** التالية: (**Ho: اتجاه البنك نحو التسويق البنكي لا يعزز ولا يطور الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو**)، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن اتجاه البنك نحو التسويق البنكي من شأنه تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

وتوصلت دراسة **الأداء** المتعلق بمنظور **التعلم والنمو** ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى **النتائج التطبيقية التالية:**

– تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن أفراد الدراسة تأكد على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على ترقية منظور التعلم والنمو بالبنك وهذا بوزن نسبي 3.69 من 5.

– تبرز نتائج التحليل الوصفي أن الموظفون بالبنك راضون عن إستراتيجية البنك نحو تحقيق التعلم والنمو، حيث نجد أن 85.5% من إجمالي عينة الدراسة تخطوا درجة الحياد وأجابوا بالموافقة على برامج البنك لتطوير مهارات العاملين، وهذا بمتوسط حسابي بلغ 3.65 من 5، كما تشير نتائج اختبار الفروض إلى أن مستوى الدلالة للعبارة Sig =0.000؛

– تبرز نتائج التحليل الوصفي إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بوجود نسبة هامة من العاملين في البنك يشكل وجودهم قيمة مضافة، حيث تجاوزت الإجابات درجة الحياد وبلغت نسبة الموافقة 78.2%، وهذا بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا بلغ 3.81 من 5، ويعود ذلك إلى الدور الكبير الذي يلعبه رأس المال البشري والمعلوماتي في البنك، حيث أن اغلب موظفي البنك جامعيين، وأن نسبة معتبرة منهم من ذو الخبرة، كما تشير نتائج اختبار الفروض إلى أن مستوى الدلالة للعبارة Sig =0.000؛

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن إقرار أفراد العينة بوجود نظام للمكافآت والحوافز داخل البنك، بنسبة موافقة 52.2% من إجمالي عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي 3.17 من 5، كما تشير نتائج اختبار الفروض إلى أن مستوى الدلالة للعبارة Sig=0.321، وهو أكبر مستوى الدلالة الحرج، وهذا يعني أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة، وحسب إجابات أفراد وعلى الرغم من وجود نظام للمكافآت والحوافز داخل البنك إلا أنه لا يتم تطبقه أو لا يأخذ بعين الاعتبار.

3- من خلال الدراسة التطبيقية تم اختبار **الفرضية الرئيسية الثالثة: (Ho: لا يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك)**، وحسب نتائج اختبار الفروض فإن قيمة معامل الارتباط R=0.834 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التسويق البنكي والأداء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.695 مما يعني أن المتغير المستقل يقوم بتفسير 69.5 % من التغيرات التي تطرأ على الأداء البنكي. ومعادلة خط الانحدار هي $Y= 0.713 +0.839\ X$ حيث Y هو المتغير التابع (الأداء بالبنك)، وX هو المتغير المستقل (التسويق البنكي). وبناءا على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ترفض الفرضية الصفرية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

4- من خلال الدراسة التطبيقية ومن أجل معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إجابات أفراد الدراسة، تم اختبار **الفرضية الرئيسية الرابعة: (Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول التسويق البنكي والأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى للمتغيرات الشخصية)**، وقد توصلت إلى النتائج التطبيقية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه أنشطة التسويق البنكي في البنك تعزى لمتغير العمر، بين من أعمارهم أقل من 30 سنة لصالح الفئة العمرية 30-40 سنة والفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وبين الفئة العمرية 41-50 سنة لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه مستوى الأداء في البنك تعزى لمتغير العمر، بين من أعمارهم أقل من 30 سنة لصالح الفئات العمرية الأخرى، وبين الفئة العمرية 30-40 سنة والفئة العمرية 41-50 سنة، لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محور التسويق البنكي، ومحور الأداء تعزى لمتغير الجنس.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه أنشطة التسويق البنكي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين من لديهم المؤهلات علمية أخرى، لصالح من مؤهلهم العلمي مهندس ومن مؤهلهم العلمي ثانوي.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الرئيسي الثاني الخاص الأداء في البنك تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محور التسويق البنكي، ومحور الأداء تعزى لمتغير التخصص العلمي.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسويق البنكي بالبنك، والأداء في بنك الفلاحة والتنمية تعزى لمتغير الشهادات المهنية، بين من لا يملكون شهادات مهنية لصالح من لديهم شهادات مهنية.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه أنشطة التسويق البنكي في البنك تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديهم 5-10 سنوات خبرة لصالح فئات الخبرة المهنية الأخرى، وبين أصحاب الفئة أقل من 5 سنوات خبرة لصالح أقرانهم ذوي الفئة أكثر من 15 سنة.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة حول الأداء في البنك تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديهم 5-10 سنوات، ومن مستوى خبرتهم يقل عن 5 سنوات، لصالح أقرانهم ذوي الفئة أكثر من 15 سنة خبرة.

نتائج البحث:

من خلال تناولنا للموضوع يمكن استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها في ما يلي:

- ✓ يحاول بنك الفلاحة والتنمية الريفية التنويع والتوسع في الخدمات والمنتجات البنكية، إلا أنها تبقى في غالبيتها محصورة في مجال تمويل التنمية الفلاحية والريفية وفق ما تقره السلطات العمومية، رغم تحوله إلى بنك شامل يقوم بالعمليات البنكية، ومتفتحا على العالم الخارجي، ويساهم في تمويل جميع الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، إلا أن إرجاع البنك إلى تخصصه الأول أثر سلبا على نتائج أداء البنك؛
- ✓ تخضع الكثير من أسعار الخدمات والمنتجات البنكية على مستوى البنوك لتدخل البنك المركزي، وأهداف السياسات الاقتصادية والاجتماعية في البلاد؛

- ✓ يدخل ضمن إستراتيجيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية توسيع وعصرنة شبكة التوزيع لديه، وإدخال خدمة البنك الجالس في جميع وكالاته، إلا أن وتيرة الإنجاز بطيئة جدا، حيث توجد وكالة واحدة من بين سبعة وكالات تستخدم نظرة حديثة تتماشى مع تبني البنك سياسة الجالس وتقديم خدمات مشخصنة؛
- ✓ يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مباني البنك بشكل كبير في توزيع المنتجات والخدمات البنكية، ويلاحظ ضعف التوزيع غير المباشر للخدمات البنكية، حيث توجد وكالة واحدة من بين سبعة وكالات يوجد بها موزع آلي للأوراق النقدية؛
- ✓ يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببعض الأساليب الترويجية، إلا أنه ليس هناك إلمام بكافة الأنشطة الترويجية، ولا ترقى إلى ما هو موجود من أساليب ترويجية على المستوى العالمي، ويبقى هناك قصور واضح في الثقافة الترويجية لدى البنك، وهذا راجع إلى غياب المنافسة بين البنوك الجزائرية؛
- ✓ تكتسي دراسة السوق أهمية بالغة في التسويق البنكي، إذ تشكل أساس تجزئة السوق إلى قطاعات، ومن ثم تحديد القطاع الأكثر ربحية من خلال التركيز على العميل المطلوب ونوع الخدمة المطلوبة، وكلما كان البنك قادرا على تحديد خصائص العملاء الذين يتعاملون معه، كان قادرا على التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تحديد القطاع الأكثر ربحية لخدماته، إلا أن هذه الدراسات تبقى سطحية، ولا تستخدم بحوث التسويق في عملية التقسيم، بل تخضع لتصورات إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- ✓ يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميزة تنافسية لأنه يهتم بأنظمة المعلومات والاتصالات، وجلب التكنولوجيا، وهذا نتيجة لطبيعة النشاط البنكي الحساس الذي يتعامل مع كم كبير من المعلومات في عملياته وفي خدماته البنكية المقدمة للعملاء، ويتطلب الدقة والسرعة في الوقت نفسه؛
- ✓ يوجد نظام للمكافآت والحوافز داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلا أنه لا يتم تطبقه أو لا يأخذ بعين الاعتبار، وبالتالي فليس هناك اهتمام بالبنك بتشجيع الأفكار المبدعة، وتقديم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة، وهذه النتيجة لا تقتصر على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بل هو حال جميع المؤسسات والقطاعات في الجزائر؛
- ✓ على الرغم من ظهور التسويق البنكي في منتصف خمسينات القرن العشرين، ومراحل التطور التي مر بها، إلا أن التسويق البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يصل بعد في تطوره إلى مرحلة التخصص

ومرحلة نظم السوق، وبقي نشاط البنك ينصب على مرحلة الاهتمام بالعملاء، ومرحلة التجديد والابتكار؛

- ✓ يرتبط التسويق البنكي بأداء منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يساعد على دراسة السوق، وطبيعة وفئات العملاء وتحليل حاجاتهم ورغباتهم، ووضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: اكتساب زبائن جدد، المحافظة على العملاء الحاليين، رضا العملاء، زيادة الحصة السوقية، وهذا ضمن القيمة المقترحة للعميل من طرف البنك؛
- ✓ يرتبط التسويق البنكي بأداء منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يساعد على وضع الإستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: زيادة عدد المنتجات الجديدة، تطوير الخدمات، زيادة جودة الخدمة، وهذا ضمن سلسلة القيمة الداخلية؛
- ✓ يرتبط التسويق البنكي بأداء منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يساعد على تقليل الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين (رأس المال البشري)، ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي)، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: رضا العاملين، زيادة الاحتفاظ بالعاملين، زيادة إنتاجية العامل، زيادة قدرات أنظمة المعلومات؛ إيجاد مناخ تنظيمي عملي فعال؛
- ✓ يرتبط منظور الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن، بأداء منظور العملاء، الذي يرتبط بدوره بكل من أداء منظور العمليات الداخلية وأداء منظور التعلم والنمو؛
- ✓ ممارسة البنك للتسويق البنكي له تأثير واضح على أداء المنظور لمالي للبنك، وأداء منظور العملاء، وأداء منظور العمليات الداخلية، وأداء منظور التعلم والنمو بصفة خاصة، والأداء العام للبنك بصفة عامة؛
- ✓ يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية لقاعدة كبيرة من الموارد المالية والبشرية والمادية، تجعله ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني، وتمكنه من احتلال مركز تنافسي في السوق البنكية الجزائرية، ومن دخول المنافسة على الصعيد العالمي؛
- ✓ على الرغم من الانتشار والرواج الكبير لبطاقة الأداء المتوازن في الكثير من المنظمات التي قامت بتطبيقه، إلا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من بقية المؤسسات الوطنية لا يعتمد عليه كنموذج عصري متكامل في تقييم أدائه.

التوصيات:

بناءاً على النتائج السابقة وفي محاولة لتقليل العراقيل والصعوبات التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية من جهة، وإعطاء بحثنا أهمية للبنوك من جهة ثانية، يمكننا اقتراح جملة من التدابير والإجراءات تتمثل فيما يلي:

1. زيادة الاهتمام بجودة الخدمة البنكية، وتقديم خدمات بنكية متنوعة، وإدخال التحسينات المستمرة على الخدمات البنكية المقدمة للعملاء؛
2. الإسراع في تحديث وعصرنة وتطوير الوكالات البنكية المحلية؛
3. تكثيف الأساليب الترويجية وعدم الاكتفاء بالمطبوعات التي توضع داخل وكالات البنك؛
4. القيام ببحوث التسويق البنكي بغية التعرف على خصائص السوق البنكي، والمساعدة في وضع الإستراتيجيات التسويقية، واختيار المزيج التسويقي المناسب؛
5. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس الأداء، وفتح المجال لمبادرات الأفراد، ومنحهم حرية أكثر للإبداع والابتكار؛
6. إعداد الخرائط الإستراتيجية، ونشرها في أماكن تواجد العاملين داخل البنك؛
7. استعمال نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لأنه يقسم أداء البنوك إلى أربعة منظورات تغطي جميعها الأنشطة التسويقية في البنك، ويعكس صورة أكثر وضوحا على نشاط البنك، ويربط إستراتيجيات البنك بأهدافه؛
8. على الجهات الوصية عدم ضبط بنك الفلاحة والتنمية الريفية بحدود التخصص في تمويل قطاع معين؛
9. مواكبة التطورات في المجال البنكي، والعمل على الاستفادة من تجارب البنوك الرائدة في التسويق البنكي والصناعة البنكية على المستوى العالمي، ومن أحدث التكنولوجيا والتجهيزات؛

آفاق البحث:

تناول البحث دور التسويق في العمل البنكي الحديث وانعكاس على أداء البنوك، وتّمت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وخلُصت إلى مجموعة من النتائج الهامة تتعلق بالبنك والعمل البنكي في الجزائر. ويمكن تناول هذه الدراسة من جوانب متعددة تبعا لأهداف كل باحث والأسلوب الذي يستخدمه، ومازالت

الدراسة تحتاج إلى مزيد من التعمق والمعالجة حتى نستطيع الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع، كما أن هناك نقاط بقيت عالقة في البحث، لكنها تعتبر نقطة انطلاق لدراسات جديدة وآفاقا لأبحاث لاحقة نذكر منها:

- دور المزيج التسويقي في رفع أداء البنوك في الجزائر؛
- أثر الإستراتيجية التسويقية على أداء البنوك في الجزائر؛
- أهمية أنظمة المعلومات في تحسين أداء البنوك؛
- أثر عوامل البيئة على أداء البنوك؛
- دور الحوكمة في رفع أداء البنوك في الجزائر؛
- أثر تحرير تجارة الخدمات على أداء البنوك في الجزائر؛
- تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية بواسطة نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
- إضافة منظور الحوكمة إلى بطاقة الأداء المتوازن؛
- متطلبات العمل البنكي في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

المراجع والمصادر

I- المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب.

1. أحمد شاكر العسكري. التسويق: مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي. ط1. القاهرة (مصر): دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
2. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 1999.
3. أحمد محمد غنيم. إدارة البنوك: تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل. ط1. المنصورة (مصر): المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007.
4. أحمد محمود أحمد. تسويق الخدمات المصرفية. عمان (الأردن): دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
5. أمين السيد أحمد لطفي. التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2005.
6. بدران العمر. تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS. الرياض (السعودية): مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
7. بشير العلاق. التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات. عمان (الأردن): دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
8. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي. تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي. عمان (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
9. بيان هاني حرب. مدخل إلى إدارة الأعمال. ط1. عمان (الأردن): الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
10. تيسير العجارمة. التسويق المصرفي. ط1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
11. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي. التسويق المعاصر. ط1. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2005.
12. ثامر البكري. إستراتيجيات التسويق. عمان (الأردن): دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
13. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين رضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. ط1. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

14. حسين جميل البدري. البنوك: مدخل محاسبي إداري. ط1. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2003.

15. حمداوي وسيلة. الجودة ميزة نسبية في البنوك التجارية. قالمة (الجزائر): مديرية النشر لجامعة قالمة، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، 2009.

16. حمزة الشمخي، ابراهيم الجزراوي. الإدارة المالية الحديثة: منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات. ط1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 1998.

17. حمزة محمود الزبيدي. إدارة المصارف، إستراتيجية تنمية الودائع وتقديم الائتمان. ط1. عمان (الأردن):مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.

18. حمود أحمد التومي. الاندماج المصرفي: النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار –مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا. القاهرة (مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

19. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة. ط2. عمان(الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

20. دريد كامل آل شبيب. مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

21. زهير ثابت. سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟ القاهرة (مصر): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

22. زياد رمضان، محفوظ جودة. إدارة البنوك. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 1996.

23. زياد رمضان، محفوظ جودة. الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2000.

24. سامي أحمد مراد. تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس. ط1. مصر: المكتب العربي للمعارف، 2007.

25. السعيد فرحات جمعة. الأداء المالي لمنظمات الأعمال، التحديات الراهنة. الرياض (المملكة العربية السعودية): دار المريخ للنشر والتوزيع، 2000.

26. سونيا محمد البكري. إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2002.

27. سيد محمد جاد الرب. إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. مصر: مطبعة العشرى، 2009.

28. صباح محمد أبو تاية. التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

29. صر حمود مزنان فهد. أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية. ط1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

30. صلاح الدين حسن السيسي. الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية. ط1. القاهرة مصر): دار الكتاب الحديث، 2011.

31. صلاح الدين حسن السيسي. دراسات نظرية وتطبيقية إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية. ط1. بيروت (لبنان): دار الوسام للطباعة والنشر، 1998.

32. صلاح الدين حسن السيسي. دراسات نظرية وتطبيقية: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات. ط1. القاهرة (مصر): دار الفكر العربي، 2003.

33. طارق حماد عبد العال. تحليل القوائم المالية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2006.

34. طارق حماد عبد العال. تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد والمخاطرة. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 1999.

35. طارق طه. إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2007.

36. طلعت أسعد عبد الحميد. إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 1998.

37. عاطف جابر طه عبد الرحيم. تنظيم وإدارة البنوك، منهج وصفي تحليلي. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2008.

38. عاطف وليام اندراوس. التمويل والإدارة المالية. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006.

39. عبد الحليم كراجة، علي ربايعية، ياسر السكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف. الإدارة والتحليل المالي: أسس، مفاهيم، تطبيقات. ط2. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.

40. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. إدارة المنشآت المتخصصة: البنوك، منشآت التأمين، البورصات. ط1. المنصورة (مصر): المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

41. عبد الحميد عبد المطلب. اقتصاديات النقود والبنوك، الأساسيات والمستحدثات. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2007.

42. عبد الحميد عبد المطلب. البنوك الشاملة: عملياتها وإداراتها. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2000.

43. عبد السلام أبو قحف. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2003.

44. عبد السلام أبو قحف. التسويق: وجهة نظر معاصرة. ط1. الإسكندرية (مصر): مطابع الإشعاع الفنية، 2001.

45. عبد الغفار حنفي. إدارة المصارف. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2007.

46. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص. الأسواق والمؤسسات المالية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2001.

47. عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة. إدارة الائتمان. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 1999.

48. عقيل جاسم عبد الله. مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء. ط1. عمان (الأردن): دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 1999.

49. علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة (مصر): دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

50. عوض بدير الحداد. تسويق الخدمات المصرفية. الإسكندرية (مصر)، دار البيان للطباعة والنشر 1999.

51. فلاح حس عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000.

52. فلاح حسن عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000.

53. قدي عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية–الرسائل والأطروحات. ط1. الجزائر: دار الأبحاث، 2009.

54. كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد. الإدارة المالية. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1997.

55. مجيد الكرخي. تقويم الأداء باستخدام النسب المالية. ط1. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.

56. محسن أحمد الخضيري. التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات. ط1. القاهرة (مصر): أيترك للنشر والتوزيع، 1999.

57. محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الكلية. ط2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

58. محمد إبراهيم عبيدات. إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي ط3. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

59. محمد سعيد أنور سلطان. إدارة البنوك. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2005.

60. محمد سويلم. إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية: مدخل مقارن. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع، 1998.

61. محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام. المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2000.

62. محمد عبد الفتاح الصيرفي. إدارة البنوك. ط1. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.

63. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف. التسويق. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 1996.

64. محمد محمود مصطفى. التسويق الإستراتيجي للخدمات. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.

65. محمد محمود يوسف. البعد الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن. القاهرة (مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

66. محمد مطر. الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الأساليب والأدوات والاستخدامات لعملية. ط1. عمان(الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

67. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي. ط1. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.

68. محمود مهدي البياتي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان(الأردن): دار الحامد للنشر، 2005.

69. معراج هواري، أحمد امجدل. التسويق المصرفي: مدخل تحليلي إستراتيجي. الجزائر: دار المحمدية، 2008.

70. منير إبراهيم هندي. إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات. ط3. الإسكندرية (مصر): المكتب العربي الحديث، 1996.

71. منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور. التحليل المالي: مدخل صناعة القرار. ط2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2005.

72. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة. تحليل القوائم المالية. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

73. ناجي معلا. إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية. ط1. عمان (الأردن): مطابع الصفوة، 1995.

74. ناجي معلا. أصول التسويق المصرفي. ط1. عمان (الأردن): مطابع الصفوة، 1994.

75. ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. ط3. عمان (الأردن)، 2007.

76. نبيل عبد السلام شاكر. الأساليب الحديثة في التحليل المالي وكتابة التقارير المالية، مدخل تنمية القدرات المعرفية والمهارية. ط1. القاهرة (مصر): مكتبة عين شمس، 1998.

77. نبيل محمد مرسي خليل. الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2003.

78. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد. التسويق: مفاهيم معاصرة.طبعة مزيدة ومحكمة. عمان(الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

79. نهال فريد مصطفى. مبادئ وأساسيات الإدارة المالية. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

80. نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية – المطبعة الجهوية قسنطينة، 2009.

81. هاني حامد الضمور. تسويق الخدمات. ط3. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

82. هشام جبر. إدارة المصارف. القاهرة (مصر): الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2008.

83. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي1، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2009.

84. وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة. التسويق المصرفي. ط1. عمان (الأردن): دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

85. يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحمير إبراهيم. التسويق الإستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011.

86. يوحنا عبد آل أدم، سليمان اللوزي. دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر، 2005.

ثانيا: المقالات في المجلات العلمية والدوريات.

87. أحمد طلطفاح. مؤشرات الحيطة الجزئية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت. أبريل 2005.

88. أحمد يوسف دودين. معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 2009، المجلد التاسع، العدد الثاني.

89. جمال أبو عبيد. الخطة الإستراتيجية للمصرف إدارة الخطة ومراحلها. مجلة الدراسات المالية والمصرفية. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، 2011، ديسمبر، المجلد التاسع عشر، العددين الثالث والرابع، السنة التاسعة عشرة.

90. حسب الرسول يوسف التوم شهاب الدين، مصطفى أحمد حمد منصور. أثر جودة الضمنات في أساليب إدارة التعثر المصرفي، دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي السوداني. مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012، يوليو، العدد الأول.

91. حيدر حمزة جودي، نغم علي الصائغ. أثر إستراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية، دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008، العدد التاسع والستون.

92. دحية عبد الحفيظ. نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية. Refermes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC, 2008, N°05.

93. زيدان محمد. دور التسويق في زيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة الباحث. ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2003، عدد 02.

94. السعيد بريش، نعيمة يحياوي. أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، 2011-2012.

95. الشيخ الداوي. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2009-2010، عدد7.

96. طاري محمد العربي. التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد الأول، 2007.

97. عبد القادر شاشي. معايير بازل للرقابة المصرفية، اتفاقية بازل II. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة (السعودية): البنك الإسلامي للتنمية، بدون تاريخ نشر.

98. عبد الملك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، نوفمبر، العدد الأول.

99. لخضر عزي. التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكره، العدد السادس، جوان 2004.

100. مالك الرشيد أحمد. دراسات وبحوث: مقارنة بين معياري *CAMEL* و *CAEL* كأدوات حديثة للرقابة المصرفية، المميزات وعيوب التطبيق، كيف يستخدم *CAMEL* في قياس أداء فروع المصرف وتصنيفها؟ مجلة المصرفي. السودان: 2005، مارس، العدد 35.

101. محمد جموعي قريشي. تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، الجزء الأول. مجلة الباحث، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004، عدد 03.

102. مراد كواشي. بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية. بسكرة (الجزائر): جامعة محمد خيضر، 2010, ديسمبر, عدد 34.

103. هشام بحري. مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم بين النظرية والتطبيق. مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، 2011-2012، العدد 01.

104. وهاب نعمون. النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية مع الإشارة إلى حالة الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارية. بسكرة (الجزائر): جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ديسمبر، العدد الرابع.

105. يوسف بوخلخال. أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي *(camels)* على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية. مجلة الباحث. ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2012، عدد 10.

ثالثا: أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير.

106. بريش عبد القادر. التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفة وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.

107. بلباي عبد النبي. دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة عينة من البنوك الجزائرية *(BDL. BNA. BADAR)* بأدرار. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسويق. ورقلة(الجزائر): جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010.

108. بن قشوة جلول. أهمية انطلاق المنتجات الجديدة في التأثير على سلوك المستهلك-دراسة سلوك المستهلكين لجهاز التلفاز المسطح للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق.رالجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2011-2012.

109. تواتي طليبة نسيمة. أهمية التسويق في تطوير الخدمة البنكية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة الوادي، مذكرة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2004-2005.

110. جبلي هدى. قياس جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2010.

111. حميدي زقاي. مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري، مع الإشارة إلى القرض الشعبي الجزائري وكالة سعيدة. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات. تلمسان (الجزائر): جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.

112. دريس رشيد. إستراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 2007.

113. رابح عرابة. التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق-حالة القرض الشعبي الجزائري. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2009-2010.

114. رجم نور الدين. دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية: دراسة حالة الوكالة 748 بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، مدرسة الدكتوراه اقتصاد- ماناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.

115. زيدان محمد. دور التسويق في القطاع البنكي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. أطروحة دكتوراه دول عير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.

116. سامي شناتي. فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية- دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال. المسيلة (الجزائر): كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2011-2012.

117. سليمة عبد الله. دور تسويق الخدمات البنكية في تفعيل النشاط البنكي: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بباتنة. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق. باتنة: جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2009.

118. شوقي بورقبة. الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقيه مقارنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. سطيف (الجزائر): جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.

119. شيلي وسام مقررات بازل (2) ومتطلبات تطبيقها في البنوك التجارية، دراسة تجربة لبنان. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه تسيير المؤسسات، تخصص إدارة مالية، 2010.

120. طاري محمد العربي. التسويق المصرفي في الجزائر –حقائق وآفاق– دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007.

121. طلحة محمد. الصيرفة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– بدر. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير. المدية (الجزائر): جامعة الدكتور يحي فارس، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، 2008-2009.

122. العاتي إيمان. البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

123. عبد الرزاق حميدي. جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك–دراسة حالة بنك التنمية المحلية *BDL*. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة تسويقية. بومرداس (الجزائر): كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007-2008.

124. عبد الرزاق سلام. القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة–تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علوم التسيير، فرع النقود والمالية. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012.

125. عبد اللطيف بلغرسة. تكييف البنوك التجارية الجزائرية مع اقتصاد السوق إستراتيجية التسويق البنكي. مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص نقود وتمويل. عنابة (الجزائر): جامعة باجي مختار–عنابة، معهد العلوم الاقتصادية، جوان 1998.

126. عتيق خديجة. أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون– دراسة ميدانية للبنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان. مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق دولي. تلمسان (الجزائر): جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، 2011-2012.

127. عريوة محاد. دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف. مذكرة ماجستير غير منشورة في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة. سطيف (الجزائر): جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2011.

128. عيشوش عبدو. تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة. مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق. باتنة (الجزائر): جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2009.

129. فوزي محيريق. إستراتيجيات المزيج التسويقي في المصارف الجزائرية-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري *(CPA)*. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع التحليل الاقتصادي. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2002-2003.

130. فيروز قطاف. التسويق البنكي بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية بسكرة. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال. ورقلة (الجزائر): كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2002-2003.

131. لعذور صورية. أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة المسيلة. مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، فرع التسويق. المسيلة (الجزائر): جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، قسم علوم التسيير، 2008.

132. محجوبي محمد الأخضر. أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، حالة القطاع البنكي في الجزائر. مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق الخدمات. تلمسان (الجزائر): جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009-2010.

133. محمد آيت محمد. دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك-الجزائر. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع التسويق. الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر سابقا)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009.

134. محمد بهاء الدين خاتجي. المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية. مذكرة ماجستير في تخصص المصارف الإسلامية. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009.

135. محمد عبد الرحمن ولد أحمد، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي-دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية *(BMC)*. مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق الخدمات. تلمسان (الجزائر): جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2010-2011.

136. مزيان عبد القادر. أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي *CNMA*. مذكرة ماجستير غير منشورة في التسيير الدولي تخصص تسويق دولي. تلمسان (الجزائر): جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2012.

137. مسغوني منى. تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير. ورقلة (الجزائر): جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013.

138. معراج هواري. تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية-دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007.

139. نادية عبد الرحيم. تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي-دراسة حالة الجزائر. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وبنوك. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.

140. نايلي إلهام. تطوير المنتوج المصرفي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسويق. قسنطينة (الجزائر):: جامعة منتوري- قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.

رابعا: المداخلات ضمن أعمال الملتقيات والندوات والمؤتمرات.

141. بن نافلة قدور، عرابة رابح. التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك ميزة تنافسية. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحولات. 14-15 ديسمبر 2004، الشلف (الجزائر): جامعة حسيبة بن بوعلي.

142. ربحي كريمة. تسويق الخدمات المصرفية. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحولات. 14-15 ديسمبر 2004، الشلف (الجزائر): جامعة حسيبة بن بوعلي.

143. عبد الملك مزهودة. المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير.

خامسا: القوانين.

144. الجمهورية الجزائرية. مرسوم رقم 82-106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المؤرخ في 13 مارس 1982، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16 مارس 1982.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب.

145. André Boyer, Gèrad Hirigoyne, Jacques Thèpot, Nadine Tournois, Jean-Pierre Védrine . Panorama de la Gestion. 2 e édition. France: Parise, Éditions d'Organisation, 2000. ISBN: 2-7081 – 2533 -8.

146. Anthony A Atkinson, Robert S Kaplan, Ella Matsumura, S Mark Young. MANAGEMENT ACCOUNTING, Information for Decision-Making and Strategy. SIXTH EDITION. New York (USA): PEARSON, 2011.

147. Bachir Mazouz, Jean Leclerc, avec la collaboration de Marcel J B Tardif. La Gestion Intégrée par Résultats. CANADA: Presses DS l'Université du Québec, 2008.

148. Beleverd E Needles, Marain Powers, Susan V Crosson. Financial Managerial Accounting. Ninth Edition. USA: South-Western Cengage Leaming, 2010.

149. Brigitte DORIATH. Contrôl de gestion, en 20 fiches. 5 édition. Paris (France): Dunod, 2008.

150. Brigitte Driath , Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal

151. Nioolle. Comptabilité et gestion des organisations. 7 e édition. Paris (France): Dunod, 2010.

152. Charles T Horngren, Walter T Harrison Jr, M Suzanne Oliver. Financial & Managerial Accounting. Third edition. USA: PEARSON, 2012.

153. Christian Hoarau. Analyse et évaluation Financières des entreprises et des groupes. Paris (France): Vuibert, 2008.

154. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI. DCG 11: Control de gestion, manuel et application. 2eédition. Paris (Ferenc): Dunod, 2010.

155. David L. Kurtz. Contemporary Marketing. Thirteenth Edition. USA : South-Western, 2006.

156. David L Kurtz. Louis E Boone. Contemporary Marketing. 15 Edition. Printed in Canada: SOUTH-WESTERN, 2013.

157. Del l Hawkins,David L Mothersbaugh. Consumer Bahavior-Building Marketing Strategy. Eleventh Edition. New York (USA): McGraw-Hill/Irwin, 2010.

158. Dictionnaire de management de projet. France : AFNOR Editions, 2010.

159. Don R Hansen, Maryanne M Mowen, Liming Guan. Cost Management, Accounting & Control. Sixth Edition. USA: South-Western Cengage Learning, 2009.

160. Dov Ogien. Maxi Fiches de: Gestion financière de l'entreprise. Paris (France): Dundo, 2008.

161. Élie Cohen. Dictionnaire de gestion. Alger: Casbah éditions, 1998.

162. Ferandez P. Valuation Methods and Shareholder Value Creation. USA: Academic Press, 2002.

163. Frances Brassington, Stephen Pettitt. Essentials of Marketing. England: Pearson Education Limited, 2005.

164. Francine Séguin, TaÏeb Hafsi, Christiane Demers. Le management Stratégique, Canada : L'analyse a L'action Les édition Transcontinental, 2008.

165. Grant James L. Foundation of Economic Value Added. Second Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

166. Guy Caudamine, Jean Montier. Banque et Marchés Financiers. Economica, Héléne Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, Andreù Solé. Le contrôle de gestion, Organisation outils et pratiques. 3 e édition. Paris (France): Dunod, 2008.

167. Jean-Jacques Pluchart. Le management durable l'entreprise, les performances de l'entre prise socialement responsable. France: éditions Farnaud fanél, éditions SEF. 2011.

168. Jim Blythe. Marketing Essentials. First edition. United Kingdom: ELSEVIER, 2008.

169. Jim Blythe, Phil Megicks. Marketing Planning- Strategy environment and context. First édition. England: Pearson Education Limited, 2010.

170. Joseph F Hair Jr, Mary F Wolfinbarger, David J Ortinau, Robert P Bush. Essentials of Marketing Research. Second Edition. New York (USA): Mc Graw-Hill Irwin, 2009.

171. Kaplan Robert S, & Norton David P. Caudro de Mando Integrak, The Balanced Scorecard. 2Edition. Barcelona (Spain)*:* GESTION2000, 2002.

172. Marshall W Mayer. Rethinking Performance Measurement, Beyond the Balanced Scorecard. New York (USA): Cambridge University Press, 2003.

173. Mendoza C, Dobler V, Cauvin E, Delmond M. Contrôle de Gestion et Pilotage de Performance. 2^{O}édition. Paris (France): Gualino édition, 2004.

174. Mohan Nair. ESSENTIALS of Balanced Scorecard. USA: John Wiley &Sons, TNC, 2004.

175. Mondher BELLALAH. Gestion Financière, Diagnostic, évaluation et choix des investissements. Paris (France): éd. economica, 1998.

176. Nadine Tournois. Le Marketing Bancaire face aux Nouvelles Technologies. Paris: Masson, 1989.ISBN: 2-225-81781-2. ISSN: 0985-6641.

177. Nils Gören Olve, Cart-Johan Petri, Jan Roy and Sofie Roy. Making Scorecards Actionable, Balancing Strategy and Control John Wiley &Sons, TNC, 2003.

178. Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2002.

179. Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2006.

180. Philip Kotler. Marketing Management. Millennium Edition. Tenth Edition. United States of America: Pearson Custom Publishing, 2002.

181. Philip Kotler, Gury Armstrong, John Sunnders, Veronica Wong. Principle of Marketing. Second European Edition. PRENTICE HALL EUROPE, 1999.

182. Philip Kotler. Kevin Lane Keller. Marketing Management. Twelfth Edition. USA: PRENTICE HALL EUROPE, 2006.

183. Philip Kotler, Keivin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen. Marketing Management .England: PEARSON Education, 2009.

184. Risk Management for Central Banks and Other Public Investors. Herve Bourquin, Roman Marton. Edition by: Ulrich Bindeil, Fernando Gonzàles, Evanglos Tabakis. New York (USA): Cambridge University Press, 2009.

185. Sylvie de coussergues. Gestion de la banque, Du Diagnostic A' la Stratégie. 5eédition. Paris (France): Dunod, 2007.

186. William G Zikmund, Barry J Babin. Essentials of Marketing Research. Forth Edition. USA: South-Western, Cengage Leaming, 2010.

187. Y. Chirouze Le Marketing Stratégique. Paris (France): Edition Marketing, copyright, 1995. ISBN: 2-7298-9538-8.

188. Zollinger Mollinger & Eric Lamarque. Marketing et Stratégie de la banque. Paris (France): Dunod, 1999. ISBN: 2 10 004131 2.

ثانيا: المقالات.

189. Abdelmoti Suleiman Aburoub, Abdullah Mohammad Hersh, Kalil Aladwan. Relationship between Internal Marketing and Services Quality with Customers` Satisfaction. International Journal of Marketing Studies, May 2011, Vol.3, NO2. Published by Canadian Center of Science and Education.

190. Abhijit Sinho. Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. Vidyasagar U university Journal of Commerce, 2006, March, Vol 11

191. Frank Figge. Tobias Hahn, Stefan Schaltegger, and Marcus Wagner. The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy. Business Strategy and the Environnent, 2002, (PP269-284).

192. Garahame R. Dowling, Gary L. Lilien Praveen K., Soni. A Business Market Segmentation Procedure for Product Planning. Journal of Business-to-Business Marketing. 1993, Vol 1(4), (PP31-61).

193. Kaplan Robert S & Norton David P. Linking the Balanced scorecard to strategy. California Management Review, 1996, Vol 39, NO1.

194. Kaplan Robert S, & Norton David P. Strategy Maps, STRATEGIC FINANCE, 2004, March.

195. Kaplan Robert S, & Norton David P. The Strategy Map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership, 2004, Vol 32, No 4.

196. Kaplan Robert S & Norton David P. TOOL KIT: Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. Harvard Business Review, 2000, September-October,

197. Kaplan Robert S & Norton David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management: Part 1. American Association, Accounting Horizons, Vol 15, No1, March, 2001.

198. Kaplan Robert S, & Norton David P. Using the Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 1996, January- February, 1996.

199. Kaplan Robert S, Norton David P. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, 1993, September-October.

200. Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. January-February.

201. Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

202. Laurie Wood. The End of Product Life Cycle? Education Says Good bay to an Old Friend. Journal of Marketing Management, 1990.

203. M Janakiraman. Marketing Mix in the Context of Library & Information Products & Services. DESIDOC Bulletin of information Technology. May 1998, Vol1. 18, N°3, (PP11-19).

204. Mary Jo Bitner. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and employee responses. Journal of Marketing: April, 1990.

205. Michael Porter. What is Strategy? Harvard business review, November-December 1996. HARVARD BUSINESS SCHOOL : PUBLISHING CORPORIGHATIO, 2000.

206. Michel Badoc. Rénover le marketing bancaire. BANQUE stratégie, N°216-juin 2004.

207. Mohammed AbuBakr Mawoli, Dauda Abdulslam. Effective Market Segmentation and Viability of Banking in Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research. January 2012. Vol 1. N°10(PP 1-9).

208. Morisawa, Toru. Building Performance Measurement Systems with the balanced scorecard Approach. (NAI) Papers: Nomura Research Institute, 2002, April, No 45.

209. Myraim BELLAOUAIDE, Abdelkader GAM. Internal marketing as new alternative for the service employees `performance: an empirical study. Revista de comunicure marketing. Martie 2011, numarul 2, anulП, ISSN: 2069-0304, (PP 139-160).

210. Neil Borden. The Concept of the Marketing Mix. Journal of Advertising Research: Classics, VolumeII, September. 1984.

211. Parasuraman,Valarie A. Zeithaml, & Leonard L, Berry. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. Journal of Marketing. (Fall 1985). Vol .49, (PP41-50).

212. Parasuraman,Valarie A. Zeithaml, & Leonard L, Berry." SERVQAUL: A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality". Journal of Retailing. (Spring.1988). Vol 64. N°1. (PP12-40).

213. Stella Mooraj, Daniek Oyon, Didier Hostettler. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? European Management Journal, 1999, Octobre, Vol 17, No 5.

214. Theodore Levitt. Putting the Product Life Cycle to Work. Harvard business review. January, 1966.

215. Valaire A. Zeithaml, A. Parasurman, & Leonard L. Berry. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing. (Spring 1985), Vol 49. (PP 33-46).

ثالثا: أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير.

216. BOUCETTA MOHAMED. Le marketing bancaire comme facteur de compétitivité des banques commerciales, Cas de la BEA et la BADR. Thèse de Doctorat en sciences commerciales, Alger : Ecole des hautes études commerciales, HEC Alger, 2012.

217. FERHANE Fethi. Marketing de l'innovation MUKTICANAL dans les services bancaires-Etude comportementale des clients bancaires en Algérie. Thèse de Magister en Management de l'innovation et de technologie. Oran (Alger) : Ecole normale supérieure de l'enseignement Technologique d'Oran, Département de Management, 2011-2012.

218. LARADI Bahia .Le marketing des services appliqué au secteur bancaire-cas de la Banque Extérieure d'Algérie. Thèse de Doctorat en sciences économiques –Option : Planification. Alger : Université d'Alger 3, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion, 2010-2011.

رابعا: المداخلات ضمن أعمال الملتقيات والندوات والمؤتمرات.

219. Hamed Haghtalab, Vahideh Hoseini Nodeh. Marketing of Financial Services by Islamic Banking Institutions in Iran. International Conference on Management Humanity and Economics. 11-12 August 2012. Phuket (Thailand).

III- مواقع الانترنت:

220. موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري:

http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr

221. موقع الجمعية الأمريكية للتسويق:

http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr

http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx

222. Chai Lee Goi. A Review of Marketing Mix; 4Ps or More? International Journal of Marketing Studies: May, 2009. Online: www.ccsenet.org/jornal.hmat (15/01/2013).

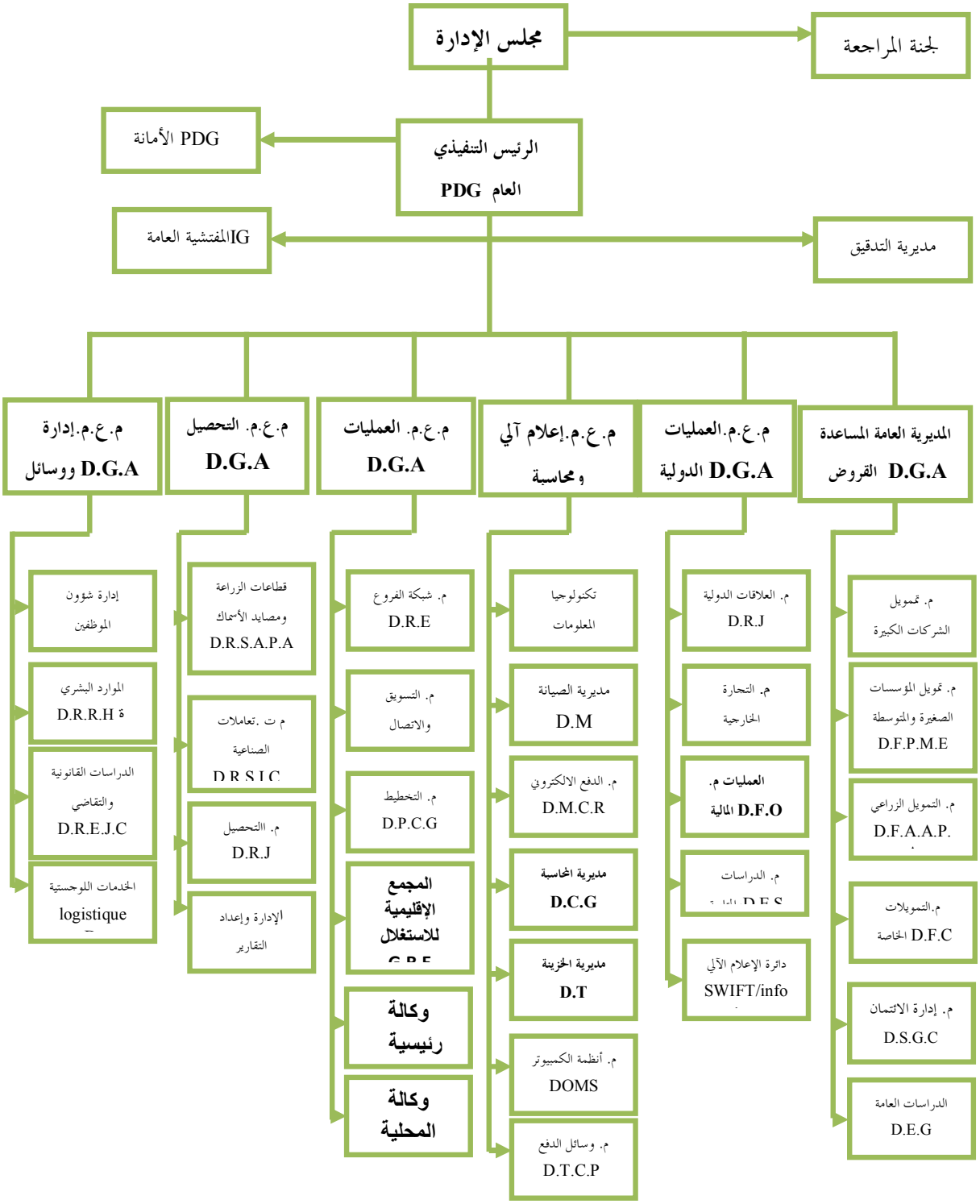
223. Gandolfo Dominici. From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. International Journal of Business and Management: September, 2009. Online: www.ccsenet.org/jornal.hmat (15/01/2013).

224. Ian Cobbold, Gavin Lawrie. The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. 2GC Conference Paoer. 2GC Limited, 2003, PP 1-9, online: http://2gc.eu/.

225. Peter Drucker. Strategic Planning. Online: http://scienceofstrategy.org/main/content/peter-drucker-strategic-planning . (21/01/2013).

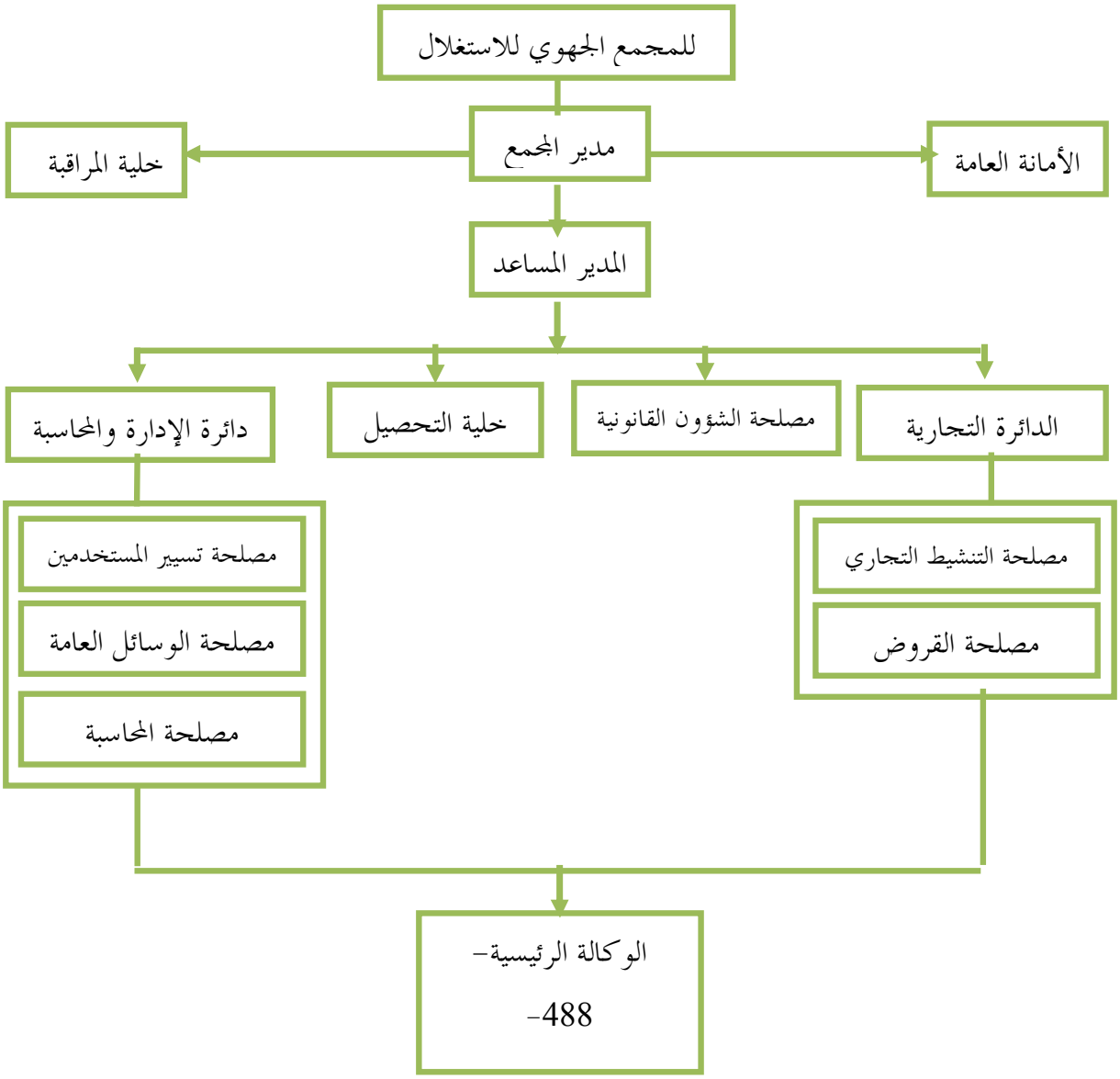
الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



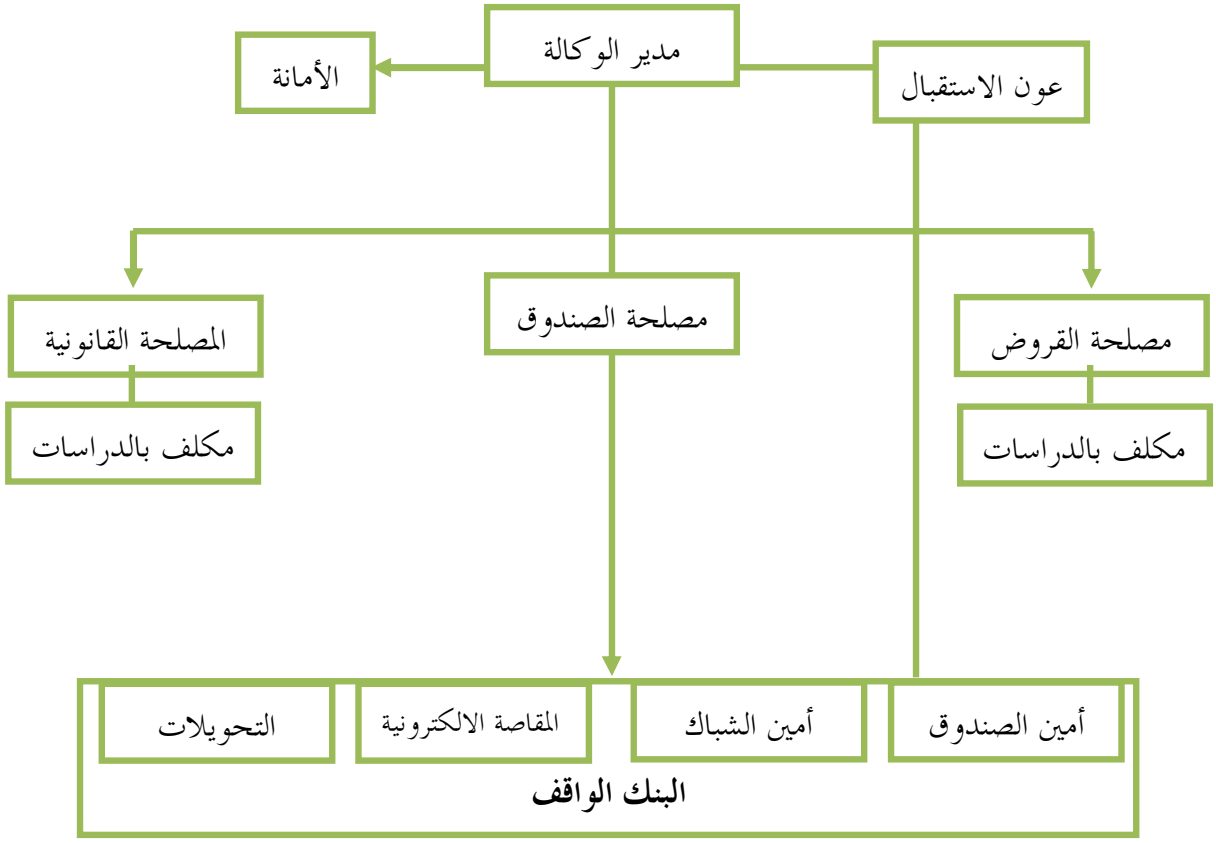
المصدر: الوثائق الداخلية لإدارة البنك.

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق إدارة البنك

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفق البنك الواقف



المصدر: وثائق إدارة البنك

الملحق رقم (4): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	مكان العمل
01	خليل عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية
02	بوفاسة سليمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية
03	تهتان مراد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية
04	مولوج كمال	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية
05	صغيري سيد علي	أستاذ مساعد	جامعة المدية

الملحق رقم (5): الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية

استبانة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة وبركاته ... وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة ماجستير بعنوان "**التسويق البنكي كمدخل لرفع أداء البنوك العاملة في الجزائر _دراسة ميدانية ببنك_** " والحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج المتعلقة بالبحث.

وتتناول الدراسة كل من التسويق البنكي وأداء البنوك، وحيث أن الدراسة اقتصرت على وكالات ومجمع **بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR** في ولاية تبسة، فإن الإجابة على هذا الاستبيان تعتبر أساسا لاستكمال المذكرة.

لذا نرجوا تعاون موظفي البنك والتكرم بقراءة هذه العبارات والإجابة عنها بعناية ودقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة *(X)* في المربع الذي يتفق مع رأيك، وكلنا أمل في أن تسهموا في إثراء هذا البحث بآرائكم النيرة وخبراتكم في هذا المجال والمعرفة التي تتمتعون بها.

ويسرني أن أتقدم إليكم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم في ملأ الاستبيان، هذا ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات والتي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على الاقتصاد الوطني وكافة البنوك والمؤسسات والباحثين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا.

الأستاذ المشرف: **الطالب:**

الدكتور: خليل عبد القادر **براي الهادي**

E-MAIL: elhadi124@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية:

العمر	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	41-50 سنة	أكثر من 50 سنة

نوع الجنس	ذكر	أنثى

المؤهل العلمي	ثانوي	ليسانس	مهندس	أخرى يرجى التحديد
				.....

التخصص العلمي	علوم قانونية وإدارية	تسويق	محاسبة	مالية وبنوك	إعلام آلي	أخرى يرجى التحديد
						.....

هل تملك شهادة مهنية:

نعم ☐ لا ☐

عدد سنوات الخبرة (العمل في هذا البنك)	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنوات	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: البيانات المطلوبة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الرئيسي الأول: العبارات الخاصة بممارسة النشاط التسويقي البنكي في البنك						
1	يهتم البنك بالتسويق البنكي من خلال وضع الإستراتيجيات التسويقية.					
2	يقوم البنك بدراسة العملاء وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.					
3	يتمتع البنك بميزة تنافسية عن منافسيه من حيث المنتجات والخدمات المقدمة.					
4	يوجه البنك خدماته لقطاعات سوقية محددة.					
5	يقوم البنك بدراسة إقبال العملاء على الخدمات المقدمة عند تحديد وتعديل أسعار خدماته.					
6	يهتم البنك عند فتح فروع له بالموقع الإستراتيجي وسهولة الوصول إليه.					
7	يعتمد البنك على مزيج ترويجي متنوع من أجل التعريف بمنتجاته.					
8	يعطي سلوك موظفي البنك انطباع بالثقة والأمان لدى العملاء.					
المحور الرئيسي الثاني: العبارات التي تقيس مستوى الأداء في البنك						
المحور الفرعي الأول: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بالمنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن						
9	يسعى البنك إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية.					
10	يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية.					
11	يعتمد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته.					
12	يسعى البنك إلى زيادة نمو في حصته السوقية.					

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الفرعي الثاني: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن						
13	يمتلك البنك تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته.					
14	يوضح البنك لزبائنه الخدمات التي يرغب في تقديمها مسبقا.					
15	يقوم البنك بتطوير خدماته، وابتكار الجديد منها باستمرار.					
16	يسعى البنك لكسب رضا الزبون من خلال بناء صورة إيجابية مدركة عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه.					
المحور الفرعي الثالث: العبارات الخاصة بقياس الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن						
17	يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.					
18	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المحدد.					
19	يستخدم البنك أحدث التقنيات بشكل متميز يفوق المنافسين.					
20	تشكل منتجات البنك نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق.					
المحور الفرعي الرابع: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن						
21	يقوم البنك بتنظيم برامج تدريبية منظمة لتطوير مهارات العاملين.					
22	ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل في البنك وينتقلون إلى أعمال أخرى.					
23	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.					
24	يشجع البنك الأفكار المبدعة، ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة.					

الملحق رقم (6): أهم الاختبارات الإحصائية من برنامج SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		t1	t2	t3	t4	Z5	ZZ
N		69	69	69	69	69	69
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,7554	4,3188	3,8732	3,5688	3,6908	3,8629
	Std. Deviation	,73497	,49424	,98949	1,01901	,86000	,73919
Most Extreme Differences	Absolute	,103	,155	,273	,138	,149	,141
	Positive	,103	,084	,159	,098	,137	,141
	Negative	-,098	-,155	-,273	-,138	-,149	-,136
Kolmogorov-Smirnov Z		,853	1,286	2,268	1,150	1,240	1,172
Asymp. Sig. (2-tailed)		,460	,073	,000	,142	,092	,128

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
t1	8,538	68	,000	,75543	,5789	,9320
t3	7,330	68	,000	,87319	,6355	1,1109
t4	4,637	68	,000	,56884	,3240	,8136
Z5	6,673	68	,000	,69082	,4842	,8974
ZZ	9,697	68	,000	,86292	,6854	1,0405

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
t3	Group 1	<= 3	18	,26	,50	,000(a)
	Group 2	> 3	51	,74		
	Total		69	1,00		

a Based on Z Approximation.

Regression

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	t1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: ZZ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834(a)	,695	,691	,41093

a Predictors: (Constant), t1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,841	1	25,841	153,033	,000(a)
	Residual	11,314	67	,169		
	Total	37,155	68			

a Predictors: (Constant), t1
b Dependent Variable: ZZ

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	,713	,259		2,749	,008
	t1	,839	,068	,834	12,371	,000

a Dependent Variable: ZZ