

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية والمالية تخصص تسويق  
الموضوع

قياس أثر الاستراتيجيات التسويقية للبنك على رضا الزبائن  
-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-

اعداد الطالبة:

تومي رحمة

تحت اشراف:

أ.د طاري محمد العربي

لجنة المناقشة

أستاذ التعليم العالي (المدرسة العليا للتجارة) .....رئيسا	أ.د عنابي بن عيسى
أستاذ التعليم العالي (المدرسة العليا للتجارة) ( .....مشرفا ومقررا	أ.د طاري محمد العربي
أستاذ محاضر أ (المدرسة العليا للتجارة).....ممتحنا	د. برودي محمد
أستاذة التعليم العالي (مدرسة الدراسات العليا للتجارة).....ممتحنا	أ.د لعوج وردية
أستاذ محاضر أ (جامعة البليدة 2).....ممتحنا	د. برصالي محمد نبيل
أستاذ محاضر أ (مدرسة الدراسات العليا للتجارة).....ممتحنا	د. أو عشرين حسان

السنة الجامعية

2019/2018

# كلمة شكر

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، بعد حمد الله وشكره على توفيقه لإتمام هذا العمل، يسعدني أن

أنتقدم بخالص شكري للأستاذ الفاضل: الأستاذ الدكتور محمد العربي طاري على توجيهاته السديدة

وارشاداته القيمة، وصبره الجميل خلال مدة إشرافه على إنجاز هذا البحث.

وأتوجه بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها.

كما أتوجه بخالص الشكر لوادي الدكتور تومي عبد الرحمان الذي لم يتردد يوماً في تقديم يد العون لي،

كما أخص بالشكر السيدة دوبر نصيرة رئيسة مصلحة التوثيق بمديرية التسويق والاتصال للقرض

الشعبي الجزائري على تعاونها غير المحدود وصدورها الرحب.

وأتوجه بوافر الشكر والامتنان لأساتذتي بالمدرسة العليا للتجارة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عنابي

بن عيسى والأستاذ شويك مختار، أشكرهما على ما قدماه لي من نصائح وتوجيهات.

كما أشكر والدتي على تشجيعها لي ودعواتها المستمرة.

شكر خاص لزوجي عماد على تفهمه وصبره وتشجيعه.

دون أن أنسى تقديم شكري الجزيل لأخي أيوب على مساعدته، ووالدة زوجي على تعاونها وتفهمها.

وأخيراً أتوجه بكامل شكري الى باقي أفراد عائلتي على كل ما قدموه لكي يكتمل هذا البحث ولكل من

ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة.

شكراً لكم جميعاً

## اهداء

الى من كان دعامتهما سر نجاحي، وحنانهما بلسم جراحي ، الى أغلى العبايبج :

أمي وأبي

الى شريك حياتي وسندي: زوجي الغالي

الى أبنائي وفلذة كبدي: آدم و ياسمين

الى من نشأت وترعرعت بينهم اخوتي وأخواتي:

أسماء، عبد الله، ايمان، أيوب، هاجر وأيمن

الى روح جدي و أجدادي

الى عائلة زوجي

الى كل أعمامي وأخوالي

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعمهم مذكرتي

الى كل هؤلاء، أهدي بذرة جسدي...

رحمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر الاستراتيجية التسويقية للبنك محل الدراسة على رضا زبائنه من خلال عناصر المزيج التسويقي الذي يعتبر الأداة الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وتم التطرق الى مفهوم التسويق البنكي باعتباره ركيزة النشاط التسويقي للبنك، كما تم التركيز على مفهوم رضا الزبائن لارتباطه بصورة مباشرة بمجموعة من السلوكيات اللاحقة لعملية الشراء.

وتم اتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال الاعتماد على توزيع استبيان على عينة من زبائن البنك محل الدراسة من أجل جمع البيانات الأولية لتحليلها ودراستها، وتم التوصل في الأخير الى أن البنك محل الدراسة يعمل على توفير تشكيلة متنوعة من الخدمات تتلاءم مع شرائح مختلفة من المجتمع، مع مراعاتها لأسعار تتوافق مع جودة الخدمات المقدمة، واعتماد التكنولوجيا عبر شبكة واسعة من قنوات التوزيع لتقريب الخدمات من الزبائن، دون أن ننسى الدور الإيجابي الذي يقوم به الموظفون المقدمون للخدمة عن طريق تسريع العمليات البنكية وعدم تعقيدها مع اتقانهم لفنون الحوار والتفاوض مع الزبائن وذلك بفضل اهتمام البنك بتكوين موظفيه. مع ذلك سجلنا جملة من النقائص تمثلت أساسا في عدم تنافسية الأسعار وفي ضعف عنصر الترويج من حيث الحملات الاعلانية وكذا عدم اهتمام البنك بأدوات التسويق المباشر في تعامله مع زبائنه. أما فيما يتعلق بمفهوم رضا زبائن البنك على مختلف عناصر المزيج التسويقي فقد كان متوسطا، حيث عبر الزبائن عن امتلاكهم ل نظرة إيجابية على خدمات القرض الشعبي الجزائري مما يدفعهم للاستمرار في التعامل معه، كما أنهم ينصحون الآخرين بالتعامل معه أيضا. وفي الأخير قمنا بتكوين نموذج لأثر المزيج التسويقي على رضا الزبائن باعتماد مؤشرين للرضا كمتغيرين تابعين وهما النتيجة الصافية وعدد حسابات الزبائن وتوصلنا الى أن العناصر الأكثر تأثيرا في هذين المؤشرين كانت شبكة التوزيع للبنك، سعر الفائدة المطبق على القروض وسعر الفائدة المطبق على الودائع، المكلفون بالزبائن وميزانية الاتصال.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، الرضا، المزيج التسويقي، التسويق البنكي.

**Résumé:**

Cette étude a pour but d'évaluer l'impact de la stratégie marketing de la banque sur la satisfaction de ses clients à travers les composants du marketing mix, ce dernier est l'outil principal de l'exécution de la stratégie marketing. Nous avons abordé le concept du marketing bancaire étant le support de l'activité marketing de la banque, et nous avons mis en valeur le concept de la satisfaction client vu son impact direct sur certains comportements qui suivent le processus d'achat.

Un questionnaire a été administré auprès d'un échantillon des clients de la banque ayant fait l'objet de notre étude afin de collecter les données de recherche. Concernant les résultats, ces derniers montrent que la banque étudiée fait des efforts afin de fournir les clients des services compatibles avec différents segments de la société, et appliquer des prix qui correspondent à la qualité des services fournis, ainsi adopter la technologie sur un vaste réseau de distribution pour rapprocher les services des clients, sans oublier le rôle positif que jouent le personnel en contact pour accélérer les opérations bancaires et les faciliter en maîtrisant les arts du dialogue et de la négociation, grâce à la formation qu'ils reçoivent. Les résultats ont débouché également certains points faibles tels que les prix non compétitifs, la faiblesse de ses campagnes publicitaires, ainsi le désintérêt de la banque pour les outils de marketing direct. Ainsi, les résultats montrent également que la satisfaction des clients envers le marketing mix de la banque est relativement moyenne. Toutefois, les clients ont une bonne impression sur les services fournis par la banque étudiée ce qui leur pousse de continuer à y traiter avec et conseiller la banque aux autres. Au final, nous avons construis un modèle économétrique de l'impact du mix marketing sur la satisfaction des clients en adoptant deux indicateurs de satisfaction en tant que variables dépendantes qui sont le résultat net et le nombre de compte clientèle, et nous avons conclu que les éléments les plus influents dans ces variables étaient le réseau de distribution de la banque, le taux d'intérêt appliqué sur les crédits, le taux d'intérêt appliqué sur les dépôts, les charges de la clientèle et le budget de communication.

**Les mots clés:** stratégie, satisfaction, marketing mix, marketing bancaire.

## فهرس المحتويات

كلمة شكر
اهداء
XIII-VI..... فهرس المحتويات
XVII-XIV..... قائمة الجداول
XIX-XVIII..... قائمة الأشكال
.XX..... قائمة المخططات
XXII-XXI..... الملخص
ب-ز..... المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي
2..... مقدمة
المبحث الأول: تسويق الخدمات
1. مفهوم التسويق..... 3.

5.....	2. أهمية التسويق و أهدافه.
7.....	3. نشأة تسويق الخدمات.
7.....	4. تعريف الخدمة.
9.....	5. تصنيف الخدمات.
11.....	6. العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في تسويق الخدمات.
13.....	7. مثلث تسويق الخدمات.
17.....	8. أهمية الخدمات.
<b>المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمات البنكية وتسويقها</b>	
18.....	1. مفهوم الخدمة البنكية.
19.....	2. نشأة وتطور الخدمات البنكية.
21.....	3. خصائص الخدمات البنكية.
27.....	4. مفهوم التسويق البنكي.
28.....	5. نشأة وتطور مفهوم التسويق البنكي.
31.....	6. العوامل المؤثرة في تسويق الخدمة البنكية.
33.....	7. المميزات التسويقية للخدمة البنكية.

34..... 8. أهداف ووظائف التسويق البنكي.....

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي البنكي

37..... 1. مفهوم المزيج التسويقي.....

37..... 2. عناصر المزيج التسويقي البنكي.....

37..... 1.2 المنتج (أو الخدمة البنكية).....

46..... 2.2 السعر.....

51..... 3.2 الترويج.....

56..... 4.2 التوزيع.....

60..... 3. أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات.....

63..... 4. عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المضافة الى المزيج التقليدي.....

66..... خلاصة.....

### الفصل الثاني : الاستراتيجية التسويقية

68..... مقدمة.....

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و الاستراتيجية التسويقية

69..... 1. مفهوم الاستراتيجية.....

70..... 2. مستويات الاستراتيجية.....

71..... 3. مفهوم الاستراتيجية التسويقية.....

72.....	4. مستويات الاستراتيجية التسويقية.....
72.....	5. أهمية الاستراتيجية التسويقية.....
73.....	6. الحاجة الى التخطيط في البنك.....
74.....	7. أساسيات تخطيط التسويق البنكي.....
77.....	8. أهمية التخطيط للتسويق البنكي.....
77.....	9. مراحل التخطيط الاستراتيجي البنكي.....
<b>المبحث الثاني: الاستراتيجية التسويقية للبنك على مستوى وحدة النشاط</b>	
87.....	1. نظام المعلومات التسويقية.....
87.....	1.1 مفهوم نظام المعلومات التسويقية.....
87.....	2.1 أهمية نظام المعلومات التسويقية.....
88.....	3.1 حاجة البنك الى المعلومات التسويقية.....
90.....	4.1 مكونات نظام المعلومات التسويقية.....
90.....	2. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى وحدة النشاط.....
92.....	1.2 تحليل البيئة التسويقية للبنك.....
92.....	1.1.2 البيئة التسويقية الجزئية.....
97.....	2.1.2 البيئة التسويقية الكلية.....
100.....	2.2 تحليل SWOT.....
101.....	3.2 تحديد الأهداف التسويقية.....
102.....	4.2 اختيار الاستراتيجيات التسويقية.....

## المبحث الثالث: الاستراتيجية التسويقية على مستوى المنتج (أو الخدمة البنكية)

1. تجزئة السوق البنكي.....108

1.1 مفهوم السوق.....109

2.1 أنواع الأسواق.....109

3.1 مفهوم تجزئة السوق.....110

4.1 أهداف تجزئة السوق.....111

5.1 متطلبات التقسيم الفعال للسوق.....112

6.1 الأسس المعتمدة في تجزئة السوق البنكي.....113

2. استراتيجيات السوق المستهدف.....115

3. العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية السوق المستهدف.....119

4. تحديد المكانة الذهنية للخدمة (أو التموضع).....120

خلاصة.....124

## الفصل الثالث: الاطار النظري لرضا الزبائن

مقدمة.....126

## المبحث الأول: الزبون البنكي وسلوكه الشرائي

1. مفهوم العميل والزبون.....127

2. أصناف الزبائن.....128

3. مفهوم السلوك البنكي.....131

132.....	4. العوامل المؤثرة على شراء الخدمة البنكية.....
140.....	5. مراحل اتخاذ قرار الشراء البنكي.....
<b>المبحث الثاني: رضا الزبون على الخدمة البنكية</b>	
146.....	1. مفاهيم أساسية حول الرضا على الخدمة.....
148.....	2. عناصر رضا الزبون وخصائصه.....
152.....	3. العلاقة بين رضا الزبون و أنواع متطلباته.....
155.....	4. تصنيفات الرضا من خلال سلوك الزبون.....
156.....	5. علاقة رضا الزبون ببعض المفاهيم الأخرى.....
<b>المبحث الثالث: السلوكات الناجمة على الرضا وعدم الرضا وأساليب قياسه</b>	
162.....	1. السلوك الناجم عن حدوث حالة الرضا.....
164.....	2. السلوك الناجم عن حدوث حالة عدم الرضا.....
166.....	3. أساليب قياس الرضا.....
175.....	4. نماذج قياس رضا الزبون.....
173.....	5. التحول من حالة عدم الرضا الى حالة الرضا.....
186.....	<b>خاتمة</b> .....
<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية (حالة القرض الشعبي الجزائري)</b>	
188.....	<b>مقدمة</b> .....
<b>المبحث الأول: تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للقرض الشعبي الجزائري</b>	

189.....1. تحليل وتشخيص البيئة الخارجية.....

203.....2. تحليل وتشخيص البيئة الداخلية.....

225.....3. تحليل SWOT.....

### المبحث الثاني: تحليل بيانات عينة الدراسة باستعمال SPSS

229.....1. خصائص عينة الدراسة التطبيقية.....

230.....2. أدوات الدراسة الميدانية.....

233.....3. أدوات التحليل الاحصائي.....

235.....4. التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة.....

252.....5. التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.....

262.....6. اختبار الفرضيات.....

### المبحث الثالث: صياغة النموذج القياسي باستعمال R

270.....1. تكوين وتقدير النموذج القياسي.....

275.....2. الاختبارات الإحصائية.....

279.....3. التحليل القياسي لأثر المزيج التسويقي البنكي على رضا الزبائن.....

289.....خاتمة.....

293.....الخاتمة العامة

299.....قائمة المراجع

307.....قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	العوامل التي تحفز الزبون على تغيير مقدم الخدمة	1
99	مكونات وتحليل SWOT	2
211	تطور عدد العمال حسب الفئات	3
223	تطور عدد وكالات القرض الشعبي الجزائري	4
228	تحليل SWOT للقرض الشعبي الجزائري	5
232	سلم ليكرت الخماسي	6
236	معاملات الارتباط Spearman لعبارات مجال الخدمة البنكية مع الدرجة الكلية للمجال	7
237	معاملات الارتباط Spearman لعبارات مجال التسعير مع الدرجة الكلية للمجال	8
238	معاملات الارتباط Spearman لعبارات مجال التوزيع مع الدرجة الكلية للمجال	9
239	معاملات الارتباط Spearman لعبارات مجال الترويج مع الدرجة الكلية للمجال	10
240	معاملات الارتباط Spearman لعبارات مجال الموظفون المقدمون للخدمة مع الدرجة الكلية للمجال	11
241	معاملات الارتباط Spearman لعبارات مجال الدليل المادي مع الدرجة الكلية للمجال	12
242	معاملات الارتباط Spearman لعبارات عملية تقديم الخدمة مع الدرجة الكلية للمجال	13
243	معاملات الارتباط سبيرمان لمجالات محور المزيج التسويقي مع الدرجة الكلية للمحور	14
244	معاملات الارتباط Spearman لعبارات محور الرضا مع الدرجة الكلية للمحور.	15

	العنوان	
245	نتائج اختبار ألفا كرومباخ (Cronobach Alpha)	16
246	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	17
247	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	18
248	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	19
249	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية	20
250	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	21
251	توزيع أفراد العينة وفق متغير الدخل	22
253	التحليل الوصفي لمجال المنتج بناء على نتائج اختبار ويلكسون	23
254	التحليل الوصفي لمجال السعر بناء على نتائج اختبار ويلكسون	24
255	التحليل الوصفي لمجال التوزيع بناء على نتائج اختبار ويلكسون	25
256	التحليل الوصفي لمجال الترويج بناء على نتائج اختبار ويلكسون	26
257	التحليل الوصفي لمجال الموظفون المقدمون للخدمة بناء على نتائج اختبار ويلكسون	27
258	التحليل الوصفي لمجال الدليل المادي بناء على نتائج اختبار ويلكسون	28
259	التحليل الوصفي لمجال عملية تقديم الخدمة بناء على نتائج اختبار ويلكسون	29
260	التحليل الوصفي لمحور الرضا بناء على نتائج اختبار ويلكسون	30
262	مستويات قوة الارتباط	31

263	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الأول (المنتج) مع محور الرضا	32
263	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الثاني (التسعير) مع محور الرضا	33
264	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الثالث (التوزيع) مع محور الرضا	34
265	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الرابع (الترويج) مع محور الرضا	35
265	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الخامس (الموظفون المقدمون للخدمة) مع محور الرضا	36
266	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال السادس (الدليل المادي) مع محور الرضا	37
267	معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال السابع (عملية تقديم الخدمة) مع محور الرضا	38
267	معامل الارتباط سبيرمان لعبارات محور المزيج التسويقي البنكي مع محور الرضا	39
268	معامل الارتباط سبيرمان لعبارات محور الرضا مع المحور الكلي	40
269	معاملات الارتباط سبيرمان Spearman للمتغيرات الديمغرافية مع محور الرضا	41
277	تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد	42
280	نتائج الانحدار الخطي المتعدد	43
281	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج (A)	44
282	اختبار التسلسل test de séquences	45

**قائمة الجداول**

<b>285</b>	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بعد استعمال تقنية الاختيار خطوة بخطوة	<b>46</b>
<b>286</b>	نتائج اختبار ستودنت للنموذج A	<b>47</b>
<b>287</b>	نتائج اختبار ستودنت للنموذج B	<b>48</b>
<b>288</b>	المعاملات المقدرة للنموذجين	<b>49</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	عناصر تقديم الخدمة	1
14	مثلث التسويق	2
22	الخدمة البنكية	3
40	دورة حياة الخدمة البنكية	4
45	استراتيجيات قشط واختراق السوق	5
47	مصفوفة أنصوف (السوق/الخدمة)	6
55	هيكل الأهداف العامة للترويج	7
78	مراحل التخطيط الاستراتيجي	8
83	مصفوفة الحصة/النمو (BCG)	9
85	مصفوفة ربحية القطاع ل SHELL	10
118	استراتيجية التسويق الموحد	11
118	استراتيجية التسويق المركز	12
119	استراتيجية التسويق المتنوع	13
121	العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد المكانة الذهنية للبنك	14
133	العوامل المؤثرة على سلوك شراء الخدمة البنكية	15
151	خصائص الرضا	16
154	نموذج Kano لتصنيف متطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) الزبون و تأثيرها في رضاه	17
155	هرم أصناف متطلبات الزبون	18
159	تأثير الرضا على الموقف	19
160	علاقة الرضا بالولاء	20
171	مختلف أدوات التوجه بالزبون	21

قائمة الأشكال

176	نموذج عدم المطابقة	22
177	مطابقة التوقع مع مستوى الأداء	23
198	القطاع البنكي الجزائري حسب الحصة السوقية	24
199	نموذج بورتر 1+5 المطبق على القرض الشعبي الجزائري	25
255	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	26
255	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	27
256	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية	28
257	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	29
258	توزيع أفراد العينة وفق متغير الدخل	30

قائمة المخططات

الصفحة	العنوان	الرقم
75	مراحل تخطيط التسويق البنكي	1
79	التخطيط الاستراتيجي للبنك	2
90	مكونات نظام المعلومات التسويقية	3
91	صياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى وحدة النشاط	4
117	خطوات اختيار السوق المستهدف	5
145	النموذج العام لسلوك شراء الخدمة البنكية	6
158	الجودة والرضا	7
179	نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا	8
182	مقدمات ونتائج الرضا	9
183	مقدمات وتوابع رضا الزبون النظرية	10
184	فجوات عدم الرضا	11

## مقدمة:

يحتل القطاع البنكي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها ومن هذا المنطلق ، تقوم البنوك التجارية بدور رائد في تسهيل المعاملات الاقتصادية ، والمالية على وجه الخصوص ، فهي تمول المشاريع الاستثمارية وتقبل ودائع القطاعين العام والخاص ، وتساهم بصفة مباشرة في شراء الحصص والأسهم للشركات وشهادات الايداع والسندات ، كما تحفظ الملايين من ودائع الأفراد والشركات والحكومات ، وتقدم بالمقابل تمويلات بالملايير للمتعاملين الاقتصاديين ، كما تقوم هي نفسها باستثمارات في مختلف أنشطة الحياة الاقتصادية.

وبهذا القدر من الأهمية، فهي كذلك حساسة للغاية، كونها ارتبطت بالصناعة والفلاحة تماما، مثل ارتباطها بالتجارة وباقي الخدمات (محليا ودوليا). تتأثر بكل العناصر المكونة لمناخ الأعمال وتؤثر فيه. لذلك فأي خلل يصيبها يؤدي بالضرورة الى ارباك في السياسة النقدية والمالية وربما حدوث ازمة مالية تتوج بأزمة اقتصادية واجتماعية، تتجاوز آثارها الحدود الجغرافية للبلدان في ظل الاقتصاد المعولم والتجارة الدولية المعاصرة.

إن المتتبع للتطور الهائل الذي حصل في القطاع المالي على العموم، وقطاع البنوك التجارية على وجه الخصوص، يضع يديه على نتيجة مفادها، أن المنافسة فيما بينها على استقطاب اكبر قدر ممكن من الزبائن قائمة على أكثر من مستوى ، حتى تتمكن من تعظيم ارباحها وتحقيق اهدافها، وهذا هو السر في وضعها للخطط والاستراتيجيات والبرامج المتعلقة بالتكوين وانتقاء الاطارات الكفوة ، لتحسين محفظة الخدمات والاستعانة بأحدث التقنيات والنماذج المبتكرة ، القادرة على تحقيق مستوى عال من الجودة للخدمة المقدمة للزبون بأقل كلفة وفي أسرع وقت ممكن ، حتى تنال رضا الزبائن وبالتالي تجد لنفسها موقعا في سوق المعاملات.

وحتى يتم إرضاء الزبون وايصال المنتج اليه في أحسن الظروف وبأنسب الإمكانيات المتاحة، خاصة وأن الخدمة البنكية تتميز باللاملموسية ولا يمكن للزبون الحكم على جودتها قبل الاستفادة منها، هذا ما حتم على البنوك التوجه الى تبني فكرة التسويق في عملها، لما له من دور فعال في ابراز خصائص الخدمات المقدمة والعمل على إيجاد طرق وأساليب تساعد على جذب الزبائن وزيادة حصتها السوقية.

كما أن الأسواق اليوم تتميز بالمنافسة الحادة بين المنظمات في تقديم منتجاتها المختلفة لاشباع حاجات ورغبات الزبائن، مما أدى الى زيادة تبنيتها لمفهوم التسويق والتركيز على استراتيجيات مختلفة لتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق تسعى المنظمات البنكية الى تقديم خدمات متميزة ومتطورة حتى تضمن بقاءها

في السوق، وهذا من خلال تطوير الاستراتيجيات التسويقية المناسبة والتي تهدف الى تقديم خدمات ترقى الى تطلعات المستهلكين وتلبي رغباتهم.

إن القطاع البنكي في الجزائر ، بشقيه العام والخاص لم يشد عن هذه القاعدة ، فقد سجل مسار من الإصلاحات ، منذ 1988 (عام الانفتاح على اقتصاد السوق) الى يومنا ، هي إصلاحات تشريعية ، كما هي إصلاحات هيكلية تمت من قبل خبرات محلية وأجنبية ، كلها تهدف الى تحسين الخدمة البنكية والمساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، والحد من الآثار النقدية والمالية المحلية أو الوافدة.

ولضمان مرونة أكثر في التعامل مع الزبائن ، وبالتالي تحقيق عائد مستهدف ، وضعت البنوك العاملة في السوق الجزائري لنفسها برامج وخطط واستراتيجيات متفاوتة الأهمية ، نلمس ذلك من خلال المقارنة في تقديم الخدمات بين البنوك العامة والخاصة ، وكما تؤكد المنظمات الدولية (الصندوق والبنك الدوليين في تقاريرهما السنوية والهيئات المالية الدولية الأخرى).

وعليه فيستوجب على البنوك العاملة في السوق الجزائري أن تقتنع بأهمية الزبائن ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم والمحافظة عليهم، من خلال تقديم خدمات و منتجات تتماشى مع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا لا يتم الا من خلال استخدام آليات تجارية وتقنيات تسويقية مكيفة حسب متطلبات السوق، ومن ثم مراعاة تحسين جودة الخدمات البنكية وتطويرها، فالمحيط التنافسي الجديد يدفع الى القيام بدراسات مسبقة حول البيئة البنكية والمالية ومتطلباتها ومعرفة حاجات ورغبات زبائنهم، وردود أفعالهم اتجاه مختلف المنتجات و الخدمات، وهوما يساعد البنوك على رسم واختيار الاستراتيجية التسويقية الأكثر نجاعة وفعالية في تحقيق الأهداف . حيث تلعب هذه الاستراتيجيات دورا كبيرا في التعريف بالخدمات المقدمة ، اذ تعمل على تقريبها من الزبائن لتحقيق التمتع المطلوب، إضافة الى أنها تعمل على تخفيض تكاليف تقديم الخدمة وهذا بهف الحفاظ على الحصة السوقية وكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن الجدد.

وبالتالي فان البنك مطالب برسم استراتيجية تسويقية مناسبة وواضحة وموضوعية وقابلة للتحقيق، وذلك بالاعتماد على عناصر المزيج التسويقي الذي يلعب الدور الأكبر في تحقيق هذه الأخيرة ليضمن البنك بقاءه ونموه والمحافظة على زبائنه من خلال ارضائهم. هذا ما دفعنا الى البحث في الإجابة عن الاشكالية التالية.

## -الاشكالية

ما مدى تأثير الاستراتيجية التسويقية على رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري باعتماد آلية المزيج التسويقي؟

وحتى نتمكن من الاجابة على الاشكالية محل الدراسة، نستعين بالأسئلة الفرعية التالية.

- 1 - ماذا يقصد بالتسويق البنكي؟ وماهي أهم خصائصه؟
- 2- ماهي أهم العناصر التي تكون الاستراتيجية التسويقية للبنك؟
- 3- ماهي أهم الأساليب التي يمكن من خلالها للبنك قياس رضا زبائنه؟
- 4 - في ظل النظرة الحديثة للزبائن باعتبارهم محور العملية التسويقية، هل يتمكن البنك محل الدراسة من تحقيق رضا زبائنه بناء على عناصر المزيج التسويقي؟

## -الفرضيات

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات، باعتبارها أجوبة متوقعة تنسجم مع الأسئلة الفرعية السابقة وبالتالي تجيب عن الاشكالية.

- 1 - لا يختلف التسويق البنكي عن غيره من أنواع تسويق الخدمات فهو يخضع لنفس المضامين العامة.
- 2- يعد المزيج التسويقي بعناصره الأربعة (الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج) أهم عنصر يكون الاستراتيجية التسويقية للبنك.
- 3- تعتمد البنوك على الأسلوب الكمي فقط في قياس رضا زبائنها .
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي البنكي ورضا زبائن البنك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0,05).

## -أهمية البحث

- 1 - تكمن أهمية الدراسة خاصة في التعرف على مدى تأثير الاستراتيجية التسويقية للبنك محل الدراسة على رضا زبائنه، من خلال آلية المزيج التسويقي الحديث.
- 2 - تركيز الاهتمام على متغير المزيج التسويقي الحديث ومتغير الرضا لدى الزبائن ثم قياس العلاقة وفقا للدلالة الإحصائية المعدة للدراسة.

3- إعطاء الأهمية لوظيفة التسويق باعتبارها من أهم الوظائف الواجب توفرها في المؤسسات وخاصة البنوك نظرا لاشتداد المنافسة خاصة بدخول البنوك الأجنبية الى السوق ، حيث تتيح هذه الوظيفة استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم بغرض تحقيق أهداف البنك.

4 - تطوير فاعلية الاستراتيجية لدى البنك في استقطاب مزيد من الزبائن والقدرة على المنافسة في مناخ أعمال المؤسسات المالية.

5 - نعتقد أن هذه الدراسة لا تخلو من قيمة مضافة لمتخذي القرار على مستوى البنوك عامة والقرض الشعبي الجزائري على وجه الخصوص.

### -أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لموضوعنا محل الدراسة في التعرف على مدى تبني بنك القرض الشعبي الجزائري لمكونات المزيج التسويقي كاستراتيجية تهدف الى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى زبائنه. بالإضافة الى اهداف فرعية نوردتها على النحو التالي.

1 - تسليط الضوء على الاستراتيجية التسويقية كروية نظرية لدى البنوك من جهة وكواقع ملموس لدى البنك محل الدراسة من جهة أخرى.

2 - معرفة طرق قياس رضا الزبائن باعتبار الزبون ركيزة أساسية في التوجه التسويقي.

3 - معرفة مستوى الرضا الذي حققته استراتيجية المزيج التسويقي لدى الزبائن.

4 - التعرف على مستوى التطور الذي بلغته الخدمات البنكية في تحقيق أهدافها الواردة في الخطة.

5 - تقديم مجموعة من النتائج يمكن ان تساعد صناع القرار على مستوى البنك من التحسين في الأداء البنكي.

### -مبررات اختيار الموضوع

1 - مبررات ذاتية، تنبع أساسا من تخصصنا العلمي في مادة التسويق.

2-اعتبار الزبائن محور العملية التسويقية لذا فان البنك مطالب بالسعي وراء تحقيق رضاهم من أجل ضمان ولائهم مستقبلا.

2 - تقارير الهيئات المالية الدولية التي ما فتئت تؤكد على تخلف منظومتنا المالية، منها البنكية الغير مواكبة للأساليب الحديثة، حيث أضحت تتصف بالجمود والرتابة في التسيير.

3 - على الرغم من سياسات الاصلاح التي باشرتھا الدولة منذ بداية تسعينيات القرن الماضي، من خلال قانون القرض والنقد ودخول القطاع البنكي الخاص كمنافس جديد، إلا أن الواقع يطلعنا على حقائق مفادھا، أن بنوكنا الوطنية لاتزال تعاني من رداءة الخدمات، وهو أحد الأسباب القوية الذي دفعنا للبحث عن نقاط الضعف ومكامن الخلل.

4 - الشكاوى التي يبديها الزبائن من حين الى آخر والمتعلقة بطول فترة دراسة الملفات، ورفضها لتمويل المشاريع تحت ذرائع لا حصر لها، على الرغم من الفائض في المعروض.

#### -مناهج البحث المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا للإشكالية السالفة الذكر على المنهج التاريخي، باعتبار المقدمة التي تعكس فترة زمنية سابقة، من معالمها الحدود الزمانية والمكانية للبحث، وكذا كل المعطيات التي وثقناها في مختلف الفصول. كما وظفنا المنهج الوصفي، باعتباره آلية تسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وجمع وترتيب وتبويب وتنظيم المعطيات الاحصائية وتحليلها وفق القواعد الاحصائية المعمول بها في أنظمة التحليل. إلى جانب هذا استعملنا المنهج التحليلي لما يتضمنه من آليات تفسير نتائج البحث وتدوين المعلومات التي تعكس سلوك متغيرات الظاهرة.

#### -متغيرات الدراسة

تتكون من متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع

1 - المتغير المستقل، يتمثل في آلية المزيج التسويقي ضمن الاستراتيجية التسويقية (المزيج التسويقي يحوي عدة عناصر هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الموظفون المقدمون للخدمة، الدليل المادي، عملية تقديم الخدمة).

2 - المتغير التابع الذي يتأثر بفعل نشاط مكونات المزيج التسويقي هو، مستوى الرضا الذي يبديه الزبائن، كرد فعل طبيعي على مستوى العينة محل الدراسة.

#### -حدود الدراسة

1 - الحدود الزمانية:

- نظريا : اخترنا لذلك الفترة من 1990 الى غاية 2014 ، كونها تتلاءم مع نموذج الاختبار من جهة ، كما تتلاءم مع بداية مرحلة جديدة من الاصلاحات التي شهدتها القطاع البنكي في الجزائر، من جهة ثانية.

- ميدانيا: بدأت الدراسة مع مطلع عام 2018 الى غاية شهر جوان 2018 هذا حيث تم فيها تحديد العينة محل الدراسة وانجاز الاستمارة ثم توزيعها على الوكالات التابعة للبنك ، كما سمحت لنا الفترة بمقابلة بعض المسؤولين اللذين لهم علاقة بموضوع الدراسة.

2 - الحدود المكانية: نقصد من وراء ذلك، عينة الوكالات البنكية التابعة للقرض الشعبي الجزائري المتواجدة بالجزائر العاصمة (وكالة ديدوش، وكالة بومنجل، وكالة الخطابي، وكالة 101).

### -الدراسات السابقة

#### 1- دراسة :بن نافلة قدور و لعرابة رابح ( 2000 ) "التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، جامعة الشلف.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إدخال التسويق على مستوى البنوك خاصة من جانب تحقيق ميزة تنافسية للبنك . وهذا الأمر يعتمد من جهة على مختلف القوى التنافسية المحيطة بالبنك وعلى مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها من جهة أخرى .ومن نتائج وتوصيات الدراسة إن عملية اختيار استراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، يمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تمامًا في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحافظ عليها . إن تطبيق التسويق على مستوى المؤسسة التجارية والصناعية لا يطرح إشكالا كبيرًا نظرًا للخصائص التي تميزها، لكن تطبيق المبادئ التسويقية على مستوى المؤسسة الخدمية البنكية يتميز بالتعقيد وبالتشابك . لأن تصور سياسة تسويقية تتماشى والخصائص التي تميز البنوك يطرح عدة معالم تمثل في جوهرها وظيفة التسويق البنكي.

#### 2- دراسة: لخضر عزي ( 2004 ) "التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر"، جامعة المسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق المصرفي في استغلال الطاقات الادخارية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية تشجيع الإنتاج باستغلال الشبكة المصرفية الجزائرية، إبراز عوائق إدماج التسويق كما تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال هل حقيقة أن التسويق المصرفي يزيد من فعالية عمل النظام البنكي في الجزائر؟ ومن النتائج والتوصيات ضرورة إعادة هيكلة للبنوك المخصصة وتدعيمها بالإطارات والتجهيزات والأنظمة البنكية من منظور إمكانية العمل ضمن إطار البنوك الشاملة وتخصيص بنوك قطاعية، لا بد من إعادة تأهيل البنوك وتوسيع وظائفها وخدماتها لأن هذه الوظائف

محدودة حاليًا بحيث تتكيف مع المقاييس الدولية حتى تصبح مؤسسات ذات وظائف وخدمات متنوعة، ضرورة عصرنة مستمرة ومتواترة للنظام البنكي في الجزائر، فهناك تفاوتات كبيرة بين سرعة تحول النشاط الاقتصادي وسرعة تحول عصرنة البنوك.

### **3- دراسة (علاء عبد السلام يحي اليماني، 2005) تحت عنوان: " دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون. دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل"، جامعة الموصل.**

-الهدف من الدراسة كان تحديد العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في سياسة "الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد، العمليات، خدمة الزبون" ومعايير رضا الزبون في عدد من البنوك العاملة في الموصل.

نتائج الدراسة: توصلت نتائج البحث الى وجود ارتباط معنوي قوي بين متغيرات المزيج التسويقي ورضا الزبون في القطاع البنكي، فضلا عن وجود تأثير معنوي بين بعض عناصر المزيج التسويقي ومستوى الرضا المتحقق لدى الزبائن ، مما يفرض على البنوك المبحوثة ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمليات البنكية واستخدام التقنيات الحديثة في تقديم خدمات متميزة بما يمكنها من كسب ميزة تنافسية.

### **4- دراسة زيدان محمد عام ( 2005 ) بعنوان: "دور التسويق في القطاع المصرفي :حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الجزائري"، جامعة الشلف.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تساعد على زيادة فعالية أداء وظيفة التسويق البنكي لدى البنوك العمومية في الجزائر، وذلك من خلال الإحاطة بالأساليب العلمية للتسويق البنكي وفهم الوظيفة التسويقية للبنك فهماً تاماً يشمل جوانبها المتعددة وأصولها وقواعدها العلمية وادواتها وكيفية أداء البنك لهذه الوظيفة ضمن استراتيجيته الشاملة بما يساعد البنك على زيادة قدراته التنافسية وتعظيم دوره في التنمية الاقتصادية في ظل المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وقامت بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### **5- دراسة (أبو منديل، 2008) تحت عنوان " واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة"، جامعة غزة.**

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على درجة ولاء الزبائن، ومعرفة مدى وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر استخدام المزيج التسويقي على ولاء الزبائن، وتمثل مجتمع الدراسة في المشتركين بالخدمة الهاتفية من الفئة المنزلية في مختلف محافظات قطاع غزة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

-المزيج التسويقي الذي تقدمه شركة الاتصالات الفلسطينية إيجابي ويلبي احتياجات الزبائن، ولكن بدرجات ومستويات مختلفة لكل عنصر من عناصر المزيج الأربعة، حيث تقدم الشركة العديد من الخدمات المتنوعة بما يتلاءم مع أحداث التطورات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يناسب مختلف شرائح المجتمع.

-المزيج الترويجي التي تستخدمه شركة الاتصالات الفلسطينية يعتبر ملائم ويحقق أهدافه في الاتصال بالجمهور من حيث التنوع في استخدام عناصر المزيج الترويجي المختلفة.

-اعتماد شركة الاتصالات الفلسطينية على موقعها في شبكة الانترنت (E-SERVICE) للقيام بالترويج الالكتروني للخدمات التي تقدمها.

-توصلت الدراسة الى أن الشركة تتبنى استراتيجية التوزيع المباشر وغير المباشر، مما ساعد على سرعة انتشار خدماتها وسهولة حصول الزبائن عليها، وأن مستوى رضا الزبائن على سياسات تسعير خدمات ومنتجات شركة الاتصالات الفلسطينية مقبول ولكنه لا يرتقي لمستوى توقعاتهم.

**6- دراسة (عتيق خديجة، 2012) تحت عنوان "أثر المزيج التسويقي البنكي على رضا العميل- دراسة ميدانية للبنوك العمومية و الأجنبية العاملة بولاية تلمسان"، جامعة تلمسان.**

حيث تم اجراء الدراسة على مجموعة من البنوك العمومية و الأجنبية العاملة بولاية تلمسان عن طريق عينة متكونة من 212 زبون، وخلصت الدراسة الى ضرورة إرضاء الزبون البنكي وتحقيق احتياجاته ورغباته وذلك بتقديم خدمات بنكية متنوعة ضمن أسلوب يعتمد على مزيج تسويقي فعال ذو أبعاد تركز من خلاله على سرعة أداء الخدمات البنكية وجعلها في متناول الزبائن في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المعقول مع تعريف مختلف شرائح السوق بالمنتجات والخدمات البنكية الجديدة باستخدام عناصر المزيج الترويجي المختلفة.

**7- دراسة (صالح سنوساوي، 2016 ) بعنوان "واقع استخدام المزيج التسويقي البنكي في البنوك الإسلامية وأثره على ولاء الزبائن- دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، جامعة يحي فارس "المدية".**

حيث تم اجراء الدراسة على عينة حجمها 125 زبونا من زبائن البركة الإسلامي في عدة وكالات، وخلصت الدراسة الى أن بنك البركة الإسلامي في الوكالات محل الدراسة يتبنى مزيجا تسويقيا للخدمات

البنكية الإسلامية، حيث كان لهذا المزيج أثرا متوسطا على درجة ولاء الزبائن، واستنتجت الدراسة أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي كل على حدا على ولاء الزبائن بينك البركة الإسلامي، كما توصلت الدراسة الى أن هناك فروقا في آراء زبائن البنك في الوكالات محل الدراسة حول درجة ولاءهم من حيث متغيرات المستوى التعليمي والجنس.

#### - ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة ، نشير الى بعض التقاطعات الواردة فيها على النحو التالي.

- 1 - اشارت الى دور التسويق في تطوير المنظومة البنكية
  - 2 - مستقبل التسويق في ظل العولمة والتحديات التي يجب ان يواجهها القطاع البنكي على المستوى المحلي والدولي.
  - 3 - اشارت مختلف الدراسات الى اهمية الاستراتيجية البنكية في تفعيل الأداء ورضا الزبائن
  - 4 - اشارت الى وجود علاقة بين مكونات المزيج التسويقي ورضا الزبون.
- لكن ما اغفلته هذه الدراسات ، انها لم تقم بالقياس الكمي لأثر عناصر المزيج التسويقي باعتبارها متغيرات مستقلة ، على رضا الزبائن ،كون هذا الرضا بمثابة متغير تابع يتأثر بفعل الاستراتيجية التسويقية كقاعدة عامة.
- كما تنفرد دراستنا بتحليل واقع هذين المتغيرين على مستوى الوكالات التابعة لبنك القرض الشعبي الجزائري.

#### - صعوبات البحث

نحن نفر مسبقا، بأن أي بحث علمي جاد ، هو ذلك البحث الذي يواجه تحديات موضوعية وغير موضوعية ، لذلك سوف نكتفي بذكر أهم العقبات التي واجهتنا على النحو التالي.

- 1 - نظرا لاستحالة استعمال قاعدة بيانات خاصة بزبائن البنك، لجأنا الى استعمال العينة الميسرة بدلا من العينة العشوائية.
- 2 - صعوبة الحصول على بعض المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بما ألزمتنا تكييف النموذج القياسي مع المعطيات المتوفرة.

#### - هيكل البحث

بناء على الفرضيات التي قدمناها سابقا ، وحتى نضمن احتواء الموضوع محل الدراسة وبالتالي الخروج بنتائج تحقق اهداف البحث ، رأينا تقسيم البحث الى مقدمة واربعة فصول ، ثلاثة منها نظرية تشكل قاعدة اساسية يبنى عليها الفصل التطبيقي الأخير وخاتمة.

بناء على هذا الأساس ، جاء الفصل الأول تحت عنوان " مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي «والذي بدوره ترجم الى ثلاثة مباحث ، إذ كان الأول بعنوان تسويق الخدمات والثاني مفاهيم حول الخدمات البنكية وتسويقها والثالث تحت عنوان المزيج التسويقي البنكي.

أما الفصل الثاني فقد ادرجناه بعنوان " الاستراتيجية التسويقية" والذي بدوره قسم الى ثلاثة مباحث ، فكان الأول بعنوان مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية ، وحتى يكون اسقاط الاشكالية متناسبا مع هيكل البحث ، رأينا ان نعنون المبحث الثاني ب: الاستراتيجية التسويقية للبنك على مستوى وحدة النشاط ، ثم ختمنا الفصل بمبحث عنوانه : الاستراتيجية التسويقية على مستوى المنتج (الخدمة البنكية).

بينما كان الفصل الثالث يحمل عنوان "الاطار النظري لرضا الزبائن" ، حيث قسم بدوره الى ثلاثة مباحث ، الأول بعنوان: الزبون البنكي وسلوكه الشرائي ، أما الثاني فكان بعنوان : رضا الزبون على الخدمات البنكية ، بينما جاء المبحث الثالث يحمل عنوان : السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا وأساليب قياسه.

ويأتي الفصل الرابع التطبيقي ليعكس الفصول السابقة النظرية ، اسقاطا للأفكار والطرق كواقع ملموس ، لذلك حمل عنوان : دراسة ميدانية (حالة القرض الشعبي الجزائري) ، من خلال اربعة وكالات متواجدة بالجزائر العاصمة.

فكان المبحث الأول مخصص لتحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للقرض الشعبي الجزائري، كما تكفل المبحث الثاني بمعالجة بيانات العينة محل الدراسة بواسطة برنامج (spss). ليتوج المبحث الثالث بالتحليل القياسي لأثر المزيج التسويقي للقرض الشعبي الجزائري على رضا الزبائن باستعمال برنامج (R).

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### مقدمة

التسويق البنكي نشاط متجدد ومتطور ويحوي مجموعة من الأنشطة المخططة والمتخصصة والهادفة تمكن البنك من إيصال الخدمات التي ينتجها الى الجمهور البنكي بالشكل الذي يشبع الحاجات ويلبي الرغبات ويشكل الرضا لديهم، ويحقق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية لإدارة البنك. ويعد تسويق الخدمات البنكية من المواضيع الحديثة والمهمة، وهو أكثر صعوبة من تسويق السلع بسبب خصائص الخدمة ويلاحظ أن البنوك اتجهت مع بداية السبعينات الى الاهتمام بالتسويق البنكي، كونه غدا من الوظائف الرئيسية لها في الأونة الأخيرة، مما أوجب على هذه البنوك البحث عن الأساليب والنماذج التي تميز خدماتها عن أقرانها.

ويهدف تسويق الخدمات البنكية الى تطوير الخدمة البنكية المقدمة التي تعد أساسا لبقاء واستمرار البنوك في أعمالها، وكذلك تحقيق أهم الأهداف وهو كسب الزبائن والزبائن بصفة عامة يفضلون التعامل مع البنك الذي يقدم خدمات جيدة وأفضل من المنافسين.

كما أن التسويق البنكي يتطلب دراسة على درجة عالية من الدقة مع ملاحظة التطور السريع والتغير المستمر لحاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم تحديد المزيج التسويقي المناسب الذي يشبع حاجات الزبائن ورغباتهم للوصول الى رضاهم، إذ أن أدبيات التسويق بصورة عامة والتسويق البنكي بصورة خاصة تشير الى أن العصر الحالي هو عصر الزبون.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### المبحث الأول: تسويق الخدمات

#### تمهيد

في الثمانينات من القرن الماضي وبداية القرن الحالي شهدت صناعة الخدمات وتسويقها تغييرات جوهرية وتطورات متسارعة تركت أثارا واضحة وتأثيرا كبيرا على هيكل هذه الصناعة و طبيعتها و اشتداد المنافسة داخلها، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات التي تعمل في القطاع الخدمي أن تعيد النظر بالدور الذي يجب أن يناط الى التسويق باعتباره النشاط المؤثر على انتاج و تقديم و تنوع الخدمات المقدمة للزبائن. لذلك سارعت تلك المنظمات الى تبني الفلسفة التسويقية الحديثة باعتبارها نهجا لا بد من اعتماده من أجل تحقيق أهدافها في زيادة مبيعاتها، حصتها السوقية، ربحيتها ومن ثم بقاءها واستمرارها.

#### 1- مفهوم التسويق

يوجد الكثير من التعريفات للتسويق لكن أغلبها تركز على مفهوم التبادل بين البائع والمشتري.

**1-1- عرف علاء فرحان وفؤادي حمودي** في كتابهما التسويق على أنه «عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة الخاصة بخلق / تطوير وتسعير وترويج المنتجات سواء كانت سلعا أم خدمات أم أفكارا من أجل تبادل المنافع بين البائعين والمشتريين سواء أكانوا أفرادا أم منظمات وذلك لتحقيق الاشباع لكل من الطرفين والذي ينتج عنه تحقيق الأهداف الخاصة بكل منهما»<sup>1</sup>.

**1-2- من جهته، يعرف فيليب كوتلر (Philip Kotler)،** في كتابه المشهور التسويق على أنه "عبارة عن ميكانيكيات اقتصادي

اجتماعي الذي من خلاله يشبع الأفراد والمنظمات حاجياتهم ورغباتهم من خلال خلق وتبادل القيمة عن طريق السلع والخدمات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان، فؤادي حمودي، المزيج التسويقي المصرفي و أثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع،

عمان ، 2014، ص 53.

<sup>2</sup> KOTLER (P) et DUBOIS (B), **Marketing Management**, 11ème édition, Pearson Education, Paris, 2003, p12.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

**3-1-** كما أن لوندروف، ليندون و ليفي ( **lendrevi, Lindon et Lévy** ) يعرفون التسويق على أنه "مجموعة الوسائل التي تمتلكها المؤسسة من أجل خلق، حفظ و تطوير أسواقها أو بالأحرى زبائنها".<sup>1</sup>

**4-1-** و من وجهة نظر أيف شيروز ( **Yves Chirouze** ) فالتسويق في أن واحد هو عبارة عن :

- **حالة ذهنية:** والتي تعبر على تمكن رجل التسويق من أخذ مكان المستهلك ألياً، سواء كان مستهلكاً نهائياً أو وسيطياً، بالطريقة التي تمكنه من اشباع حاجات وتطلعات الزبائن أفضل من المنافسة.
- **سيرورة:** لحل المشاكل الاستراتيجية أو التنفيذية وذلك انطلاقاً من جمع المعطيات وتخطيط العمليات ومن ثم تنفيذها ومراقبتها.
- **اليقظة:** من كل ما يأتي من محيط المؤسسة.
- **وتقنيات:** مختلفة وبتطور منتظم يسمح للمؤسسة بإيجاد الأسواق، أو خلقها، اختراقها وتحقيق الأهداف، منها خاصة النمو، المرودية والحصة السوقية.<sup>2</sup>

**5-1-** كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه عبارة عن " العملية التي تنطوي على تخطيط و تنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار و الخدمات و تسعيرها و ترويجها، و توزيعها لتحقيق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسات".<sup>3</sup>

**6-1-** وهناك من يرى بأن التسويق عبارة عن " عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تسعير وترويج الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع رغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمات".<sup>4</sup>

**7-1-** كما أنه ينظر للتسويق على أنه " نظام كلي لأنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج السلع و الخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين و المرتقبين".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> LENDREVI (J), LINDON (D), LEVY (J), **Mercator : théorie et pratique du marketing**, 8ème édition, édition Dunod , Paris, 2006, p2.

<sup>2</sup> CHIROUZE (Yves), **Le marketing : études et stratégies**, éditions Ellipses, Paris, 2003, p20.

<sup>3</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002، ص3.

<sup>4</sup> خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص52.

<sup>5</sup> محمد باشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

**8-1-** وبالنظر الى ازدياد أهمية التسويق، فقد وضعت تعريفات حديثة لهذا المفهوم، حيث يعرف التسويق بأنه تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك واشباع حاجاته مع الأخذ في الحسبان المنافسين في التسويق، حيث أن هذا المفهوم الجديد له ثلاث مقومات<sup>1</sup>:

- **التوجه نحو المستهلك:** ويقصد به تركيز كل أنشطة الشركة لإشباع احتياجات الزبون من السلع والخدمات وبشكل أفضل.

- **تكامل الجهود لإشباع احتياجات الزبائن:** ويعني أن كل أقسام الشركة مسؤولة عن اشباع احتياجات الزبائن وليس قسم التسويق فقط.

- أن تحقيق أهداف الشركة يأتي من اشباع احتياجات الزبائن.

من خلال التعريف السابقة للتسويق يتضح لنا بأن عملية انتاج السلع أو الخدمات ليست نهاية في حد ذاتها، بل هي عبارة عن وسيلة لإشباع رغبات الزبون الذي أصبح بؤرة اهتمام المؤسسة والمصدر الأساسي لخلق وترويج السلع والخدمات، كما لا ننسى بأن التسويق عبارة عن حالة ذهنية (فلسفة) يجب على القائمين على المؤسسات تقبلها والتكيف معها، وتنتج عن هذه الفلسفة وجود فروقات في تطبيق التسويق المناسب حسب نوع نشاط كل مؤسسة (صناعية، فلاحية، خدمية) اذ تختلف السياسات المنتهجة من مؤسسة الى أخرى.

### 2-أهمية التسويق وأهدافه

ظهرت أهمية التسويق واتسع مجال نشاطه بالنظر للفوائد التي يقدمها للأفراد وللمجتمعات، وكانت بداية ظهوره ابتداء من سنة 1911 كمقرر للتدريس في الجامعات الأمريكية.

**2-2-** ومن الأسباب التي أدت بالمؤسسة الى إدراك جدوى التسويق نوردها على النحو التالي<sup>2</sup>:

- قلة الطلب على منتجات المؤسسات.
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
- رغبة المؤسسات في دخول أسواق جديدة داخلية وخارجية.
- تغيير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين.

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 18.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

- ارتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة.
- التقدم التكنولوجي.
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات.
- انخفاض المستوى المعيشي للأفراد.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والبيع.

### 2-2- ومن العوامل التي أدت الى زيادة أهمية التسويق في الوقت الحاضر<sup>1</sup>:

- الحاجة الى رفع المستوى المعيشي للأفراد في المجتمعات.
- تخفيض تكلفة انتاج وتوزيع السلع الى أقل مستوى ممكن.
- التحول الواضح من أسواق موجهة توجيهها مركزيا الى أسواق حرة، من أجل البحث عن تطوير السلع والخدمات لإشباع رغبات الزبائن.
- التسويق ينشئ المنافع، اذ يساهم التسويق في الحد من الفواصل أو الفجوات التي تعيق عملية التبادل بين المنتجين والمستهلكين للسلع والخدمات والأفكار.

### 2-3 أهداف التسويق: يسعى التسويق الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- تعظيم حصة المؤسسة في السوق.
- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن المبيعات.
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو بخدمة.
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين.
- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمؤسسة.
- ترشيد قرارات المستهلك.

1 الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق : المبادئ و التطبيق، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999-2000، ص 15.

2 عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 58.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 3-نشأة تسويق الخدمات

ان الفكرة التي مفادها أن الخدمات تختلف عن السلع الملموسة، وأنه نتيجة لذلك وجب إيجاد تسويق خاص بها، لم تظهر كموضوع نقاش الا في منتصف السبعينات، حيث أن مجموعة من الكتاب بدأوا في الكتابة والنشر في هذا الموضوع.

ان تسويق الخدمات لم يحظ بالاهتمام الكافي، مثلما حصل اتجاه السلع، ولعل ذلك يعود الى أسباب واجتهادات متعددة يتركز معظمها حول الصعوبات الفكرية والتطبيقية للمفاهيم التسويقية التي يمكن عكسها في النشاط التسويقي للخدمات.

أما اليوم فقد أصبحت الخدمات شيئاً ضرورياً وأساسياً في حياة الأفراد والمنظمات، فضلاً عن مساهمتها في الاقتصاد الوطني. و في عقد الثمانينات من القرن الماضي كان التعامل مع الخدمات يشكل عائقاً، و هذا مما أدى بالمؤسسات الخدمية الى التفكير بجدية في كيفية التعامل مع هذه الخدمات من حيث التخطيط لتطويرها، و إيجاد الأسواق لها، و ادارتها تسويقياً و ذلك حتى تضمن تحقيق أهدافها و أهداف المتعاملين معها، والخدمات هي نوع من المنتجات التي يلبي حاجات محددة للمستهلكين، لذلك بدأ الاهتمام بتسويقها كما لو أنها منتجات مادية و بالرغم من ذلك فان للخدمات خصوصيات مميزة كونها مجردة غير محسوسة، أي لا يمكن تغليفها ، تخزينها و نقلها، كما أن الإحساس بالخدمة يختلف من زبون لآخر حتى لو قدمت بظروف متشابهة.

وقد أخذ التسويق يترجم الخصوصيات التي تتميز بها الخدمات الى سياسات تسويقية تهتم بتوزيعها والإعلان عنها وعن المنظمات التي تقدمها،<sup>1</sup>

### 3-1تعريف الخدمة

لقد اختلف الباحثون في إيجاد تعريف دقيق للخدمة مقارنة بالسلعة المادية، وتعود صعوبة تعريفها الى كون أن الخدمة توحى بطبيعتها الى شيء معنوي أكثر منه مادي.

<sup>1</sup> علاء فرحان، فوادي حمودي ، مرجع سبق ذكره، ص 58.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

**3-1-1-1-** كما أن التباين في أنواع الخدمات أخضع مفهوم الخدمة بصفة عامة لتفسيرات عديدة، فقد عرفتھا جمعیة التسویق الأمريكية بأنها عبارة" عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"<sup>1</sup>.

من خلال تحليلنا لهذا التعريف نستنتج العناصر التالية:

- إن الخدمة عبارة عن منافع غير ملموسة تقدم للبيع دون ارتباطها بالمنتج كالخدمات البنكية.
- أنشطة غير ملموسة تتطلب استخدام منتجات ملموسة.
- خدمات تشتري مرافقة مع المنتجات مثلا: خدمات الصيانة.

**3-1-1-2-** تعرف الخدمة بأنها" الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء. وأنها كل ما يدرك أو يحس الزبائن بأنهم اشتروه من أفعال وردود أفعال، ويرافق ذلك تغير واضح في العوامل وعلى انتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقديم منتج مادي محسوس"<sup>2</sup>.

**3-1-1-3-** كما عرف كوتلر الخدمة بأنها عبارة عن" نشاط أو عملية قابلة للتبادل، وخاصة غير ملموسة ولا تعطي خاصية انتقال الملكية. الخدمة يمكن أن تكون مرفوقة أو غير مرفوقة بمنتج مادي"<sup>3</sup>.  
يمكن استخلاص ما يلي من التعريف السابق:

- الخدمة عبارة عن عملية قابلة للتبادل، حيث تنتقل المنفعة من مقدم الخدمة الى مستقبل الخدمة دون أن تكون هناك انتقال للملكية.
- يمكن أن يرافق تقديم الخدمة منتج مادي يدعم هذه الأخيرة.

**3-1-1-4-** كما تعرف الخدمة على أنها عبارة عن "النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تنتج عن تفاعل بين فرد أو آلة من المؤسسة والمستهلك بغرض ارضاء هذا الأخير"<sup>4</sup>.

ان ما يضيفه هذا التعريف الأخير هو أن مقدم الخدمة لا يشترط أن يكون فردا من المؤسسة فقد يكون عبارة عن آلة تعوضه ويحدث ذلك التفاعل ما بين الآلة والمستهلك الذي يستفيد في الأخير من الخدمة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص213.

<sup>2</sup> تيسير العفشيات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، 2013، ص 22.

<sup>3</sup> Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, édition Pearson, 13ème édition, Paris, 2009, p 452.

<sup>4</sup> زكريا أحمد عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 261.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-3- تصنيف الخدمات

بالعودة الى المراجع الأكاديمية، يمكن أن نضع أيدينا على الكثير من التصنيفات، نوردنا على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 3-2-1- تصنيف الخدمات حسب الزبون/السوق/المستفيد:

-خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، التأمين على الحياة، الصحة... لذلك سميت بالخدمات الشخصية.

- خدمات الأعمال/المنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والقانونية والمحاسبية والمالية وصيانة المباني والآلات. فهي موجهة للمستخدم الصناعي/المشتري الصناعي.

#### 3-2-2- تصنيف الخدمات حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:

- خدمات تعتمد في تقديمها على الانسان بدرجة كبيرة، فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الانسان مثل الأطباء، محامين، واداريين وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين وبالمقابل هنالك بعض الخدمات التي تعتمد على بعض مقدميها الغير مهرة مثل حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وأخيرا هنالك خدمات تعتمد على مقدمين مهرة مثل الخدمات الفندقية ومصليحي السيارات.

- خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة، وهذه الخدمات قد تكون آلية مثل الصراف الآلي والبيع الآلي أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل خدمات سائقي الجرارات الصناعية أو تدار من قبل أشخاص مهرة مثل خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية.

ورغم كل هذا نستطيع القول بأنه مهما كانت درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة الا أن العنصر البشري يبقى هو الأساس في تقديمها.

#### 3-2-3- تصنيف الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد الى أماكن تقديمها

- خدمات تتطلب حضور المستفيد الى مكان تقديم الخدمات: مثل العمليات الجراحية أو السفر

1 زكريا أحمد عزام، مرجع سبق ذكره، ص 262.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

- خدمات لا تتطلب حضور المستفيد الى مكان تقديم الخدمة: مثل خدمات صيانة السيارات و تنظيف الملابس.

### 3-2-4- تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب والمحامي والتعليم والنقل الجوي.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل الصراف الآلي والتسويق عبر الانترنت.

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة.

### 3-2-5- تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

- خدمات مهنية مثل الطبيب، الممرض والمستشار.

- خدمات غير مهنية مثل تنظيف الملابس وحراسة العمارات.

### 3-2-6- تصنيف الخدمات حسب العملية الموجهة:

- خدمات معالجة الأشخاص: وهذه الخدمات موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة، مثل المريض الذي يجب أن يذهب الى الطبيب والمسافر الذي يجب أن يذهب للمطار للاستفادة من خدمة السفر على متن الطائرة.

- خدمات معالجة الممتلكات: وهذه الخدمات موجهة الى ممتلكات المستفيد مثل صيانة السيارة أو المسكن ولا تتطلب حضور المستفيد عند انتاج الخدمة.

- خدمات المثير العقلي: وهذه خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة الى عقول المستفيدين وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء عملية تقديم الخدمة مثل خدمات الترفيه والتعليم والإذاعة والتلفزيون.

- خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

### 3-2-7- تصنيف الخدمات حسب طبيعتها

- خدمات ضرورية مثل الخدمة الصحية والتعليم.

- خدمات كمالية مثل خدمة التسلية والترفيه.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4- العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في تسويق الخدمات

ان النشاط الخدمي صعب من حيث التسيير، لأنه مرتبط بكثير من العوامل. فمثلا اذا توجه أحد من الزبائن الى وكالة بنكية ما للحصول على قرض، فانه سيلتقي هناك زبائن آخرين أتوا من أجل نفس الخدمة أو من أجل خدمات أخرى، ويرى هذا الزبون كذلك أن المحيط مكون من مبنى، ديكور، و أثاث، و يدخل في اتصال مع موظف البنك. ما وراء الواجهة، هناك نظام تنظيمي و انتاجي يدعم الجزء المرئي من الخدمة المقدمة ( أنظر الشكل 1)، أيضا الالتقاء ما بين الخدمات يكون تفاعلات معقدة ناتجة عن عدة عوامل. تؤكد دراسة كوتلر أن هناك ما يزيد عن 800 نقطة حرجة يمكن أن تدفع الزبون لتغيير مقدم الخدمة، ويمكن جمعها في 8 مجموعات (أنظر الجدول 1).

جدول رقم (1) : العوامل التي تحفز الزبون على تغيير مقدم الخدمة	
<b>السعر</b>	انعدام ردة الفعل بعد تقديم خدمة ناقصة
سعر مرتفع	ردة فعل سلبية
ارتفاع الأسعار	انعدام ردة الفعل
سعر غير عادل	ردة فعل صغيرة
سعر مخيب	
<b>النقص العملي</b>	<b>المنافسة</b>
المكان/الزمن	خدمة أفضل توجد عند الغير
مدة الانتظار من أجل موعد	
مدة الانتظار من أجل الخدمة	
<b>خدمة ناقصة</b>	<b>مشاكل أخلاقية</b>
أخطاء في الخدمة	الغش
أخطاء في الفوترة	البيع بالقوة
كارثة	عدم الأمان/ صراعات المصالح
<b>تفاعلات ناقصة بين مقدمي الخدمة</b>	<b>تغيير المورد لا اراديا</b>
نقص الاهتمام بالزبون	تغيير الزبون لمقر سكنه
قلة الاحترام	توقيف المورد لنشاطه
قلة الاستماع / نقص الكفاءة	

Source :Philip Kotler et autres, marketing management, 13<sup>ème</sup> édition, op.cit , p467.

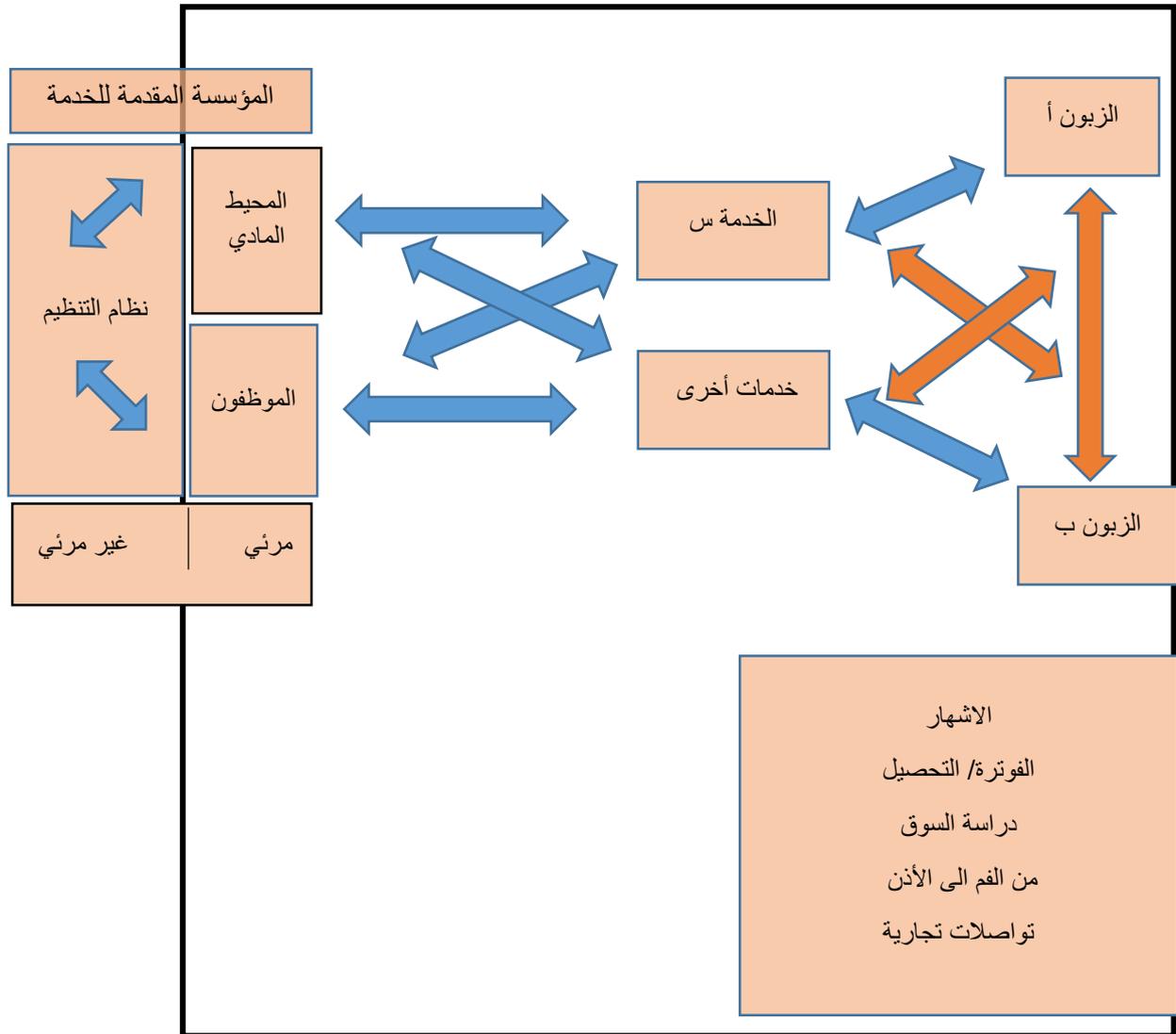
من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في سلوك الزبون وتدفعه الى تغيير المؤسسة التي يتعامل معها، ومن بين هذه العوامل السعر، نقص التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، الأخطاء عند تقديم الخدمة وع انعدام المتابعة من طرف مقدم الخدمة، الإحساس بعدم الأمان... لذلك وجب

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لكل هذه العوامل حتى تحافظ على زبونها وتحاول ارضاءه بشتى الوسائل.

ان عملية تقديم الخدمة تكون نتيجة تفاعل عدة عناصر نبرزها في الشكل التالي:

شكل رقم(1): عناصر تقديم الخدمة



Source : Philip Kotler, marketing management, 13<sup>ème</sup> édition, op.cit , p466.

تفاعلات مباشرة ↔

تفاعلات غير مباشرة ↔

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4-1- التفاعل بين الزبون و مقدم الخدمة

يحدث احتكاك أول ما بين الزبون ومقدم الخدمة، فمن غير زبون لا يوجد هناك تقديم للخدمة ومقدم الخدمة يلعب دورا هاما لافي انتاج الخدمة.

### 4-2- التفاعل بين الزبون، مقدم الخدمة والمحيط المادي

ليس الزبون وحده من هو على اتصال مع مقدم الخدمة، فهما الاثنان على اتصال مع المحيط المادي لنقطة البيع: الترتيب، الديكور، الموقع الجغرافي ... الخ. في هذا المحيط، " الجانب المادي" للخدمة، -أي كل الأشياء والتجهيزات التي وضعت تحت تصرف مقدم الخدمة والزبون والتي تسمح بتحقيق الخدمة- فهو جد مهم. وهذا يعني هنا علاقة مثلثية بين الزبون، مقدم الخدمة والمحيط المادي للخدمة.

### 4-3- دور التنظيم الداخلي

التفاعل ما بين العناصر الثلاثة الأنفة الذكر لا يكون ممكنا عامة الا بفضل نظام داخلي. ونقصد بذلك الجزء المخفي عن الزبون من المؤسسة: استراتيجية المؤسسة، التسيير، الهيكل التنظيمي ومختلف المصالح الوظيفية (مالية، تسويق، تسيير الموارد البشرية... الخ)، الإجراءات، الخ. ان جودة الخدمة النهائية المقدمة للزبون ترتبط بنسبة كبيرة بالتفاعل الحسن بين الجزء المرئي وغير المرئي من المؤسسة.

### 4-4- التفاعل بين الزبائن

يظهر من الوهلة الأولى أنه من الغريب دمج هذا التفاعل بين الزبائن في اطار عناصر تقديم الخدمة للمنظمة، لكنه عنصر له تأثير كبير في سلوك و قرارات الزبائن و الذي يمكن للمؤسسة أن تراقبه و تتحكم فيه، مثل التنظيم المنفصل للأكشاك عند تسجيل الأمتعة في المطار، ما بين زبائن درجة الأعمال و زبائن الدرجة الأولى ، هذا ما يعبر عن قدرة المؤسسة في تسيير هذه التفاعلات.<sup>1</sup>

### 5- مثلث تسويق الخدمات

يتفق الكثير من المختصين في مجال التسويق الى أن هناك صعوبة في المنظمات الخدمية باستخدام أسلوب التسويق التقليدي، ففي المنظمات الصناعية فانه يتم تقسيم المنتجات المادية بشكل جيد ويتم وضعها في

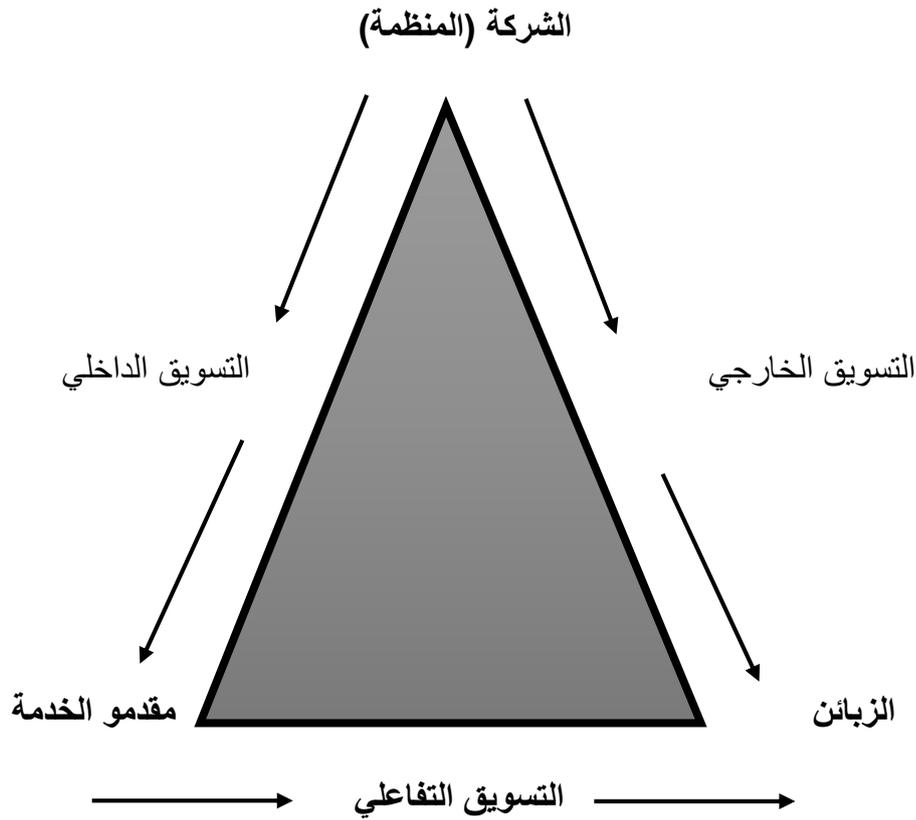
<sup>1</sup> Lendrevi , Lévy et Lindon, **Mercator**, 8<sup>ème</sup> édition, **op.cit**, p 974.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

أماكن و انتظار وصول الزبون إليها. أما في المنظمات الخدمية فان هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على مستوى تقديم الخدمة، فمثلا فالزبون في البنك يرى الموظفين و يتعامل مع مقدم الخدمة ( الموظف المختص في تقديم الخدمة مثل أمين الصندوق للإيداع أو السحب)، ان كل ذلك يكون ظاهرا أمام عينيه. أما الشيء الغير ظاهر أو الغير مرئي فهو عملية الإنتاج في المكاتب الخلفية والتنظيم الذي يساعد النشاط الخدمي المرئي وهذا نتيجة لعوامل مختلفة والتي تتعلق بخصائص الخدمات.<sup>1</sup>

نظرا لهذا التعقيد فان تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقا خارجيا فقط، ولكن أيضا تسويقا داخليا وتسويقا تفاعليا، وهذا ما أطلق عليه بمثلث تسويق الخدمات الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2): مثلث تسويق الخدمات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2014، ص

68.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 67.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

ان مثلث تسويق الخدمات يتضمن ثلاثة مجاميع تعمل معا و هي تمثل مفتاح العمل ضمن مثلث تسويق الخدمات و هي: المنظمة حيث تشمل (وحدات العمل الاستراتيجية (DAS: Domaine d'activité) (stratégique) أو القسم أو الإدارة المعنية)، ثم الزبائن و مقدمو الخدمة (الذين يقومون حاليا بتقديم الخدمة للزبائن)، بين هذه العناصر هناك ثلاثة أنواع من التسويق التي يجب أن تعمل بنجاح من أجل التسويق الناجح للخدمات، و تتمثل هذه الأنواع في:

### 5-1- التسويق الخارجي

يشير التسويق الى كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بداية من تهيئة تقديم الخدمة وتسعيها توزيعها ومرورا بتعزيز الخدمات المقدمة للزبائن. فالتسويق الخارجي يتضمن جميع العروض المنظمة التي تضع الوعود اللازمة للزبائن حول نوعية الخدمة وكيف يتم تقديمها لهم. تقليدا، ان الأنشطة التسويقية تتضمن الترويج والإعلان والتسعيير، المبيعات وأساليب التوزيع والتسليم، في حين بالنسبة للخدمات فان هناك عوامل أخرى تتعلق بقطع الوعود للزبائن. ان العاملين في قطاع الخدمات هم الذين يصممون ويسهلون عملية تقديم الخدمات، كذلك فان عملية تقديم الخدمات هي أيضا تساعد في تحقيق ما يطمح الزبون اليه من مستوى جودة الخدمة المقدمة له<sup>1</sup>.

### 5-2- التسويق التفاعلي

التسويق التفاعلي يركز على أن الجودة المدركة للخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتفاعل ما بين مقدم الخدمة وطالبيها، فالزبون لا يحكم فقط على الجودة التقنية للخدمة ولكن أيضا على جودتها الوظيفية. ان عمل الفريق يلعب دورا هاما، وإعطاء السلطة لمقدمي الخدمة للزبون ينمي تلك المرونة في تقديم الخدمة بطريقة أفضل تسمح بحل المشاكل وتبادل المعارف، وهنا تكمن نقاط ضعف الخدمات المنمطة، اذ تريح المؤسسة في الإنتاجية لكنها تخسر جودة التعامل مع الزبون وهذا ما يضر الجودة المدركة<sup>2</sup>.

ان التسويق التفاعلي يعرف كذلك على أنه الإدارة الفعلية للعلاقات التبادلية التي تتطلب فهما عميقا للسلوكيات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمة، بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى المستفيد وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية في ظل التوظيف الأفضل لعملية

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> Philip Kotler et autres, **Marketing management**, 13 ème édition, op.cit, p 468.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

التدريب وتحفيز القائمين ومكانهم على تقديم الخدمة، و ذلك دعما للوصول الى السلوك الإيجابي الفعال  
إزاء المستفيد.<sup>1</sup>

### 3-5- التسويق الداخلي

يقصد بالتسويق الداخلي، أن المؤسسة أو المنظمة يجب أن تكون وتحفز مجموع موظفيها وذلك في ظل تحقيق الاشباع للزبون، ولا يكفي فقط انشاء مصلحة خاصة بالتسويق، ولكن يجب تجنيد كل المنظمة لتطبيق مفهوم التسويق.<sup>2</sup>

ان التسويق الداخلي يتضمن العديد من الإجراءات التي يجب أن تقوم بها المنظمة من أجل تحسين علاقاتها مع العاملين الذي ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم و الذي بدوره يؤثر على مستوى تقديم الخدمة التي تخص رضا الزبون. وعلى هذا الأساس فانه، من ضروريات أية منظمة خدمية أن تقوم بما يلي<sup>3</sup>:

**3-5-1- نشر ثقافة الخدمة:** ان نجاح التسويق بشكل عام والتسويق الداخلي بشكل خاص يتوقف على قدرة المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة، وهذا يتم من خلال اتخاذ الكثير من القرارات التي تتيح للعاملين المرونة اللازمة التي تسمح لهم بحرية الحركة ضمن إطار وظيفتهم وبالشكل الذي يحقق أفضل مستوى من الأداء عند تقديم خدماتهم للزبائن.

ان ثقافة الخدمة تعبر عن كافة القيم والأعراف التي تشكل المناخ التنظيمي والأجواء العامة للخدمة والتي تؤثر في العاملين الداخليين، ان الأجواء الوظيفية الصحية تشكل عامل دفع لدى العاملين باتجاه العمل الصحيح والأداء المتقن.

ان التسويق الداخلي للخدمات يمتاز بخصوصية عما هو موجود في المؤسسات الصناعية وهذا يعود لخصائص الخدمات التي تضيف الكثير من المشاكل والتعقيدات لتسويقها. لذلك فانه من الضروري للمنظمة أن تعمل على نشر ثقافة الخدمة بين عاملها بالشكل الذي يشعر فيه العامل بأنه جزء أساسي في المنظمة وأن له دورا مهما في نجاحها. إضافة الى أن ثقافة الخدمة تشير الى عدم إعطاء وعود للزبائن ليس باستطاعة مقدم الخدمة الوفاء بها. ان الوفاء بالتعهدات والعود هي جزء أساسي للتسويق الداخلي وركن

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup> Philip Kotler et autres, **Marketing management**, op.cit, p 469 .

<sup>3</sup> الصميدعي و ردينة، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 73.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

مهم من أركان ثقافة الخدمة وبالتالي تعتبر المحك الحقيقي لاختبار مدى مصداقية المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات الزبائن التي تم الوعد بها. فثقافة الخدمة من وجهة نظر الزبون هي المصداقية والوفاء.

### 5-3-2- التدريب والتأهيل:

ان التدريب والتأهيل يمثلان مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف الى اكتساب وتطوير المهارات الفنية والمعرفة لدى مجموعة من العاملين داخل المنظمة؛ الأمر الذي يؤدي الى رفع كفاءة أدائهم. ان العامل المدرب والمؤهل يستطيع أن يقوم بتأدية واجباته بكل مهارة ودقة وكفاءة. وبالتالي فانه يعكس صورة إيجابية في ذهن الزبائن للمنظمة وقدرتها البشرية وكفاءتها فالزبون لديه اتصال مع مقدمي الخدمة وعلى احتكاك بهم، من خلالهم يمكن للمنظمة أن تحقق رضا الزبون من عدمه.

### 6- أهمية الخدمات

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا فبالمستقبل. وهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر تعود لأسباب كثيرة منها<sup>1</sup>:

**6-1- زيادة نسبة عدد العاملين في قطاع الخدمات:** حيث أشارت التقارير الى أن هذا القطاع يستحوذ على حوالي 70 % من مجموع القوى العاملة فب العالم ، و كانت نسبة كبيرة من هذه النسبة من النساء الأمر الذي ترتب عليه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للأعمال المنزلية أي أن ربات البيوت لم يكن لديهن متسع من الوقت للقيام بأعمال و مهام المنزل من طبخ و غسل و تنظيف. و قد أدى ذلك الى زيادة الطلب على الكثير من الخدمات مثل الكي و التنظيف و الطبخ

**6-2- الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج الى خدمات و كذلك الزيادة في درجة تعقيدها:** فسلع مثل الكمبيوتر و الأنترنت و أنظمة الأمان. ان هي الا أمثلة لسلع تتطلب خدمات متخصصة سواء أكان ذلك قبل استعمالها أم أثناءه، مثل التركيب والصيانة و التدريب كذلك استخدام المصانع للإنسان الآلي و أنظمة الفحص و الخزن الذاتية و خطوط الإنتاج الأوتوماتيكية كلها أمور زادت من الحاجة الى الخدمات.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ص 215

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

**6-3-زيادة أوقات الفراغ و الخلو من العمل:** و ذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع، الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية و ساعات العمل في اليوم الواحد، و هي الآن في تناقص مستمر عما كان عليه الحال في السابق.

**6-4-ارتفاع مستويات الدخل في الكثير من دول العالم:** حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الانفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة.

**6-5-التغيرات في بيئة منشآت الأعمال و كذلك المستهلك الأخير:** زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق، فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من ذي قبل وخاصة ما يتعلق بالتشريعات والقوانين.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمات البنكية و تسويقها

#### تمهيد

تتجه الجهود التسويقية لإشباع احتياجات الزبائن غير المنتهية بسبب التغيرات الجذرية والمؤثرة في سلوك الزبائن، من خلال خلق خدمات بنكية جديدة. حيث لوحظ في العقد الأخير أن هناك عددا غير قليل من المستهلكين اندفع بشكل كبير لإشباع هذه الحاجات باستخدام الخدمات البنكية الحديثة مثل استخدام الايميل أو البنك الناطق والخدمات الفورية وبطاقات الائتمان وخدمات بنكية جديدة معقدة حيث أصبح الزبون لا يستطيع الاستغناء عنها وبدأت البنوك تتوسع كما ظهرت البنوك العملاقة المتعددة الجنسيات، وأصبح لا بد من استعمال الخدمة البنكية للحصول على أغلب الخدمات الأخرى التي يحتاجها مثل خدمات الفنادق والجامعات والسفر... الخ

#### 1- مفهوم الخدمة البنكية

- لا يختلف مفهوم الخدمة البنكية عن مفهوم الخدمة بصفة عامة حيث تعرف الخدمة البنكية بكونها الأنشطة والعمليات المالية للزبائن، والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات البنكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 31.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

- كما تعرف على أنها نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن و التي تقدم من خلالها و أن مستوى الاشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد و المكائن و ذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل و أن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط.

### 1-2-1- نشأة و تطور الخدمات البنكية

سوف نستعرض تطور مفهوم الخدمات عبر مراحل التطور الاقتصادي و تطور الأنشطة التسويقية على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1-2-1-1 الخدمات البنكية في مرحلة ما قبل التصنيع

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- **الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وعدم وجود أي نشاط مالي أو بنكي.

- **تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد اتجاه الأسر الى التخصص في الإنتاج، حدث ظهور فائض في الإنتاج، مما دفع بالأسر الى اجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، طوعية أما بالنسبة الى الخدمات البنكية فان معالمها لم تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هي عملية التبادل.

- **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة اجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافئ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية فان ذلك دفع الى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل الى عملية تبادل مرضية ما أدى الى ظهور النقود، والذي حقق تحول كبير في الأنشطة المالية.

#### - الإيداع:

بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وباتوا يخشون عليها من السرقة والضياع، فقاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة هي البداية لفكرة البنوك والخدمات البنكية بشكل بسيط وهو الإيداع.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص45-47.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

-الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات الى إيداع ثرواتهم لدى الصاغة وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ولفترة قصيرة، ان هذه المرحلة تميزت بظهور خدمة القروض إضافة الى خدمة الإيداع وكذلك حصل الصاغة على فائدة مقابل منح القروض.

- بداية ظهور البنوك: تطور عمل الصاغة من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة، الى التنسيق والتعاون فيما بينهم اذ قاموا بإنشاء البنوك واصدار أوراق البنوك لإجراء عملية المقايضة. ان الأنشطة البنكية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع، القروض، الفائدة واصدار أوراق البنوك.

### 1-2-2- الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال، مما دفع بأصحابه الى استثماره في المشاريع الصناعية حيث أدى هذا الاستثمار أدى الى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر الى بنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم اداري لديه خبرة بالعمل وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال البنوك، زيادة امكانياتها في منح القروض و إعطاء الاستثمارات.

### 1-2-3 الخدمات البنكية في مرحلة التقدم الصناعي

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية اذ أضحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها على استخدام الأساليب الحديثة و التقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات و رغبات الأفراد و جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع و الاقتراض و الاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة و أصحاب المشاريع الكبيرة و انما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات البنكية و ذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب الى البنوك، طلب بطاقة الائتمان و غيرها من الخدمات البنكية.

### 1-2-4 الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والى الآن

ان التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات البنكية و هذا ناتج عن:

- تزايد الطلب على الخدمات البنكية.
- زيادة عدد البنوك و تنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة عدد الفروع التابعة للبنوك.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك و فروعها.
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات البنكية.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

- الاشتباك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

### 2- خصائص الخدمات البنكية

لعل من أساسيات المهارة في اتقان فن تقديم الخدمات البنكية هي إدراك موظفي البنك على أنهم خط المواجهة، أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك، للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، وخصائص الخدمات البنكية بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات البنكية فيما يلي:

#### 2-1- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها

من المستحيل انتاج الخدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه. وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام وبقية عناصر انتاج الخدمة. وفي نفس اللحظات يتم اعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب الزبون. وبالتالي فان موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط انتاج مستم. ان البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع الزبائن. ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف الى ذلك الخبير الذي يجيد صنع الخدمة وتقديمها لكل زبون على حدى، بما يجعله يود العودة مرة أخرى لطلب الخدمة. وعلى موظف البنك أن يتذكر دائما أنه يعد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام الزبون بمجرد وصوله، و أنه لا يستطيع انتاجها و تخزينها قبل تلك اللحظة، و يفرض ذلك عليه أن يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة الى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع الزبائن<sup>1</sup>.

#### 2-2- اللاملموسية

ان المنتجات البنكية أو الخدمات البنكية على اختلاف أنواعها و رغم أنها مصممة أساسا لاشباع احتياجات و رغبات معينة لدى مجموعة من الزبائن الا أنها غير ملموسة أو غير محسوسة بحواس الانسان الخمس، فهي تختلف عن المنتج الصناعي المادي من حيث: أنها لا تشغل حجما أو حيزا ماديا معيناً، و ليس لها لون أو طعم أو رائحة، و بالتالي فان الحكم عليها أو تطويرها أو الإعلان عنها أو حتى تقديمها يحتاج الى معالجة خاصة من وجهة النظر التسويقية سواء في : ابلاغ الزبون بالرسالة التسويقية، أو جذبته للتعامل مع البنك ببراعة و كفاءة، أو حتى عند استخدام الزبون لها، و بالتالي فانه أي البنك يعتمد على تسويق فكرة معينة تأخذ شكل خدمة بنكية قد تكون في شكل منح قرض أو تقديم خدمة فتح حسابات جارية أو ودائع لأجل أو ودائع التوفير، و هو في ذلك كله عليه استخدام أدوات ووسائل إعلانية مبتكرة ذات قدرة و

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 52.

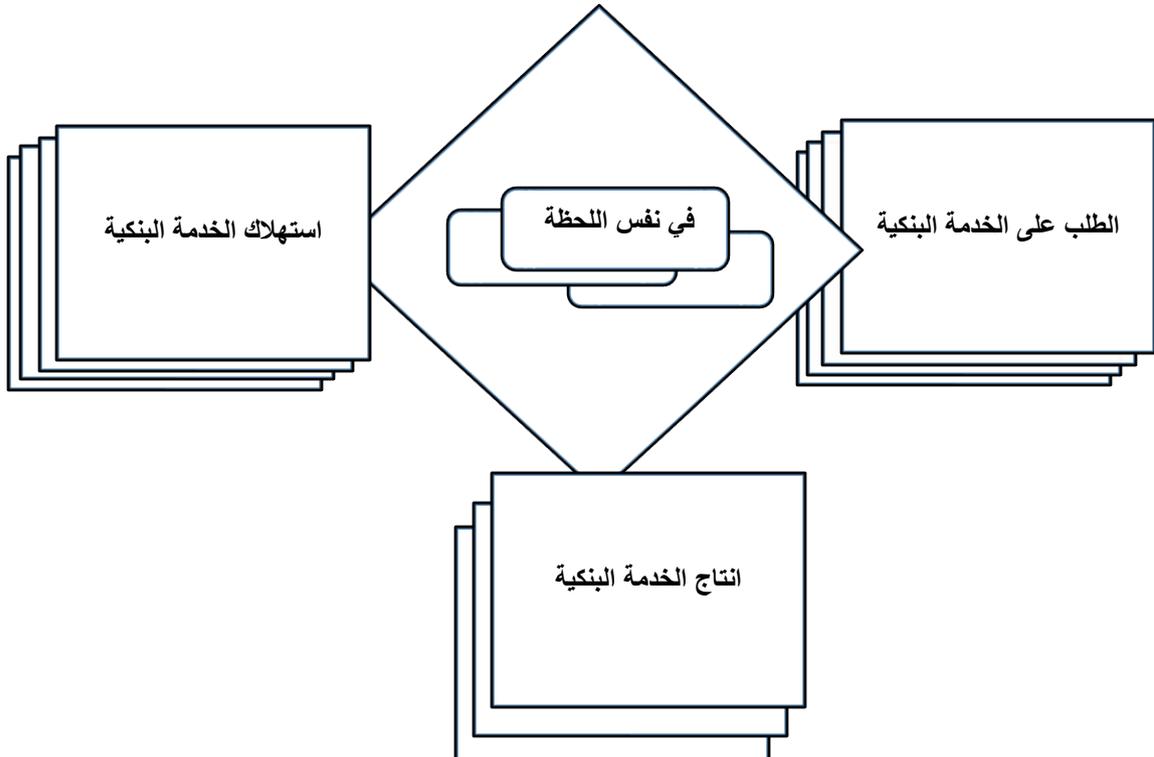
## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

دلالة معينة على شرح مزايا و أبعاد خدمة غير ملموسة أو محسوسة ماديا، و بالتالي فان على البنك مهمة أساسية هي شرح ما يمكن أن تقدمه الخدمة أو المنتج البنكي من مزايا و منافع للزبون، حيث أنه ليس من السهل دائما أن يتم عرض و اظهار هذه الخدمات أثناء استخدامها، بل أن الخدمة البنكية تتميز بأنها تباع أولا، و يقوم البنك بتقديمها و اتاحتها لزيائنه، و يقوم الزبون بالتعامل عليها أولا ثم يشعر بعد التعامل بقيمة المنافع و مدى الاشباع الذي تحقق، أي أنه يلمس مزاياها بعد التعامل و ليس قبل التعامل كما يمكن القول أن الخدمة البنكية<sup>1</sup>:

- تطلب من جانب الزبون.
- تنتج وتعرض وتتاح من جانب البنك.
- تستهلك ويستفيد وينتفع منها الزبون.

كل ذلك في نفس الوقت، وفي ذات اللحظة، بما يظهره لنا الشكل التالي:

شكل رقم (3): الخدمة البنكية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفى، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 38

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 3-3-2 عدم تماثل الخدمات (التباين)

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة و أسلوب و كفاءة مقدمها و زمان و مكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة، حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص تتباين أحيانا، و ذلك لاختلاف الشخصية، المزاج، الخبرة، المعرفة... الخ لدى المقدم ، فعلى سبيل المثال وجود عشرة أفراد داخل البنك و أن هؤلاء الأفراد يختلفون من حيث الأمزجة، المواقف، الحاجات و الرغبات و الشخصية و غيرها من العوامل التي تؤثر على تقديم الخدمة و مستوى الاشباع المتحقق منها، كذلك اختلاف تأثير مقدمي الخدمات بالبنك في العوامل السابقة و أن هذا الاختلاف في هذه العوامل و غيرها سوف يجعل من الصعب جدا تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة بشكل دقيق. من أجل أن تتمكن المنظمات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة فإنها تلجأ الى استخدام عدد من الاستراتيجيات بهدف التوصل الى المستوى المقبول للخدمة المقدمة و الحصول على رضا الزبون<sup>1</sup>.

ان هذه الخاصية هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها الى أدنى حد ممكن، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ثلاث خطوات أساسية:

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات (كما يحدث بالنسبة للعاملين في البنوك و الخطوط الجوية).
- قياس عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل (مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلا من الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة).
- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوى المقدمة.

### 4-2 تكامل الخدمة البنكية في ذاتها

المنتج أو الخدمة البنكية في ذاتها تتصف بعدم قابليتها للتجزئة، أو التقسيم أو الانفصال فهي كل متكامل في ذاته و في أجزائه و عناصره، أي أنها مزيج متكامل و مندمج حتى تحقق الغرض و الهدف منها، خاصة و أن الاهتمام الرئيسي لرجل التسويق البنكي في هذا المجال هو تحقيق و خلق جملة من المنافع أهمها : المنافع المكانية و المنافع الزمانية، و هما محور النشاط التسويقي و ركيزته الأساسية بالنسبة للبنك، حيث يلقي رجل التسويق بثقله من أجل توفير الخدمات و المنتجات البنكية في المكان المناسب و في الوقت

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 39

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

المناسب، و بالتالي فان هذا يلقي أيضا بثقله على سياسات البيع الشخصي المباشر باعتبارها السياسات المثلى للتوزيع بالنسبة لمزيج المنتجات و الخدمات البنكية<sup>1</sup>.

### 2-5- اعتمادها على نظام التسويق الشخصي بدرجة عالية

عند اختيار قنوات توزيع الخدمات و المنتجات البنكية تعتمد البنوك بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية للتوزيع من خلال عمليات البيع الشخصي، و التي تقوم على جهود الأفراد العاملين في البنك، و الموزعين توزيعا جيدا من خلال شبكة فروع البنك، و التي يجب أن يختار موقعها بعناية بحيث تكون في أقرب مكان للزبون و أكثر مناسبة له، الا أنه و في كثير من العمليات البنكية تقوم العلاقات الشخصية القائمة بين موظف البنك و بين الزبائن، و مدى تقاربه مع الزبون تقوم بدور هام في تسويق الخدمة البنكية، و تنمية معاملات الزبائن فيها، و من هنا فقد صممت خدمات كثيرة اعتمادا على الصيرفة الشخصية، بل ان خدمة البنك الشخصي تقوم على خدمة شخص بذاته، أي وضع فرد معين أو عدد من الأفراد لخدمة زبون ضخم تحتاج معاملته الى خدمات خاصة به، و قد يصل الأمر الى اعداد جهاز بأكمله لخدمة هذا الزبون و بشكل خاص، و قد برز في السنوات الأخيرة معيار الخدمة الشخصية كعنصر جاذب للزبائن، و الذين يعطون للاعتبارات الشخصية أولوية كاملة في اختيارهم لبنك دون آخر، و يتم الحكم على جودتها من خلال عدة جوانب رئيسية هي:

- من يقدم الخدمة البنكية؟
- متى تقدم الخدمة البنكية؟
- أين تقدم الخدمة البنكية؟
- كيف تقدم الخدمة البنكية؟

و جميعها ترتبط بالإنسان أو برجل البنك الذي يمارس العمل البنكي و قدرته على استيعاب متغيرات و مستجدات التعامل الحاكمة لسلوك و تصرفات الزبائن، فالتعرف على الزبون و دراسة صفاته و قدراته و مدى مناسبته و ملاءمته للحصول على الخدمات البنكية أو للاستفادة من الأوعية و المنتجات البنكية تعتمد اعتمادا كبيرا على الحكم على الزبون، و أقرب الوسائل للتعرف عليه عن قرب هي الاتصال الشخصي، حيث تعتمد البنوك الى حد كبير على الاتصالات و العلاقة الشخصية المباشرة بين البنك ممثلا في الشخص القائم بالعمل البنكي و بين الزبون، بل أن قناعة الزبون و استعداده للتعامل مع البنك، و استمرار تعامله معه يرتبط الى حد كبير بالانطباع الشخصي الذي حدث لديه من التعامل مع موظفي البنك و احتكاكه

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

المباشر معهم، و من ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور هام و حيوي في تنمية العمليات البنكية المتنوعة<sup>1</sup>.

### 2-6- الافتقار الى هوية خاصة

بالنسبة لجمهور الزبائن، فان الخدمات التي تقدمها البنوك تكاد تكون متشابهة أو متطابقة. فالزبون غالبا ما يتعامل مع بنك معين أو فرع لبنك على أساس القرب الجغرافي أو كون البنك أو الفرع يوفر للزبون الراحة أو الملاءمة وعليه، فان على البنك أن يبحث عن طريقة لإرساء هوية متميزة له، و ترسيخ هذه الهوية في ذهن الزبون. ان الحاجة لتمييز الخدمات البنكية هي احدى أبرز التحديات التي تواجه البنوك اليوم، حيث المنافسة بين البنوك على أشدها، ولأن البنوك غالبا ما تتنافس على منتجات وخدمات بنكية متشابهة فان تركيز البنك ينبغي أن يكون على الحزمة وليس على المنتج البنكي. ونقصد بالحزمة أشياء مثل موقع الفرع وموظفي البنك، والسمعة التي يتحلى بها البنك والإعلان، وأحيانا الخدمات الجديدة. وباعتبار أن المنافسين الرئيسيين يقدمون خدمات بنكية متشابهة، فان التركيز يكون في الغالب على الجوانب الترويجية، بدلا من الفرادة المتأصلة التي تتسم بها خدمة بنكية معينة. وهذه الحقيقة تفسر جانبا من الأسباب التي تدعو البنوك الى عدم بذل الجهود باتجاه البيع الإيجابي، و الاعتماد بدلا من ذلك على الطرق غير المباشرة في العمليات البيعية. وما أن يصبح الشخص أحد زبائن البنك، فان احتمالات تحوله من هذا البنك الى بنك آخر تصبح ضئيلة. ان احتمالات التحول تكون واردة فقط في حالة انتقال الزبون، فردا كان أو مؤسسة، الى منطقة جديدة، أو في حالة حدوث خلل جوهري في العلاقة ما بين الزبون والبنك تستدعي إيقاف التعامل، والانتقال الى بنك آخر لتفادي هذا الخلل أو حالة عدم الانسجام.

وعليه، فان أفضل طريقة يستطيع من خلالها البنك جذب الزبائن اليه و توطيد علاقته بهم، هي تقديم حزمة متكاملة من الخدمات أي مزيج من الخدمات و المنتجات البنكية التي تساعد على بناء هوية مميزة للبنك في أذهان الزبائن. ان هذه الحزمة المتكاملة من المنتجات والخدمات البنكية تشكل على أرض الواقع الأساس الفعال للجهود التسويقية الذي يضمن نجاح الخطط التسويقية للبنك، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 42

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-كمي) دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص45

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 7-2- الانتشار الجغرافي

لكي يحقق البنك النجاح المنشود، فإنه يتعين عليه أن يكون قادرا على الوصول الى الزبائن القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، أو حيث يحتاجون الى الخدمات البنكية. وهذا الغرض لا يتحقق الا إذا امتلك البنك شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات الزبائن الى الخدمات والمنتجات البنكية. فالمنافع المتأتية من المنتجات والخدمات البنكية لن تكون لها قيمة مكانية الا إذا توفرت للزبون في المكان والزمان المطلوبين. وفي هذه الحالة فقط تتحقق القيمة الزمانية والمكانية تسويقيا. ولا عجب اذن أن يكون الشغل الشاغل للبنوك، هو البحث عن مواقع ملائمة لافتتاح فروع للبنك. فالجهود الترويجية التي يبذلها البنك بهدف جذب الزبائن تتحقق أهدافها المنشودة فقط عندما تكون للبنك شبكة متكاملة من الفروع المتنامية التي تبرر الانفاق على نشاط الترويج.<sup>1</sup>

### 8-2- الاعتماد على الودائع

تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها البنكية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق الأرباح للبنك.<sup>2</sup>

### 9-2- تعدد و تنوع الخدمات البنكية

ان الخدمات التي تقدم من قبل البنوك كثيرة ومتنوعة، مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

### 10-2- الموازنة ما بين النمو والمخاطر

عندما يبيع البنك قروضا، فإنه في الحقيقة يشتري مخاطر، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط البنكي و بين الحيطة و الحذر، فعندما تكون الخدمات البنكية ذات مخاطرة لا بد من أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من ارتفاع المخاطر.<sup>3</sup>

### 11-2- تذبذب الطلب:

أي أن الخدمة البنكية معرضة لتغيرات النشاط الاقتصادي العام كأي قطاع آخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 47.

<sup>2</sup> الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي : مدخل استراتيجي، كمي ، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>4</sup> Monique Zollinger, Eric Lamarque, **marketing et stratégie de la banque**, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 1999, P29.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2--12 كثافة العمل:

ان قطاع الخدمات يتميز بارتفاع نسبة العمالة الأمر الذي يزيد في كلفة الإنتاج وخاصة الخدمة الشخصية حيث تكون ذات كلفة عالية مقابل استعمال الآليات، حيث أنها تعتبر مهمة لتعزيز ملائمة الخدمة للزبون، وتزيد الخدمات البنكية في استعمالها للتكنولوجيا.<sup>1</sup>

### 3- مفهوم التسويق البنكي: وردت عدة تعاريف لمفهوم التسويق البنكي، نختار منها مايلي:

3-1 يرى محسن أحسن الخضيرى أن المفهوم البنكي للتسويق يعبر عن هذا الجزء من النشاط الإداري للبنك الذي يضطلع بمهمة تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات البنكية عبر بكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها، واثاحتها لإشباع رغبات مجموعة معينة من الزبائن تتوافر فيها شروط الجدارة البنكية: أمانا واثمانا، وعملا وتعاملا، وبالشكل الذي يؤدي الى استقرار معاملات البنك، وبما يحقق: تعظيم ربحية البنك، وتوسعه، واستمرارها في السوق البنكي.<sup>2</sup>

3-2 يعرف التسويق البنكي كذلك على أنه الطريقة التي من خلالها تستطيع البنوك تحقيق أهدافها وتلبية حاجات السوق وتحويل هذه الحاجات الى طلب حقيقي.<sup>3</sup>

3-3 ويرى الدسوقي حامد أبو زيد تسويق الخدمات البنكية بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات الزبائن المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان لعمليات البنك"<sup>4</sup>.

3-4 أما ناجي معلا فيعرف التسويق البنكي بأنه: "مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة البنكية"<sup>5</sup>.

3-5 وعرف التسويق البنكي على أنه: "مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات البنكية واحتياجات الزبائن من هذه الخدمات، فالتسويق البنكي يكفل ضمان تدفق المنتجات البنكية

<sup>1</sup> Monique Zollinger, Eric Lamarque, op.cit., p 29.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 71

<sup>3</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي-كمي-تحليلي)، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>4</sup> الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق) ، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 179.

<sup>5</sup> ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994، ص 19

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

في المكان والوقت المناسبين، ولا يجب التفكير على أن التسويق البنكي يشبه التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة، إلا أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لاختلاف سلوك المستهلك وخصوصية الخدمات البنكية التي تتطلب البحث المستمر عن مسالك مناسبة لإيصالها إلى الزبون".<sup>1</sup>

3-6 من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم تسويق الخدمات البنكية لا يختلف عن المفهوم العام وأهداف التسويق إذ يعبر عن مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البنك من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أعلى رضا ممكن

### 4-نشأة و تطور مفهوم التسويق البنكي

يمكن القول أنه قبل منتصف الخمسينات من هذا القرن لم تهتم البنوك بالتسويق و لم تتفهم إدارة البنوك سوى القليل عن التسويق، كما لم تعره سوى اهتماما سطحيا. وكانت البنوك تتبنى سياسات محافظة وتقدم الخدمات التقليدية والضرورية المطلوبة بواسطة الزبائن. ولم تكن البنوك في حاجة إلى تسويق خدماتها مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض أو غيرها، كما كانت مباني البنوك أشبه بالمعابد الاغريقية التي تبهر الزبائن بتصميمها وتوحي لهم بأهمية وقوة البنك. وجاءت التصميمات الداخلية للبنك خالية من أي لمسات جمالية أو كماليات بل اتسمت بالبساطة والصرامة في نفس الوقت. ولم يكن الزبون يلاحظ أي ابتسامة على وجوه رجال البنك، هكذا كانت صورة البنك قبل عصر التسويق.

### 4-1 نشأة التسويق البنكي

لقد ظهر التسويق البنكي لأول مرة في بنوك الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا<sup>2</sup>، وجاء ذلك لتلبية حاجة المؤسسات المالية لوظائفه، حيث تعدى التسويق البنكي الكلاسيكي. وقد زاد اهتمام البنوك بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع مسؤولي البنوك بأهمية وظيفة التسويق والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق أهداف البنك من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو. ومن هنا اكتسبت وظيفة التسويق أهميتها ومكانتها الشرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك. ولم يقتصر الأمر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعطيات عن الزبائن والأسواق كأساس لاتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياسات البنوك وأساليبها حتى تزيد من قدرتها على مجابهة احتياجات الزبائن من جهة، ومتغيرات السوق من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Sylvie de cousserrgues , **gestion de la banque** , édition Dunod , paris,1992,p:219.

<sup>2</sup> محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ،مرجع سابق ، ص27.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

ومن هنا أصبحت البنوك تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين قدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق البنكي.

### 2-4 تطور مفهوم التسويق البنكي

على الرغم من تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق، وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة، مع ذلك لم يحدث طفرة واحدة، فقد مر التسويق البنكي في تطوره بعدة مراحل<sup>1</sup>:

#### 1-2-4 مرحلة الترويج

تمثل هذه المرحلة، والتي سادت في أوائل الستينات من القرن الماضي، بداية اهتمام البنوك بالتسويق، حيث انصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة الى مفهوم الإعلان أو الإعلان والعلاقات العامة معا. من ذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من اعلان وترويج للخدمات، قصد اجتذاب زبائن جدد الى البنك أو المحافظة على أو زيادة حجم الزبائن الحاليين.

وقد قامت البنوك، سواء التي كانت أو ما زالت في هذه المرحلة، بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة للتسويق أو بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بها الى إدارات التسويق. وبالرغم من ذلك فان وظيفة التسويق في هذه البنوك تقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية خاصة وأن مفهوم التسويق من وجهة نظرها لا يخرج عن كونه مرادفا لمفهوم الترويج.

#### 2-2-4 مرحلة الاهتمام الشخصي بالزبائن

بدأت هذه المرحلة مع اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بهل معاملة البنك لزيائنه. وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد الاهتمام بالزبائن نتيجة عوامل المنافسة من ناحية، وبعد أن بات واضحا للبنوك في ضوء ما تم القيام به من دراسات أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها.

و مع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق البنكي يأخذ منحى آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك و زبائنه ، و قد أخذ هذا الاتجاه عدة صور أو أشكال نذكر منها ما يلي:

- تدعيم مفهوم التوجه بالزبائن لدى العاملين بالبنوك، وخاصة ذوي الاتصال المباشر بزبائن البنك، وقد تمثلت أداة ذلك في عقد الدورات التدريبية للعاملين بالبنوك للتعرف على كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم الزبائن و أهمية الاهتمام بهم.

- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي الى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوى الزبائن.

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 29.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن، ومعاونتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة.
- تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات انتظار الزبائن بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر.

### 3-2-4 مرحلة التجديد والابتكار

على الرغم من النتائج التي حققها العمل بمفهوم التوجيه بالزبائن، فقد بدأت البنوك في سعيها المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق البنكي الى مفهوم التجديد والابتكار سواء في نوعية الخدمات التي تقدمها، أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، وذلك لتحقيق أكبر اشباع ممكن للحاجات غير المشبعة للزبائن. وقد ساعد على تطوير مفهوم التسويق البنكي على هذا النحو النتائج الإيجابية التي حققتها الشركات ذات السياسة المنتظمة في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة، والتي تمثلت في استمرار بقائها وفي تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها.

وقد انتقل الاهتمام بالزبون في ظل العمل بهذا المفهوم الى مرحلة أخرى اذ لم يعد الأمر يقتصر على تطوير أساليب التعامل معه وإنما تعدى ذلك الى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك الزبون والحاجات المالية غير المشبعة له، بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي الى تحقيق أهداف كل من الزبون والبنك. وفي ضوء ذلك فقد شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك الزبون، كان من نتائجها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل خدمات الصرف الآلية وبطاقات الائتمان والتعامل مع البنك عبر الهاتف.

### 4-2-4 مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق

انتشرت الخدمات البنكية الجديدة وأدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات العملاء، وأنه لا بد لها من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق. وعليه فقد سعت الى محاولة خلق صورة مميزة للبنك لدى فئات مختارة من السوق وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوحى لهم باختلاف الخدمات البنكية للبنك وتميزها عن البنوك المنافسة.

### 5-2-4 مرحلة نظم التسويق:

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة والتي أصبحت تعمل فيها هذه البنوك، دخل التسويق البنكي مرحلة أخرى. تتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعطيات واعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، كما بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط واعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة، متوسطة و

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

طويلة الأجل) و ذلك لكل مجال من مجالات النشاط البنكي، هذا فضلا عن تطوير أنظمة و أساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة.

ويعكس دخول التسويق البنكي هذه المرحلة بداية اهتمام البنوك بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق. وقد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققتها الشركات أو المنظمات التي تعنتق هذا المفهوم بشكل خاص. فقد ارتبط العمل بهذا المفهوم بالتطورات التي حدثت في أنظمة المعلومات سواء في مجال حفظ المعلومات أو تسجيلها أو استرجاعها. هذا فضلا عن زيادة اقتناع إدارات البنوك بأهمية وجود مثل هذه الأنظمة خاصة بعد ما تبين أن العمل بالمفاهيم السابقة للتسويق البنكي لا يؤدي الى تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والنمو بالمعدلات المطلوبة.

### 4-2-6 مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق البنكي، وقد بدأت هذه المرحلة في الظهور خلال العشر سنوات الأخيرة، وذلك كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى. ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار الى جانب أخذ مصلحة الزبون الفرد أو المنظمة. يرجع ذلك الى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف زبائنها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى.

وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها ما يلي:

- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات الى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة أو نوعية الحياة وتحقيق أكبر اشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد.

- تأكيد أهمية معاونة الزبائن على اتخاذهم للقرارات المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم الى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها الى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع.

- تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف زبائنه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه، وذلك من خلال اعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا الزبائن عما يقدمه البنك من خدمات.

### 4-3 العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات البنكية

هناك خمسة عوامل تؤثر في تسويق الخدمات البنكية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص34

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4-3-1 التغيير في سلوك الزبائن

وهي ظاهرة واضحة في التسويق البنكي، فالزيادة الحاصلة في معدل تشغيل النساء والتوجه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، والتركيز على الأفراد الراغبين في امتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط لدى العديد من المنظمات وزيادة العامة في الدخل وارتفاع مستوى المعيشة وغيرها من الظواهر الأخرى، كلها عوامل أثرت في تغيير سلوك الزبائن من وقت لآخر.

ولعل أكثر الظواهر الخاصة بالتغيير في سلوك الزبائن تلك التي تتطلب اكتساب المعرفة في كيفية استخدام الآلة والتعامل مع الأجهزة الحديثة والبطاقات البنكية، عند طلب كمية من النقود وإيداعها أو تحويلها، مما يعني ضرورة التوجه نحو الزبائن وتعليمهم كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع آلياتها.

### 4-3-2 قلة التشريعات والتدخلات الحكومية

نظرا لوضوح صفة التعامل في قطاع الخدمات البنكية، فإن ما يصدر من قوانين وتشريعات تكون غالبا محدودة نسبيا، كما أن التشريعات الحكومية هي الأخرى تكون قليلة لوضوح الصورة في التعامل وإعطاء الوحدات البنكية الحرية في استخدام ما تراه مناسباً لمعالجة أية ظاهرة.

### 4-3-3 المنافسة

وهي سمة ظاهرة في هذا القطاع نتيجة لمرونة التعامل في هذا الجانب والسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام أية ظواهر تصدر من البنوك المنافسة الأخرى، وما اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها الا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة، بحيث ينتج عن ذلك تنوع في الخدمة وتطويرها مع مرور الوقت.

### 4-3-4 الابداع التكنولوجي

هذه الناحية لها تأثير واضح في سوق الخدمات البنكية، فاستخدام التكنولوجيا يسهم في توسع الموارد وقدرة البنوك على المنافسة في هذه الصناعة المتقلبة والمبدعة للمنتجات الجديدة، وتعد أنظمة المدفوعات الحديثة اطارا جديدا للتوزيع والتسليم وتعزيز إدارة المعلومات، هذا ما يجعل الطلب هائلا على التكنولوجيا، وهي من الأدوات التي تقلل من التكاليف وتعظم الأرباح.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4-3-5 علاقات الزبون والجودة

المهمة الرئيسية للتسويق تكمن في جذب الزبون، و استمرارية تعزيز العلاقات معه، و تهدف الى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، و تحصيل الرضا الكلي له عن الخدمات البنكية، فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل ، و انما العكس اذ يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في المقدمة ، فالإيداع و السحب و التحويل مثلا كلها أمور ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة و الدقة و الكفاءة في العمل، حيث يجب التركيز على العلاقات الشخصية مع الزبون من أجل التقدم في علاقات البيع الاستشارية، و تطوير المزيد من هذه العلاقات لكونها ذات أهمية مستقبلية و يتوقع أن يحل التسويق المباشر نسبيا مكان استخدام التسويق الواسع وسيلة رئيسية للحملات التسويقية.

### 4-4 المميزات التسويقية للخدمة البنكية

تتوفر الخدمات البنكية على ثلاثة مميزات أساسية هي:

#### 4-4-1 جودة الخدمة

يعتمد اشباع الزبون ودرجة الرضا على اتجاهات موظفي البنك قبل أن يعتمد على نوعية الخدمة المقدمة. ان الزبون يبني تعامله في الخدمة على الصورة الذهنية والانطباع الجيد المكون عن البنك، ومدى قدرة الموظف على تقديمها اليه، فشعور العميل بالألفة داخل البنك وإمكانيات تحقيق راحته ضرورة لتدعيم تقديم أي خدمة، لذا فانه من الضروري:

- معرفة مدى المرونة التي تبديها في التعامل وإمكانيات الخدمة، ومن خلال الأوراق والمستندات ودرجة تعقيدها (من وجهة نظر الزبون).

من هنا فان مقدمو الخدمة البنكية هم تجار نصائح واستشارات تحدد الجودة على قدر النصائح المالية، وعلى قدر ما يلمس الزبون من خبرة متخصصة، وعليه فان الزبون اليوم يحتاج الى خبير في المال والسوق المالية.

- يجب أن يشعر الزبون بأن موظف البنك متخصص وخبير، ومرن و متكيف مع واقعه وحاجاته.

- أن جودة الخدمات تتأكد من خلال نظام التسليم للزبائن.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-4-4 التطوير المستمر

ان الاستمرار في مواجهة المنافسة لن يأتي الا بتقديم خدمات جديدة، أو التطوير المستمر لما يقدم حالياً، كما أن ارتباط الموظف بالزبائن يتطلب منه دائماً الارتباط بالتقدم في مفاهيمهم وتسهيل عملية الاشباع بالنسبة لهم، وبما يضمن تحرك البنك للتوائم مع دورة حياة الزبائن، ويضمن الولاء من جانبهم لاسم البنك وخدماته، وان الحصول على زبون جديد مرتبط بخدمات جديدة أكثر خطورة، اذ أن على موظف البنك أن يغير مفاهيمه باستمرار للارتقاء بالزبائن الجدد ذوو الأفكار المختلفة والمتجددة، وبالتالي يجب التأكد من:

- تقديم تطويراً جديداً في الخدمات لتناسب أسواقاً جديدة.
- تقديم خدمات جديدة للأسواق الحالية.
- تطوير الخدمات القديمة بغرض تحسين جودة الأداء أو تقليل التكلفة.
- البحث باستمرار لتحديد رغبات الزبائن، والتغير في الخدمات التي تدعم حاجاتهم.

### 3-4-4 خلق علاقات طويلة الأجل

ان نجاح المؤسسة المالية المستقبلية سوف يعتمد على قدرة المؤسسة في تحديد الحاجات (الضرورية) و (الثابتة) للخدمات المالية لكل فئة من فئات المجتمع، وكلما نجحت في صياغة خدمات بنكية ملائمة لرغبات المتعاملين، قليلة التكلفة كلما ضمنت ولاء وعلاقة طويلة الأجل مع شرائح مختلفة من المتعاملين.

وعليه فإنه لا بد من إيجاد علاقات مع الزبائن ووضع سياسات تسويقية معهم على أساس أن يتم اشباع حاجاتهم في المراحل الأولى من حياتهم العملية، أو في بدء نشاط أعمالهم، مثلاً اعطائهم حسابات جارية بدون تكلفة، وإعطاء بطاقات لأصحاب المهن منهم.

وعليه لا بد من تحديد واضح للأحداث المؤثرة في حياة الأفراد والمنشآت بدراسة دورة حياتهم، ودراسة نمط المخاطرة التي يتعرضون لها، وما هي الحاجات المالية المطلوبة لهم في كل حدث.

### 5-4 أهداف ووظائف التسويق البنكي

إن التسويق البنكي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تضمن، وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك، استمرار تقديم الخدمات البنكية إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

ممكنة، والتي تهدف إلى تحقيق احتياجات الزبون وطموحاته وبذلك يحقق التسويق البنكي جملة من الأهداف نوجزها في الآتي<sup>1</sup>:

- رفع درجة الوعي والثقافة البنكيين خصوصا لدى موظفي البنك مع تحسين مستوى الخدمات البنكية وتطوير أساليب أدائها وتقديمها على أكمل وجه للزبائن وبالتالي تحسين سمعة البنك وبناء صورة إيجابية عنه.
- المساهمة في عملية التجديد والتطوير البنكي والمالي من خلال تطوير الخدمات البنكية الموجودة وابتكار خدمات بنكية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن.
- تحقيق الأهداف المالية للبنك والمتمثلة في السيولة والربحية والأمان.
- دراسة السوق للتعرف على رغبات واحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية لهم بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من جانب، وبما يحقق هدف البنوك بتنمية وتطوير خدماتها وزيادة دخلها من جانب آخر.
- خلق أسواق بنكية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية التي يرغب فيها الزبائن.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
- الاطلاع المستمر والدائم على البنوك المنافسة ومعرفة نسبة تمركزها في السوق.
- تكيف البنوك وجعلها مرنة في الاستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن.
- يعتبر التسويق البنكي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط البنكي، ويساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل البنكي.
- يلعب التسويق البنكي دورا مزدوجا من خلال قيامه بجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) من جهة، وتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية كمنتجات من جهة أخرى.
- كما أنه يعتبر من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية، والتي يتم على أساسها رسم الخطط واتخاذ القرارات،

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004، ص14.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

خاصة في الآونة الأخيرة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي والعولمة.

ويمكن إيجاز أهم وظائف التسويق البنكي فيما يلي<sup>1</sup>:

- إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق كما تحدد نوعية زبائن البنك وعوامل تفضيلهم للبنك دون البنوك الأخرى.
- العمل على تقديم الخدمات البنكية الجديدة للسوق في الوقت المناسب وكيفية تطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من الزبائن مع دراسة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على خططها المستقبلية.
- دراسة الانتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق وإمكانيات فتح وحدات جديدة إضافة إلى متابعة نشاط الوحدات البنكية الحالية ومدى تغطيتها للسوق، ووضع هيكل أسعار للخدمات البنكية.
- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي في إدارة البنك.
- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع الزبائن والجمهور الخارجي العام.
- تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة.

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي البنكي

يعد المزيج التسويقي واحدا من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية، إذ أنه يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمنظمة، ويعرف المزيج التسويقي (4P) بأربع مكونات هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات، حيث يجمع هؤلاء على أن هذا المزيج بصيغته الحالية التقليدية لا يصلح لقطاع الخدمات ودعوا إلى إضافة عناصر مستحدثة إلى العناصر التقليدية سوف نتطرق إليها في هذا المبحث.

<sup>1</sup> زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2003، ص 303.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 1- مفهوم المزيج التسويقي البنكي

1-1 يعرف المزيج التسويقي البنكي على أنه مجموعة من الأدوات أو الوسائل المستخدمة لتقليل الفارق بين المنافع التي ينشدها الزبون وتلك التي تقدمها المنظمة لتحقيق مزايا تفاضلية. وبمعنى آخر، فالمزيج التسويقي يعني الأدوات والوسائل التي تستخدم لأداء وظائف التسويق، لذا فإن البنوك تحتاج إلى معلومات كافية حتى تتمكن من ربط امكانياتها مع رغبات واحتياجات الزبائن.<sup>1</sup>

1-2 كما عرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأنشطة والوسائل التي يتخذها البنك لإقناع الزبائن بشراء منتجهم وقد ظهر مصطلح المزيج التسويقي لأول مرة على يد البروفسور جيروم ما كارثي عام 1962.<sup>2</sup>

1-3 كما يوصف المزيج التسويقي دائماً، بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكي تقدم للزبائن في السوق وتشمل هذه العناصر: المنتج (الخدمة البنكية)، السعر، الترويج والتوزيع.<sup>3</sup>

### 2- عناصر المزيج التسويقي البنكي

#### 1-2 المنتج (الخدمة البنكية)

عندما يقرر أحد الزبائن شراء خدمة بنكية معينة فإن الدافع الأساسي لشراء هذه الخدمة هو ما سوف تحققه هذه الخدمة له من منافع، وبالتالي فإن نقطة البداية في إدارة مزيج الخدمات البنكية التي يقدمها البنك هو تحديد المقصود بتلك الخدمات. وفي هذا الصدد يجب النظر إلى الخدمة من مفهوم أو زاوية المنافع أو الاشباع التي يتوقع أن يحصل عليها الزبون من وراء شرائه لخدمات بنكية معينة، بعبارة أخرى يجب على إدارة التسويق في البنك أن تنظر إلى الخدمة البنكية من زاوية الزبون وما يمكن أن تقدمه له من منافع أو اشباع، أي أن البنك في الواقع يقوم ببيع المنافع وحل المشاكل للزبائن، و يقصد بالمشاكل هنا حاجات لدى الزبائن مطلوب اشباعها.<sup>4</sup>

تعتبر الخدمة البنكية أهم عنصر في المزيج التسويقي البنكي، و الخدمات البنكية كغيرها من الخدمات تتميز بأنها غي ملموسة، الأمر الذي ينعكس على الأسلوب و الطريقة اللذين يتم بهما ترويج و توزيع هذه الخدمات، و تتميز كذلك ببعدها الشخصي الذي يؤثر على أسلوب بيعها فيجعله متميزاً نسبياً، و هذا ما يساعد على ترويج الخدمة رغم ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية و تماثل، فاختلاف أسلوب بيع

<sup>1</sup> سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 54.

<sup>2</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 95.

<sup>3</sup> وصفي عبد الرحمان النعسه، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2011، ص 140.

<sup>4</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 165.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

الخدمة يضيفي درجة من التميز في نوعية الخدمة البنكية الشيء الذي يجعل معايير تقديم الخدمة تختلف من بنك لآخر، بل من فرع الى آخر بالنسبة للبنك الواحد.

أما بالنسبة لتطوير الخدمات البنكية مثل التحويلات النقدية والقروض فإنها اما أن ترتبط بمجموعة من الخدمات، واما أن ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة البنكية.<sup>1</sup>

فالبنوك تبذل أقصى جهودها للتعرف على حاجات ورغبات زبائنها من خلال القيام بالبحوث والدراسات السوقية اذ لا يمكن للبنك التعرف على الخدمات المطلوبة بدون الاتصال والدراسة والتعرف بشكل واضح على إمكانية تقديمه بما يوفر الوقت والجهد للزبون وتحقق رضاه، وهذه المبادرات اتخذت نهجا تنافسيا بين البنوك لكسب الزبائن، عن طريق تقديم خدمات إضافية متطورة ومنتوعة مضافة الى الخدمات الأساسية التي تقدمها.

ويسعى الزبون الى الحصول على الخدمة البنكية لإشباع حاجاته ورغباته، أما من منظور البنك فالخدمة البنكية تمثل مصدرا للربح.

والحقيقة أن مفهوم التسويق الحديث ألقى بظله على المعاني التي تنطوي عليها الخدمة البنكية بما أضفى عليها قدرا من الشمولية ويمكن أن ينظر الى الخدمة البنكية من زوايا ثلاث:

### - جوهر الخدمة البنكية

ويمثل ذلك البعد الذي يربط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة البنكية، بمعنى آخر مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف الزبون تحقيقها من وراء طلب الخدمة.

### - الخدمة البنكية الحقيقية

تشتمل الخدمة وفقا لهذه الزاوية على أكثر من مجرد الجوهر، فهي تشير الى مجموعة الأبعاد الخاصة بالخدمة وهذا البعد في مضمون الخدمة البنكية، يرقى بجوهرها الى مستوى التفضيل لدى الزبائن وتوقعاتهم.

### - الخدمة البنكية المدعمة

وهي تمثل مضمونا خديما متكاملا وتشير الى جوهر الخدمة وحقيقتها فضلا عن مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها هنا يجب النظر الى الخدمة البنكية، ليس فقط من زاوية جوهرها، وانما هي حل

<sup>1</sup> ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص23.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

يسعى الزبون للوصول اليه للرضا والاشباع، لذلك تصنف عادة الخدمات البنكية بحسب أغراضها الى ما يلي<sup>1</sup>:

### - خدمات ميسرة

وهي الخدمات التي تكون في متناول الزبون متى احتاج اليها، ولا يتلقى أي مشكلات في الحصول عليها، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال، كخدمات السحب والإيداع أو استخدام البطاقة البنكية وغيرها، وغالبا ما تكون أسعارها ضعيفة نسبيا أو تقدم مجانا دون مقابل، اذ تلجأ البنوك الى تقديمها للزبائن بصور عديدة ومختلفة طمعا في ارضائهم.

### - خدمات التسوق

غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها الا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة، فالقروض لا تمنح بشكل عشوائي ودون شروط معينة، وانما يتطلب الأمر توافر اعتبارات معينة لكي يتحقق القرض، كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

### - خدمات خاصة

وهذه الخدمات لا تقدم الا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها بنك عن آخر، اذ أن بعض البنوك قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها الا من خلال تحميل الزبون لتكلفة مقابل هذه الخدمة، أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون أو ما يطلق عليه بخدمات الأشخاص المهمين (VIP)<sup>2</sup> أو قروض استثمارية وغيرها، اذ يتم تصميم الخدمة بناء على رغبة الزبون وحاجته لها وعلى النحو الذي يراه مناسبا لعمله ونشاطه.<sup>3</sup>

### 1-1-2 دورة حياة الخدمة البنكية واستراتيجياتها التسويقية

ظهر مفهوم دورة حياة الخدمة منذ منتصف القرن الماضي، حيث انتقل من حقل علوم الحياة الى ميدان إدارة الأعمال. ثم ازداد الاهتمام بالمفهوم آنذاك، حيث قدمت مقالة أحد الباحثين نموذجا أوليا متكاملًا عن مفهوم دورة حياة الخدمة التي شهدت منذ ذلك الحين اهتماما متزايدا من الباحثين والعاملين في ميدان التسويق، ومن مظاهر هذا الاهتمام أن أغلب الكتابات التسويقية ركزت على هذا الجانب.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> VIP: Very important person.

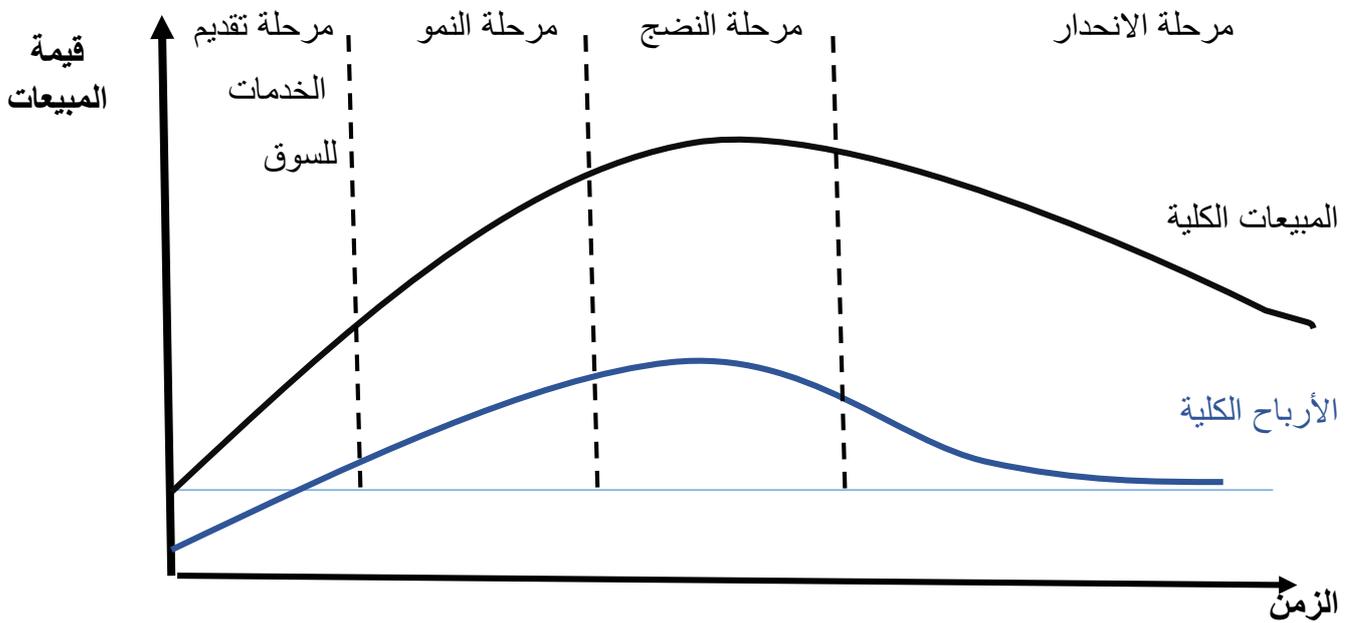
<sup>3</sup> علاء فرحان طالب و آخرون، مرجع سابق، ص 84.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 1-1-1-2 مراحل دورة حياة الخدمة البنكية

ان معنى دورة حياة الخدمة بالصيغة التي وردت في الأدب التسويقي، هو التطور التاريخي لمبيعات الخدمة والأرباح عبر عدد من المراحل. وتتم الخدمة البنكية بأربع مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن، وهذه المراحل الأربعة ممثلة في الشكل التالي:

#### شكل رقم (4): دورة حياة الخدمة البنكية



Source : Michel Badoc, Le marketing bancaire : applications pour les sièges et les banques européennes, édition d'organisation, Paris, 1978, P145.

كما يبين الشكل أعلاه فالخدمة البنكية من خلال المراحل الأربعة الأساسية التي تمر بها، فان كل منها ترتبط بحجم معين من المبيعات والأرباح، وهو ما يمثل اطارا مفيدا لرجل التسويق اذ يساعده على توصيف الكيفية التي تعمل بها الخدمة في السوق من تخطيط الاستراتيجيات التسويقية التي تناسب كل واحدة من المراحل التي سنستعرضها من خلال العناصر الآتية:

#### - مرحلة التقديم

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة البنكية إلى السوق حيث تستغرق وقتا طويلا، وبالتالي فإن توقيت هذه المرحلة يعتبر بعدا استراتيجيا في نجاح الخدمة واستمرارها، وفي هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة البنكية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائدها، وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن من التعرف على الخدمة

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

البنكية من جهة وعدم اقتناعهم التام بها في مرحلتها الأولى. ويهم الإدارة معرفة المدة التي تستغرقها هذه المرحلة وذلك باستخدام معيارين أساسيين<sup>1</sup>:

**المعيار الأول:** وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك والخاصة بهذه المرحلة، وهذا ما تحدده الفرص التسويقية المتاحة وحدة المنافسة في السوق البنكية.

**المعيار الثاني:** ظهور المنافسة وازدياد حدتها، إذ أن نجاح البنك في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة هذه الخدمة على تجاوز كافة الصعاب مما يؤدي إلى قيام البنوك الأخرى بالموافاة.

- **مرحلة النمو**

تعتبر من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة البنكية، وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات البنك وهو ما يحفز البنوك الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وسعي البنك للمحافظة على حصة السوق وزيادتها بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له.

وهذه المرحلة تستمر مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعه من طرف إدارة البنك، وطالما أن الخدمة لم تصل في عائداتها إلى ذلك المستوى يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو، وهناك مؤشرات تدل على أن الخدمة البنكية في مرحلة النمو كالتزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح واشتداد حدة المنافسة بين البنوك، وتحسين جودة الخدمة مع تخفيض أسعارها قدر الامكان.

### - **مرحلة النضج**

تعتبر هذه المرحلة الأطول زمنا من المراحل الأخرى، حيث تتصف بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار، على الرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل واتجاهه إلى الانخفاض، حيث يصل الزبائن إلى مرحلة التشبع من الخدمة، وبسبب دخول البنوك المنافسة إلى السوق وفي هذه المرحلة يصبح المجال مفتوح لتحسين الخدمة وتطويرها. ولهذا فإن أية استراتيجية تسويقية يتبناها البنك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما<sup>1</sup>: أسعار منخفضة لإغراء الجمهور واستمالة رغباتهم وترويج كثيف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

<sup>1</sup> ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 73.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### - مرحلة الانحدار

تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة البنكية عند مستوى تعامل ثابت واتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض، هنا يفكر البنك جدياً في إلغاء الخدمة واللجوء إلى استحداث خدمات أخرى جديدة، كأن تقوم إدارة البنك بالدراسات لاتخاذ القرار الرشيد إما بالإبقاء على الخدمة وتطويرها أو بسحب الخدمة من السوق واستحداث خدمات أخرى جديدة.

إن دراسة دورة حياة الخدمة المصرفية أداة جيدة تستعملها إدارة التسويق بالبنك لاتخاذ القرارات المناسبة، فالقرارات والجهود التسويقية المبذولة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة البنكية قد تختلف من مرحلة إلى أخرى، وما يناسب مرحلة معينة قد لا يناسب مرحلة أخرى.

### 2-1-2 المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمات البنكية

إن العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمات البنكية التي يقدمها البنك يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية<sup>1</sup>:

#### 1-2-1-2 المؤثرات الخارجية: وتتكون من قوة وأنشطة المنافسين والتنبؤات الاقتصادية والظروف المستقبلية.

- المناخ التجاري العام.
- التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية إدارة البنك على اتخاذ القرارات وبالتالي تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات البنكية المقدمة.

#### 2-2-1-2 المؤثرات الداخلية: وتتمثل هذه المؤثرات في النقاط التالية:

- قدرة البنك على تقديم خدمات بنكية جديدة أو تعديل أو تطوير الخدمات الحالية وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة المنافسين واحتياجات الزبائن المستقبلية لن تتجح سياسة الخدمات البنكية في البنك.
- مهارات وخبرات إدارة البنك والعاملين لديه.

<sup>1</sup> طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر "حقائق و آفاق"، أطروحة دكتوراه مناقشة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006-

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

- عند وضع سياسة تقديم الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التربصات ذات المستوى العالي.
- إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات البنكية، وذلك لتحقيق رغبات الزبائن.

### 2-1-3 استراتيجيات تسويق الخدمة البنكية خلال مراحل حياتها

تختلف الاستراتيجيات التسويقية وفقا لمراحل دورة حياة المنتج الخدمي، حيث أن لكل مرحلة من دورة حياة استراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة هذه المرحلة، ويمكن ايجاز هذه الاستراتيجيات فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 2-1-3-1 الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم

في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات بطيء، وذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لأن الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة. لذلك لا يوجد لديهم الاستعداد والاندفاع الكافي لاستخدام هذه الخدمة بذلك يتم التركيز على الأنشطة الترويجية بشكل كبير بهدف اعلام واخبار الأفراد بنزول الخدمة الى السوق وتعليمهم وارشادهم الى كيفية الحصول عليها وحثهم واقناعهم على قبول هذه الخدمة تعتمد المنظمات الخدمية في هذه المرحلة على الاستراتيجيات التالية:

#### - استراتيجية الاستخلاص (القشط) السريع

ان للأنشطة الاعلانية دور أساسي في نمو الطلب على الخدمة المقدمة وزيادة عدد المستفيدين منها حيث هنالك جزءا كبيرا من السوق المستهدف غير مدرك لهذه الخدمة وتركز الأنشطة الاعلانية على منافع الخدمة المقدمة.

#### - استراتيجية الاستخلاص (القشط) البطيء

ان نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على حجم السوق وعلى إمكانية جعل الخدمة المقدمة مدركة من قبل الأكثرية وتكون الفروع التي تقدم بها الخدمة مختارة ومحددة. تستخدم هذه الاستراتيجيات عندما يكون حجم السوق محدد وكذا قدرة الأفراد على دفع سعر مرتفع من أجل الحصول على خدمة ذات جودة عالية.

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-177.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### - استراتيجية التغلغل (الاختراق) السريع

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسة لا تشعر بنزول الخدمة وأن أغلب المستفيدين يكونون حساسين اتجاه أسعار هذه الخدمة ومن المتوقع أن تكون المنافسة قوية في المستقبل وذلك عندما يدرك المنافسين أهمية هذه الخدمة. ويكون سعر الخدمة منخفض ويتناسب مع المنافع المتحققة منها.

### - استراتيجية التغلغل (الاختراق) البطيء

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون السوق ذا حساسية للغاية اتجاه الأسعار، لذلك فإن البدء بالمنتج الخدمي بسعر منخفض حيث يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للخدمة الجديدة، وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة الى رفع الأرباح، في نفس الوقت فإن المنظمة الخدمية تعتقد بأن المنافسة محتملة لذلك تحاول الحد منها من خلال الأسعار المنخفضة التي لا تشجع المنافسين على الدخول للسوق.

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

شكل رقم (5): استراتيجيات قشط و اختراق السوق

	منخفض	الترويج	عالي
عالي	استراتيجية القشط البطيء	استراتيجية القشط السريع	متدنية
السعر	استراتيجية الاختراق البطيء	استراتيجية الاختراق السريع	المنافسة
منخفض	عالية		

المصدر: تيسير العفشيات العجائمة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-3-1-2 الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو

ان هذه المرحلة تتصف بزيادة كمية الطلب على الخدمات وان الأنشطة الترويجية قد عرفت الأفراد على هذه الخدمة وأصبحوا على علم بها. لذلك تقوم المنظمة الخدمية بالتوسع في تقديم هذه الخدمة وزيادة عدد الفروع أو المكاتب التي تقدمها بهدف إيجاد أسواق جديدة، التركيز على الإعلان التنافسي بإبراز منافع الخدمة من أجل تمييزها عن الخدمات المنافسة، يتم اعتماد استراتيجية البناء والهجوم في هذه المرحلة.

### 3-3-1-2 الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضوج

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة مستقر وتحقق المنظمة الخدمية أرباح عالية و تكاليف متدنية لذلك تسعى المنظمة الخدمية الى المحافظة على الوضع القائم أي استخدام الاستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية و الصمود بوجه المنافسة و صد هجمات المنافسين و المحافظة على ولاء المستفيدين من الخدمة و تسعى المنظمات الخدمية الى التركيز على الأنشطة الترويجية و دخول قطاعات سوقية جديدة.

### 4-3-1-2 الاستراتيجية التسويقية في مرحلة التدهور

تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على الخدمة على الرغم من الجهود والأنشطة التسويقية المبذولة مما يدفع المسؤولين في المنظمة الخدمية الى حذف هذه الخدمة أي استخدام استراتيجية الحذف أو الشطب لكي تركز الجهود والأنشطة على الخدمات الأخرى وتخلص من تكاليف إضافية. ان انخفاض الطلب بسبب ظهور خدمات جديدة ملبية لحاجات ورغبات الأفراد أو كون الخدمة أصبحت لا تلبي هذه الحاجات.

ان وصول الخدمة الى مرحلة التدهور هذا لا يعني أن الاستراتيجية تكون حذف الخدمة فقط وانما سوف يتم بناء استراتيجية أخرى لكي تمكن المنظمة الخدمية في الاستمرار في السوق وفي تقديم الخدمات وذلك من خلال استخدام:

- استراتيجية تقديم خدمات جديدة تنسجم وطبيعة الطلب في السوق والمتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق والمجتمع ككل.
- استراتيجية التنوع في الخدمات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها المستفيدون.

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

شكل رقم(6): مصفوفة أنصوف (السوق/الخدمة)

حالي	السوق	جديد
حالي	<p><b>1- استراتيجية التغلغل السوق:</b></p> <p>تهدف الى زيادة المبيعات باستخدام الترويج و زيادة فاعلية التوزيع و السعر التنافسي و التركيز على خدمات الزبون و تطوير العمليات و تطوير و تدريب الأفراد دون تعديل في الخدمة لنفس الخدمة و نفس السوق.</p>	<p><b>1- استراتيجية تطوير السوق:</b></p> <p>توسيع السوق الحالي نحو أسواق جديدة لم يسبق دخولها و كسب زبائن جدد من خلال جهود ترويج فعالة و سعر تحفيزي و توزيع مؤثر، دون أن تقوم بتعديل الخدمة.</p>
الخدمة	<p><b>2- استراتيجية تطوير الخدمة:</b></p> <p>من أجل الاستجابة لحاجات الزبائن و تعزيز مبيعات الشركة يتم تحسين الخدمة الحالية و ادخال تعديلات جوهرية عليها أو أنها تقدم خدمة جديدة كلياً الى السوق نفسه.</p>	<p><b>2- استراتيجية التوزيع:</b></p> <p>بموجبها تكون استراتيجية الخدمة و السوق مختلفة و قد يكون التوزيع مترابطاً من نفس تشكيلة الخدمة الحالية ، أو مختنفة كلياً و بأساليب و تكنولوجيا جديدة، أي خدمة جديدة و كذلك أسواق جديدة.</p>
جديد		

المصدر: ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 280 .

### 2-2 السعر

ان أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة هي تلك القرارات المتعلقة بالسعر، حيث أن إيرادات البنك تعتمد في الأصل على سعر الخدمات التي يقدمها، وبما أنه يمثل أحد أهم عناصر المزيج التسويقي للخدمة فان الاستراتيجية التسويقية التي يتبناها البنك يلعب السعر فيها دورا كبيرا وكذلك الحال في دورة حياة الخدمة.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 1-2-2 مفهوم السعر

ويمثل السعر من وجهة نظر الزبون بأنه " تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمنا للخدمة التي يحصل عليها متلقي الخدمة"، وبالنسبة للبنك فانه يقصد بالسعر "الفوائد والعمولات والأجور التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمات البنكية التي يقدمها للزبائن"<sup>1</sup>.

ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي البنكي مرونة وعندما تخضع الخدمات البنكية بدرجة عالية للحساسية من السعر، فان السعر يصبح من أكثر العوامل الديناميكية تأثيرا على المبيعات والربحية، إضافة الى ذلك وجود علاقة ارتباط بين السعر و جودة الخدمة البنكية، أي وجود قطاع من العملاء يعتبرون أن السعر مؤشر للجودة، و بالتالي فهم يقبلون على الخدمات ذات السعر المرتفع، و من هذه الزاوية فان للسعر أبعادا نفسية عميقة تجعل منه عنصرا هاما و ذا دلالات هامة داخل المزيج التسويقي.

من ناحية أخرى هناك قدرا من الرقابة التي تمارس على مستوى البنك المركزي فيما يتعلق بأسعار الفائدة على كل من الودائع والقروض، أو حتى على العمولات التي تحصل عليها البنوك لقاء القيام بالخدمة، مما يدل على وجود قيود معينة تحد من قدرة البنك على التحكم في هذا العنصر مما يحد من قدرتها على تصميم المزيج التسويقي المناسب لتسويق الكثير من خدماتها البنكية ويحد من اعتبار عنصر السعر كمجال من مجالات المنافسة ولذا تحولت البنوك الى مجالات أخرى للمنافسة. وبالذات نوعية الخدمات البنكية المقدمة، بالإضافة الى تقديم بعض الخدمات البنكية المجانية مثل تحصيل الشيكات وارسال الكشوف الدورية للزبائن، ووضعت لبعض هذه الخدمات أسعارا رمزية فقط.

ويرتبط السعر بعلاقة تكاملية مع العناصر الأخرى في المزيج التسويقي البنكي، حيث تؤثر القرارات السعرية وتتأثر بالقرارات التي تتخذها إدارة المصرف بالنسبة لترويج الخدمات البنكية وتوزيعها، ولذلك فان السعر يعتبر محددًا استراتيجيًا للكثير من الأنشطة والفعاليات التسويقية التي يقوم بها البنك، بالإضافة الى تأثيره على تكلفة أداء هذه الأنشطة وبالتالي على هوامش الربح المخططة من قبل إدارة البنك.<sup>2</sup> ويلاحظ أن لكل خدمة من خدمات البنك طريقة تسعير ثلاثية، وأن اختيار طريقة التسعير المناسبة هو من الخطوات المهمة في مراحل تحديد السعر وهناك اعتبارات عدة يجب أخذها بنظر الاعتبار عند اختيار الأسلوب المناسب للتسعير يتعلق بعضها بطبيعة الخدمة وحجم المبيعات. ومن طرق التسعير البنكي ما يلي:

<sup>1</sup> ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص281.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص282.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-1-2-1 التسعير على أساس التكلفة مع هامش الربح

تحدد هذه الطريقة كلفة الخدمة ثم يضاف اليها هامش ربحية معين والفكرة من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تسهم في جزء معين من ربحية البنك وهذا قائم على افتراض أن البنك قادر على تحديد كلفة الخدمة بشكل دقيق.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير اذا كان هيكل التكلفة معروفا و استعملت جميع البنوك الأسلوب نفسه فان المنافسة على الأسعار تخف قليلا و تقلل من اهتمام إدارة البنك بالتفاوت في الطلب الذي ينجم عن اختلاف السعر.

### 2-1-2-2 التسعير على أساس السعر القائد

تحدد هذه الطريقة السعر وفق الأسعار التي تحددها البنوك الرئيسية المنافسة بحيث تقوم البنوك الصغيرة باتباع البنك القائد في تسعير خدماتها.

### 2-1-2-3 التسعيرة القاشطة

تنتهج هذه الاستراتيجية عندما يكون الطلب غير مرن على الخدمة، وتستخدم هذه السياسة خاصة للخدمات الجديدة، حيث تكون المنافسة شبه معدومة، ويكون هدف البنك جمع أكبر كمية من الأرباح واسترداد التكاليف التي دفعت في مراحل البحث والتطوير.

وتتضمن هذه الاستراتيجية وضع أسعار مرتفعة للمنتج وذلك بغية الحصول على أكبر قدر من الأرباح من الفئات ذوي الدخل المرتفع والذين تقل حساسيتهم للسعر نسبيا.

### 2-1-2-4 تسعير العلاقات

تتزايد حاليا أهمية هذه الطريقة في مجال الصناعة البنكية وبموجبها يحدد السعر وفقا للعلاقة بين البنك والزبون التي يسعى البنك الى تطويرها وتعزيز ولاء الزبائن وهذه الطريقة تصور كعامل رئيسي في استراتيجيات التسعير المستقبلية وذلك بالاستغلال الأمثل لتأسيس علاقات الزبون من خلال البيع المتقاطع، ورفع المبيعات من خلال المنتجات الأخرى وبالتالي تجعل من الصعب على الزبون تغيير البنك ويشجع ولاءه للبنك ويكون أقل حساسية اتجاه السعر.

### 2-1-2-5 تسعير الاختراق

يتم بموجب هذه الطريقة التسعير بسعر أولي منخفض كونها وسيلة للحصول على أكبر حصة سوقية وبأسرع وقت ممكن وبالتالي استقطاب زبائن جدد قدر المستطاع مما ينعكس إيجابيا على زيادة المبيعات.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 6-1-2-2 التسعير حسب القيمة

تعد الفائدة جزءاً من قيمة الخدمة، وكلما استطاع البنك إضافة مزايا محسوسة أو ملموسة إلى الخدمة كلما زادت القيمة التي يشعر بها الزبون كلما زاد السعر الممكن طلبه. كما تتميز الخدمة الجيدة بربط خدمات أخرى بها، أو بزيادة منافع أخرى غير السعر إليها.

### 2-2-2 أهداف التسعير البنكي

يمكن أن ينظر إلى أهداف التسعير في البنوك من جانبين هما<sup>1</sup>:

#### 1-2-2-2 أهداف التسعير الاستراتيجية

- ويظهر هذا النوع من الأهداف غالباً في رسالة البنك وغاياته، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:
- تحقيق أكبر حصة سوقية من خلال طرح خدمات بنكية متعددة ومتنوعة، وبمستوى عالٍ من الجودة وبأسعار منخفضة في البداية والهدف استقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن.
  - تعظيم الربح على المدى الطويل.
  - تحقيق عائد على الاستثمار من خلال توثيق نسبة العائد على مستوى الأموال المستثمرة في البنك، حيث تقوم إدارة البنك بتحديد الأسعار على أساس تحقيق النسبة التي يمكن قبولها من طرف المستثمرين لأموالهم في البنك.

#### 2-2-2-2 أهداف التسعير التكتيكية : يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- البقاء والاستمرار في السوق؛
- تحقيق وضع قيادي للبنك في السوق؛
- الوصول إلى تحقيق مستوى عالٍ في الجودة على مستوى الخدمات المقدمة؛
- المحافظة على الوضع الراهن لتحقيق الاستقرار.

### 3-2-2 العوامل المؤثرة على التسعير في البنوك

لا تختلف العوامل التي تؤثر في قرارات التسعير بالنسبة للخدمات البنكية عنها بالنسبة لتسعير السلع والخدمات غير البنكية بشكل كبير خاصة في جوهرها، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار ما تنفرد به الخدمات البنكية عن غيرها. ومن العوامل التي تؤثر في تحديد السعر في البنك ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 211.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-2-3-1 الموقف الانتماني للزبون

اذ ينبغي دراسة الحالة الانتمانية للزبون وما إذا كانت حالته الانتمانية جيدة أم لا. وفي حالة الموقف الانتماني الجيد، فان الزبون يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح.

### 2-2-3-2 درجة المخاطرة في السوق

يعتبر تحليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها نشاط الزبائن من الأمور الهامة في التسعير، لذلك ينبغي أن تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق.

### 2-2-3-3 عامل التكلفة

يلاحظ أن البنوك درجت على التوجه بالتكلفة بشكل تقليدي عند تحديد الأسعار. فاذا ارتفعت التكاليف رفعت البنوك معدلات ما تتقاضاه من رسوم وعمولات في ضوء ارتفاع التكاليف. ولذلك نجد أن البنك يتقاضى في النهاية ما يوازي التكاليف التي يتحملها.

### 2-2-3-4 تحليل السوق

ويقصد بتحليل السوق فهم حالة المنافسة وطبيعة الزبائن ويمكن ذلك باستعمال بحوث التسويق، فاذا أراد البنك تحقيق أهدافه الاستراتيجية بفعالية فان قرارات التسعير يجب أن تتخذ في ضوء أهداف تلك الاستراتيجية. وللتأكد من احداث التوافق بين أساليب التسعير والاستراتيجية التسويقية، لا ينبغي أن يتخوف المسؤولون القائمون بالتسويق في البنك من احداث تغيير في الأسعار حسب ما تقتضيه ظروف السوق.

### 2-2-3-5 مرونة الطلب على الخدمة البنكية

يقصد بمرونة الطلب على الخدمات البنكية، مدى حساسية الطلب وتأثره بالتغيرات التي تحدث على مختلف مستويات الأسعار، حيث يرتفع الطلب على الخدمات البنكية كلما انخفض سعرها والعكس صحيح. وقد يكون تأثير السعر على الطلب بشكل سريع أو بطيء، وبالتالي فان الاستجابة السريعة للطلب نتيجة لأي تغيرات في السعر يشير الى وجود درجة عالية من مرونة الطلب.

### 2-2-3-6 الموقف التنافسي

هناك اعتبار آخر ينبغي أن يؤخذ في الحسبان عند تسعير خدمات البنك وهو الموقف التنافسي للبنك في السوق. والسؤال الذي ينبغي الإجابة عليه هو "هل البنك قائد في عملية التسعير أم هو تابع للبنوك الأخرى في تحديد أسعار الخدمات التي يقدمها. بعبارة أخرى، هل يعطي الموقف التنافسي الذي يتمتع به البنك في السوق الفرصة للتأثير في الأسعار أو تغييرها. في الغالب فان أي بنك ليس لديه الفرصة بأن يتقاضى أسعار مختلفة بدرجة كبيرة عما هو سائد في السوق، ولكن ليس معنى ذلك أن عليه أن يتقاضى نفس أسعار المنافسين، بل يتوقف الأمر على تقييم الزبون للخدمة.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4-2-2 الأهمية الاستراتيجية لسياسة التسعير

على إدارة البنك أن تدرك أن سياسات التسعير لها تأثير استراتيجي طويل الأجل على مبيعات البنك و كذلك على تحقيق الأهداف المتعلقة بحصة البنك في السوق، بالإضافة إلى الإيرادات المتوقعة الحصول عليها من بقية الخدمات البنكية، لذلك على البنك أن يتجنب أي آثار سلبية على الصورة الذهنية التي يتمتع بها لدى الزبائن و على سمعته و ذلك بعرض أسعار أعلى و التي تنطوي على إبراز عنصر الجودة. فالسعر المنخفض قد لا يضمن الزيادة في حجم المبيعات، بل على العكس من ذلك فإنه قد ينظر إلى السعر على أنه انعكاس لجودة الخدمة.

### 3-2 الترويج

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي بنك من البنوك. ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج في تعريف الزبائن بخدمات البنك وفي إقناعهم بمزايا التعامل معه والمنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قراراتهم بالتعامل مع البنك أو استمرار التعامل معه في المستقبل.

### 1-3-2 مفهوم الترويج

ويقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبائن بالمعطيات عن المزايا (الفوائد) الخاصة بخدمة بنكية معينة واثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة، وذلك بهدف حث الزبائن على اتخاذ قرار بشراء هذه الخدمة أو الاستمرار باستخدامها في المستقبل.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الترويج البنكي على أنه مجموعة الاتصالات التي تجريها البنوك مع الزبائن المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدمة لهم ودفعهم لشراؤها.<sup>2</sup>

### 2-3-2 أهمية النشاط الترويجي

يعتبر النشاط الترويجي أساسيا لكل منظمة سواء كانت صناعية أم خدمية. فالنشاط الترويجي في ظل ظروف المنافسة هو أساس النجاح، كما أن ظهور المنتجات البنكية الإلكترونية بشكل مستمر يتطلب من

<sup>1</sup> عوض بيدير الحداد، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 305.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

البنك القيام بالأنشطة الترويجية المناسبة وذلك لتسهيل مهمة الاتصال مع الزبائن الحاليين والمرتبين، ويمكن ملاحظة أهمية النشاط الترويجي من خلال:<sup>1</sup>

- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين البنوك من جهة والمؤسسات المالية البنكية من جهة أخرى، مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لتوسيع الحصة السوقية وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- الترويج يساهم في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد وذلك من خلال ما يمدهم به من معطيات وبيانات عن كل ما يتعلق بالخدمات البنكية.
- يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للزبائن. ففي كثير من الأحيان يشتري الزبون خدمات أخرى ضمن التشكيلة الواسعة للخدمات البنكية وهذا ناتج عن تأثيرات الجهود الترويجية.

### 3-3-2 أهداف الترويج

- ان الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين ومن خلال الترويج يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من خدمات. ويمكن أن يحقق الترويج ما يلي:
- تعريف الزبائن بالخدمات خصوصا إذا كانت الخدمة جديدة في السوق حيث يعمل الترويج على تعريفهم بالخدمة وخصائصها، منافعها وأماكن الحصول عليها... الخ
  - تذكير الزبائن بالخدمة خصوصا الخدمات البنكية الموجودة في السوق وبذلك يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء لبنك دون آخر.
  - تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للزبائن الى آراء واتجاهات إيجابية.
  - اقناع الزبائن المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم ورغباتهم. وعلى هذا الأساس تتحدد أهداف الترويج كما يلي:

### 1-3-3-2 الإبلاغ

وهو الهدف الأساسي للترويج، حيث أن جميع الجهود الترويجية في جميع المراحل تتجه الى إبلاغ الزبون عن الخدمة من حيث فوائدها، أماكن توافرها... الخ.

<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 306.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-3-3-2 الاقتناع

إضافة إلى الإبلاغ يستهدف الترويج اقتناع الزبائن بالقيام باستجابة معينة، فمثلا في الاعلان عن برنامج التقسيط الميسر يمكن أن يظهر في الإعلان زوجا وزوجة يريدان تأمين متطلبات منزلهم بأيسر السبل مع غلاء المعيشة الموجود للدلالة على تسهيل الحصول على ما يريدان وبالتالي اقتناع الزبون بالشراء.

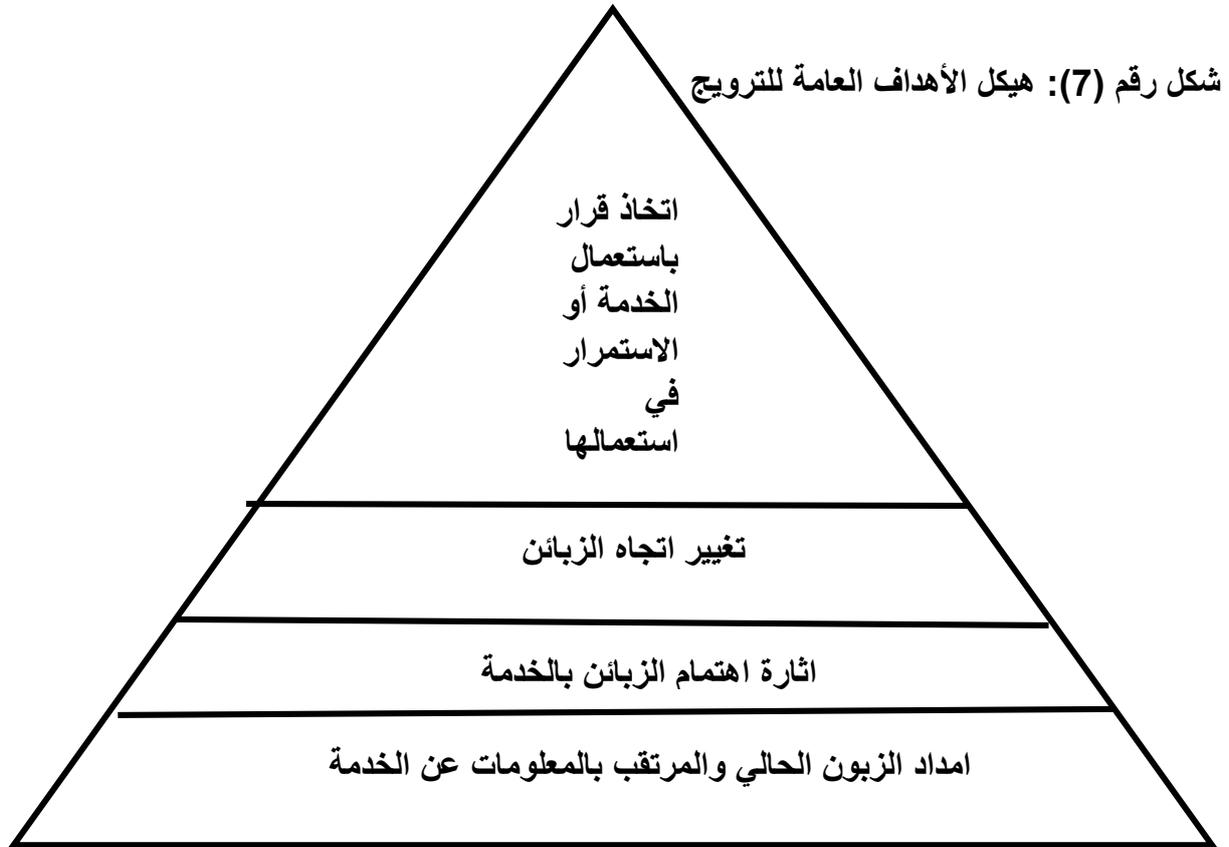
### 3-3-3-2 التذكير

والترويج يهدف أيضا إلى تذكير الزبون بأن الخدمة ما زالت متوفرة وخاصة في المراحل الأخيرة من دورة حياتها. إذ يكون الزبون قد تعرف على الخدمة ومميزاتها وهو بحاجة فقط إلى ما يذكره بها. فمثلا الإعلان عن جوائز حسابات التوفير يتجه إلى تذكير الزبون بضرورة زيادة رصيده من أجل احتمالية الفوز.

### 4-3-3-2 التعزيز

فالترويج يهدف إلى تعزيز الرضا بالخدمة لدى الزبون بعد الشراء. ويمكن أن يتم التعزيز بصورة نفسية أو وظيفية، فمثلا بطاقات الائتمان لتقوية الشعور بالرضا لدى الزبائن بعد شرائها، وتعميق شعورهم بالفخر بالحصول عليها وبالتالي تدعيم ولائهم للخدمة والتحدث عن ذلك لغيرهم. تلك هي الأهداف العامة للترويج والتي نستطيع أن نمثلها في شكل هرمي يبدأ بتوفير المعطيات عن الخدمة وينتهي بتحفيز الزبون لاتخاذ القرار اما باستعمالها أو الاستمرار في هذا الاستعمال. والشكل الموالي يوضح هيكل الأهداف العامة للترويج.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي



المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 309.

من خلال الشكل يتضح أن للترويج أهدافا تأتي متسلسلة، فالهدف الأول وهو تزويد الزبون الحالي أو المحتمل بالمعلومات اللازمة عن المنتج أو الخدمة، بعد ذلك تأتي عملية جذب انتباه الزبون عن طريق ابراز خصائص مميزة مقارنة بالمنافسة ومن ثم تغيير اتجاه الزبون أي جعله يهتم بما نقدمه ومن ثم الانتقال الى اتخاذ القرار بالشراء أو الاستعمال.

### 2-3-4 عناصر المزيج الترويجي

يعمل النشاط الترويجي ضمن الأنشطة الموكلة لدائرة التسويق في البنك وكلما كبر البنك و تعددت الخدمات البنكية التي يقدمها فانه بحاجة الى استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي و التي قد يعمل كل منها بشكل مستقل عن الآخر، و ذلك في ظل التنسيق المتكامل الذي يكفله مدير التسويق. وتتمثل هذه العناصر أساسا في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 203.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 1-4-3-2 الإعلان

وهو وسيلة اتصال غير شخصية لترويج سلعة أو خدمة أو فكرة بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع وتتمثل وسائل الاعلان في: الصحف والمجلات، السينما والتلفزيون، الإذاعة، البريد المباشر والملصقات والمضيئات... الخ.

### 2-4-3-2 الدعاية

وسيلة اتصال غير شخصية تهدف الى اثاره الطلب على سلعة أو خدمة أو مؤسسة من خلال نشر أخبار هامة عنها في وسيلة اتصال منشورة أو مسموعة أو مرئية غير مدفوع في مقابلها، ويتم ذلك بواسطة جهة معلومة.

### 2-4-3-2 البيع الشخصي

عبارة عن التقديم الشفهي للسلع والخدمات والأفكار في محادثة أو مقابلة بين مندوبي البيع والزبائن المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع.

### 3-4-3-2 تنشيط المبيعات

تشمل كافة الجهود الترويجية الأخرى بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والدعاية وتهدف الى تنشيط طلب الزبائن في الأجل القصير، وتشمل المعارض والهدايا والعينات المجانية والمسابقات وغيرها.

### 4-4-3-2 العلاقات العامة

وهي ذلك النشاط الذي يهدف الى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المنظمة وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المنظمة<sup>1</sup>.

فالعلاقات العامة على مستوى البنوك لها أهمية كبيرة وذلك لأن الخدمات البنكية تكاد تكون نمطية في جميع البنوك التجارية فقد تكون الخدمة التي يقدمها بنك ما غير ضرورية بالنسبة للفرد أو المؤسسة وذلك لوجود عدة بدائل يسهل على الزبون التعامل معها لأن الغرض من استخدام العلاقات العامة هو خلق جو يساعد البنك على تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 337.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 5-3-2 استراتيجيات الترويج

ان صياغة الاستراتيجيات الترويجية تعتمد على الأهداف التسويقية العامة للبنك، كما أن مكونات البيئة تؤثر على استراتيجية الترويج مثلما تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الأخرى مثل المنافسة، التكنولوجيا المتطورة والحديثة، التشريعات الحكومية، وكل ما يحيط بالبيئة التسويقية.

فعندما يقوم البنك بتقديم خدمات بنكية جديدة فان الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي تتأثر بذلك و هذا بالطبع يؤثر على استراتيجية الترويج المتبعة، اذ يبحث رجال التسويق عن مغريات بيعية يمكن لهم أن يركزوا عليها في حملاتهم الترويجية، و ما هو نوع الزبائن المستهدفين و خصائصهم ثم يقوموا بعد ذلك بتصميم المزيج الترويجي الملائم، و ان أغلب الإدارات التسويقية تستخدم واحدة أو مزيج من استراتيجيتين<sup>1</sup>:

### 1-5-3-2 استراتيجية الدفع

وتعني أن يقوم البنك بالتركيز على البيع الشخصي والإعلان والوسائل الترويجية الأخرى وذلك عن طريق دفع الزبائن الى شراء الخدمة البنكية من خلال شبكة فروع المنتشرة.

### 2-5-3-2 استراتيجية الجذب

ان استراتيجية الجذب تعتمد على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية عناصر المزيج الترويجي الأخرى. حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على الإعلان المكثف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة الى جعل الزبائن يأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن الخدمات البنكية من خلال فروع البنك.

### 4-2 التوزيع

يحتل هذا العنصر مكانة متميزة في صناعة الخدمات البنكية، و الوظيفة الرئيسية للقنوات التوزيعية هي جعل الخدمة البنكية متوفرة للمشتري حين الطلب عليها و ليس كما في السلع الملموسة حيث تكون القناة التوزيعية في الخدمات البنكية أبسط و أقصر . ويعرف التوزيع بأنه كافة الأنشطة التي تجعل الخدمات متاحة لطالبيها في المكان والزمان المناسبين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص342.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، فوادي حمودي العطار، مرجع سابق، ص93.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

وهذا ما يفرض على البنك اختيار منافذ توزيع الخدمات بعناية وأن يعتبرها جزءا مكملا للمزيج التسويقي. فاختيار منفذ التوزيع تحكمه مجموعة من المعايير سوف نتطرق اليها لاحقا.

### 1-4-2 المعايير التي تحكم اختيار منفذ توزيع الخدمات البنكية

يمكن تقسيم هذه المعايير الى نوعين هما معايير تتعلق بالزبائن ومعايير تتعلق بالبنك.

#### 1-1-4-2 المعايير التي تتعلق بالزبائن

يعتبر الهدف النهائي بالنسبة لمنفذ التوزيع الذي يستخدمه البنك هو أن يتمكن من الوصول الى الزبون بطريقة تتناسب مع رغباته ومتطلباته من ناحية وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى. ولكن السؤال الذي يثار يدور حول مدى ملاءمة الخدمة للزبون.

#### - عنصر الملاءمة

أوضحت دراسات عديدة في مجال تسويق الخدمات البنكية أن عنصر الملاءمة يعتبر من أهم العوامل على الاطلاق على قرار الزبائن بالتعامل مع فرع معين من فروع البنك. وبالنسبة للزبائن الأفراد، على سبيل المثال، يتم اختيار الفرع القريب من المنزل أو مكان العمل. ويعتبر المعيار هنا هو سهولة الوصول الى البنك الذي يترتب عليه سهولة وجود أماكن انتظار السيارات. ويمكننا إدراك مدى أهمية اختيار موقع الفروع من هذا المنطلق. وبالنسبة لبعض فروع البنوك فقد يكون اختيار مواقعها خاطئا الأمر الذي يؤثر سلبيا على المبيعات. ولسوء الحظ فان معظم البنوك قد ورثت مجموعة من المباني القديمة في وسط المدن وفي الشوارع المزدحمة، الأمر الذي يجعل من الصعب على الزبون الوصول الى مكان البنك كما لا توجد أماكن لانتظار السيارات تكون قريبة من البنك أو الفرع.

#### 2-1-4-2 المعايير التي تتعلق بالبنك

ينبغي أن يتناسب اختيار منفذ التوزيع للخدمات البنكية مع احتياجات وإمكانيات البنك. والمعروف أن البنوك ليست في حاجة الى الوسطاء، وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الخاصية (عدم وجود وسطاء) هي أن البنك يتمكن من الاحتفاظ بعلاقة وطيدة ومستمرة مع الزبائن في السوق، ويمكنه بالتالي الرقابة بعناية على المجالات الرئيسية للعمل البنكي ومنها سياسة خدمة الزبائن. ويسمح ذلك للبنك بدرجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية ويعتبر عنصر الاتاحة أهم المعايير التي تتعلق بالبنك.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### - عنصر الإتاحة

وهو يعتبر أحد العوامل الهامة بالنسبة لمعظم الزبائن من قطاع الأفراد أو من قطاع الشركات وكبار الزبائن، ومعنى ذلك أنه إذا لم تكن الخدمات البنكية للبنك متاحة في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه الزبائن الى هذه الخدمة، فإن احتمال إتمام عملية البيع و كسب الزبائن سوف تنخفض بدرجة كبيرة. وعندما تكون هناك اختلافات محدودة بين الخدمات البنكية المنافسة في السوق، فإن عنصر الإتاحة يعتبر واحدا من أهم المحددات لعملية البيع.

### 2-4-2 قنوات توزيع الخدمات البنكية

يتوقف نجاح البنك في أداء رسالته على اختيار منفذ توزيع وتقديم خدماته البنكية بالشكل المناسب الذي يفي بحاجات ورغبات زبائن البنك، وفي الوقت نفسه عدم تحمل البنك تكاليف مرتفعة وأهم هذه المنافذ ما يلي<sup>1</sup>:

### 1-2-4-2 فروع البنك

فروع البنك هي وحداته البنكية المتكاملة، وهي التي تعبر عن هويته وذاته، لذلك فإن قرار انشاء الفرع يخضع لدراسات شاملة ومتكاملة ذات طابع ارتقائي تدعمه الخبرة.

و الفروع هي الشبكة المتناسقة التي تحقق الأهداف، و هي أهم قنوات التوزيع بالنسبة للبنك على وجه الاطلاق، حيث من خلالها يتم اتاحة كافة الخدمات البنكية التي تتطلبها المنطقة وزبائنها و خدمتها بنكيا بالشكل المناسب، و نظرا لأن الفرع يعمل في مكان ثابت فانه يجب الاعتناء باختيار موقعه بشكل جيد بحيث يكون مناسباً لخدمة زبائن البنك الحاليين و المرتقبين أيضاً، فضلا عن النهوض بالمنطقة و تنميتها حضاريا و اقتصاديا، و التي من خلالها أيضا يمكن أن يتم توليد جزء كبير من معاملات البنك، خاصة تلك التي تقوم على التعامل الشخصي المباشر مع الزبون.

### 2-2-4-2 وحدات التعامل الآلي

وتستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب افتتاح فرع فيها، أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو للتخفيف عن عائق الفرع في الأعمال البنكية العادية المقدمة للأفراد من الزبائن مثل عمليات سحب أو إيداع النقود والشيكات أو طلب البيانات الخاصة بالزبون.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-143.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

وقد تطورت الفروع الآلية في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا حيث أصبحت هناك فروع آلية بالكامل، لا يقوم تقديم الخدمة فيها على وجود العنصر البشري، وهي تتواجد في الأماكن السياحية لتقديم الخدمات البنكية العابرة، خاصة وحدات استبدال العملات الأجنبية بالعملة المحلية، أو استخدام البطاقات الدولية الائتمانية.

### 3-2-4-2 نظام التوكيلات البنكية

نشأ نظام الوكالة البنكية كحدث تاريخي نتيجة للقصور في نظام شبكة توزيع الخدمات البنكية لدى بنك من البنوك، مما أدى الى توكيله لبعض الأفراد، أو الشركات، أو وحدات النشاط الاقتصادي الأخرى للقيام به نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات البنكية وباسم البنك، ولا تزال بعض البنوك الإنجليزية تستخدم نظام التوكيلات البنكية حتى الآن، وان كان يجب الإشارة الى أن هذا النظام أخذ في الاختفاء تدريجيا مع تقدم النشاط الاقتصادي واتساع رقعته ونشر شبكة فروع البنك.

### 4-2-4-2 نظام التعامل بالمقاصة

حيث تقوم البنوك و فروعها بتسوية مديونياتها لدى البنوك الأخرى، و بالتالي معاملات بنوك كل منهم معها، ووفقا لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل بنك لدى الأخر، و باعتبارها أساسا لتسيير التعامل البنكي، و نشر الوعي البنكي و العادة البنكية بين الزبائن و الجمهور بشكل عام، فضلا عن السرعة في تسوية المعاملات و تسوية الديون و ما يتيح ذلك من قدرة هائلة على تعظيم سيولة البنوك و حسن توظيف أموالها، و من ثم يحق لأي زبون السحب من حسابه لدى أي بنك من أي بنك، و كذلك صرف شيكاته من أي بنك من البنوك الداخلة في نظام المقاصة و فوراً.

### 5-2-4-2 تقديم الخدمة المتطورة تكنولوجيا

و قد تعدت هذه الوسيلة من وسائل التوزيع مرحلة التجربة، و أصبحت من أهم أحد الوسائل التي تستخدم، حيث تمارسها كثير من البنوك الأمريكية و الأوروبية، بل و اليابانية أيضا نتيجة ادخال الحاسب الآلي في أعمال البنوك، حيث يمكن للعميل استخدام الإمكانيات التي يتيحها هذا الحاسب في اشباع احتياجاته من المعاملات و الخدمات البنكية، حيث ساعد وجود شبكة اتصال عالية الكفاءة و نمو و تعاظم برامج المعاملات البنكية، و تطور أجهزة البث و الاستقبال، و سرعتها على ظهور ما يسمى بالصيرفة عن بعد، و قد أدى ذلك الى تنامي المعاملات عبر هذه الشبكات، خاصة شبكة الانترنت.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 3-4-2 العوامل التي تؤثر على اختيار قنوات التوزيع

من أهم هذه العوامل نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-3-4-2 طبيعة الخدمة البنكية المقدمة

يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات البنكية التي يقدمها هذا الفرع، فبعض الفروع تتخصص في خدمة الشركات فقط، في حين أن البعض الآخر يجمع بين خدمة الشركات وخدمة الزبائن من الأفراد، خاصة وأن بعض الخدمات البنكية تتطلب مستوى فني خاص لا بد أن يتوفر في الفرع الذي سيقدم هذه الخدمة.

#### 2-3-4-2 طبيعة السوق البنكي الذي سيخدمه الفرع

ويقصد بطبيعة السوق البنكي، مدى تركيز عملاء الفرع المرتقبين أو مقدار تشتتهم في السوق، فكلما كان السوق متمسكاً بالتركز، كلما كان مشجعاً على افتتاح وحدة بنكية أو فرع ذا حجم كبير، وذلك بعكس الأمر إذا كان السوق يتصف بتشتت الزبائن، حيث قد يستلزم الأمر افتتاح وحدات بنكية صغيرة الحجم أو استخدام التوكيلات.

#### 3-3-4-2 قدرة البنك المالية

كلما زادت قدرات البنك المالية والمخصصات التي وضعها لفتح فروع له، كلما استطاع اختيار أماكن أكثر مناسبة ومباني أكثر ملاءمة للتعامل البنكي الحالي وللتعامل في المستقبل، أما إذا كانت موارد البنك محدودة فإنه قد يضطر إلى استخدام أو فتح وحدات بنكية صغيرة مؤقتة لمباشرة نشاطه ريثما تزداد موارده لفتح فروع أكبر حجماً.

#### 4-3-4-2 التقاليد البنكية

قد تتطلب التقاليد البنكية ضرورة توفير الخدمات البنكية بمستوى أداء معين، وهذا المستوى قد يتطلب توفير مكان مناسب يشعر العميل بالراحة، ورغم أن التقاليد البنكية غير ملزمة قانوناً أو قسراً، إلا أنه من الأفضل عدم الإخلال بها.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-147.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 2-4-3-5 الاعتبارات القانونية

قد يتطلب قانون البنوك توفير الخدمات البنكية بطريقة معينة وبشروط معينة، كما قد يتطلب القانون أن تكون وحدات البنك أو فروعه يشترط فيها بعض الشروط الخاصة بالأمن أو الحجم أو التجهيزات. ومن ثم فإنه من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية عند انشاء هذه الوحدات.

### 2-4-4-4 استراتيجيات التوزيع: يمكن تصنيف استراتيجيات التوزيع الى ثلاثة استراتيجيات هي:

#### 2-4-4-4-1 استراتيجية التوزيع المكثف

يمكن استخدام هذه الاستراتيجية من خلال تكثيف التعامل على الخدمات البنكية وذلك عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة سواء كانت مركزا للنشاط الاقتصادي أو حتى في منطقة جغرافية متوسطة أو باستخدام الأسلوبين معا عن طريق تكثيف جزء من شبكة الفروع في نقطة تمركز النشاط الاقتصادي مع نشر كم مناسب من الفروع في باقي المنطقة.

#### 2-4-4-4-2 استراتيجية التوزيع المحدود

ان استخدام هذه الاستراتيجية يكون عن طريق اختيار نوع معين من منافذ توزيع الخدمات البنكية ليقوم البنك بتقديم هذه الخدمة وهكذا يتحتم على الزبون التوجه لهذا المنفذ المحدد للاستفادة من هذه الخدمة أو التعامل معها. وتلجأ البنوك الى هذه الوسيلة في تقديم بعض خدماتها المرتبطة بنوع معين من الزبائن كخدمة الاعتمادات المستندية أو خطابات الضمان الخارجية أو إدارة الاستثمارات الدولية، فيقوم البنك بتخصيص بعض فروعه للقيام بتقديم هذه الخدمات.

#### 2-4-4-4-3 استراتيجية التوزيع عن طريق الغير

وتستخدم هذه الاستراتيجية من قبل بعض البنوك التي تلجأ الى توكيل الغير في القيام بتقديم بعض الخدمات البنكية نيابة عنها خاصة في المناطق النائية والتي يصعب افتتاح فروع بنكية فيها سواء لانخفاض حجم النشاط الاقتصادي أو لموسميته.

هذا وتستعين البنوك ببعض مراسليها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، حيث يصعب انشاء فروع منتشرة في أنحاء العالم سواء من حيث التكلفة، أو نظرا للتشريعات القانونية المطبقة في كل دولة، لذلك

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

تلجأ البنوك الى البنوك المراسلة لتسويق بعض الخدمات البنكية كالشيكات السياحية الخاصة بالبنك أو شهادات الإيداع.

### 3- أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات

لقد برزت أصوات تنادي بضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، حيث يرى هؤلاء أن عملية التكييف هذه ضرورية لعدة أسباب نذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

#### 3-1- أن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية

عندما طور Borden فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في الستينات، أوضح منذ البداية أن عناصر المزيج التسويقي التقليدي انما تختص بالقطاع الصناعي حصراً ولم يتطرق اطلاقاً للخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية.

وفي وقت لاحق، جاء (MC CARTNEY) بنموذج مستحدث للمزيج التسويقي، عندما ذكر أن هذا المزيج ليس بالضرورة واحد لجميع المؤسسات، حيث أن بإمكان المؤسسة أن تكيّفه حسب أوضاعها وإمكاناتها، و أضاف أن هذا المزيج يصلح في جوانب منه للخدمات.

#### 3-2- ان ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم

أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية. ان معظم هذه الاختلافات تنحصر في المجالات التالية:

- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع)،
- ان الناس الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة قد يصبحون جزءاً من "منتج الخدمة"
- لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة
- أن مؤسسات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة
- أن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، رديق عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 315.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 3-3- ان أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات

يوجد أكثر من دليل يدعو الى ضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات. مثال ذلك، أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بعين الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة، كما لا يأخذ أيضا بعين الاعتبار البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها، كما لا يتطرق الى أحد أبرز عناصر الخدمة، وهو عملية الخدمة نفسها.

### 4- عناصر المزيج التسويقي البنكي المستحدثة المضافة الى المزيج التقليدي

وتمثلت هذه العناصر فيما يلي:

#### 1-4 المكونات المادية للخدمة

وهي الشواهد المادية التي تقدم الخدمة من خلالها، حيث تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على بيئة تقديم الخدمة البنكية والتي تحقق لها التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي البنك والزبون، وتتمثل هذه التسهيلات المادية في مباني البنك ذات الموقع الملائم للزبائن، توافر كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات التي تعتبر ضرورية للتعريف بالخدمة وإبراز نوعيتها وترسيخ صورتها في أذهان الزبائن، ومن أهم المكونات المادية: مباني البنك، العناصر المادية من حاسبات وملحقاتها.<sup>1</sup>

#### 2-4 الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة

يعتبر الأفراد أو العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة البنكية وبما أن الخدمة البنكية تتصف ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقة الإنسانية في آلية إنتاجها التي ينجم عنها رضا الزبون بالخدمة المقدمة، والعنصر البشري يتعلق بكافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة البنكية وتسهيلها للزبون. لذا يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، معاملات الزبائن وكيفية استقبالهم.

<sup>1</sup> محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الإقتصادية، بشار، 24-25 أبريل 2006، ص 03.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4-2-1 دور العنصر البشري في المزيج التسويقي للخدمات البنكية

للعنصر البشري أهمية كبيرة في عملية التسويق، فالبنك لا يمكن أن يحقق أهدافه بدون تعبئة موارده البشرية، حيث يتفرع دور العنصر البشري في مجال التسويق إلى جانبين:

- دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال<sup>1</sup>:
- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق.
- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.
- دوره في وضع الاستراتيجيات التسويقية.
- ودوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات البنكية من خلال:
- إنتاج الخدمات البنكية وتقديمها للزبائن في أماكن ملائمة وفي أوقات مناسبة، وإعلامهم بمنافع كل خدمة.
- تطوير الخدمات القائمة اعتماداً على بحوث التسويق ومتابعة سلوك الزبون.
- عرض الخدمات البنكية وبيعها بالصورة التي يرضى بها الزبائن.

### 4-2-2 العوامل المؤثرة على حجم العمالة بالبنوك

هي تلك العوامل التي لها تأثير على تكلفة الخدمة البنكية، وبالتالي إمكانية البنك في القدرة على المنافسة، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:

- مستوى التكنولوجيا المطبق في البنوك.
- طبيعة الهيكل التنظيمي للبنوك.
- سياسة العمالة التي تتبناها إدارة البنوك.
- عدد فروع البنك ومناخ التوزيع المستخدمة.
- قدرات ومهارات العاملين بالبنك.

<sup>1</sup>حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مرجع سابق ، ص245.

<sup>2</sup>محمد زيدان، مرجع سابق ، ص 177-178.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### 4-2-3 المواصفات الواجب توافرها في رجل البنك : من أهم هذه المواصفات ما يلي:

- الاتصال: أي القدرة على التعبير بوضوح عند الإتصال بالزبائن والتعامل معهم.
- الحساسية اتجاه الزبون: اظهار الاهتمام بمشاعر ووجهات نظر الزبون.
- المرونة: القدرة على تقديم الخدمة البنكية بما يتناسب مع ميول كل زبون على حدى.
- المعرفة الوظيفية: الدراية الكاملة بالخدمات البنكية التي يقدمها البنك وكذا السياسات والإجراءات التي يتعامل بها.
- المظهر: حسن المظهر مما يعطي انطباع إيجابي لدى الزبائن.
- الكرامة والنزاهة: التحلي بالقيم الأخلاقية والقيم الاجتماعية عند التعامل مع الزبائن.
- المتابعة: الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

### 4-3 عمليات تقديم الخدمة

وتشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة البنكية، أو هي جميع السياسات والإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان تقديم الخدمة إلى الزبائن، فالزبون البنكي لا يكفي أن يقتنع بمستوى الخدمة البنكية التي يتلقاها، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة، لذا يجب على إدارة البنك أن تأخذ في الحسبان رأي الزبون في تحديد العمليات الخاصة بكل خدمة.

فهذه العمليات تشتمل على نشاطات أخرى مثل: المكننة، تدفق النشاطات، وكيفية توجيه الزبائن وتحفيزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة البنكية. ومن هنا يجب على إدارة البنك استخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة.

## الفصل الأول: مفاهيم حول تسويق الخدمات والتسويق البنكي

### خلاصة

يعتبر ادخال التسويق وتنفيذ سياساته على مستوى كل القطاعات الاقتصادية من التحديات والرهانات التي تمكن المؤسسة من تحقيق غاياتها وأهدافها في ظل المتغيرات الحالية للمحيط.

كذلك فان نجاح التسويق لا يتأتى الا بتطبيق مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تجعل الزبون دائما في مقدمة اهتمامات وانشغالات كل مؤسسة باعتباره أساسا يرتكز عليه تصريف المنتجات والخدمات.

في هذا الإطار فان الدول وخاصة الغربية أولت اهتماما كبيرا لقطاع الخدمات وذلك لما تتميز به المؤسسة الخدمية من خصائص، ويأتي في مقدمة هذا القطاع الخدمات المالية والبنكية وذلك نظرا للمكانة التي تحتلها البنوك في الوقت الراهن، حيث أصبحت المحرك الأساسي لأي اقتصاد، والمصدر الأساسي لتمويل أي نشاط اقتصادي.

ومن هذا المنطلق تظهر أهمية تطبيق التسويق البنكي وهذا من خلال عناصر المزيج التسويقي البنكي الذي تتجلى أهميته في تصميم وتخطيط الاستراتيجية التسويقية للبنك. حيث أن التكامل والانسجام ما بين هذه العناصر أي الخدمة البنكية، السعر، الترويج والتوزيع، تمكن إدارة البنك من الوصول الى أنسب القرارات والتي بدورها تمكنها من تحقيق التميز النسبي الذي أصبح أساسا للتنافس في الأسواق المعاصرة.

ونظرا للخصائص التي تتصف بها الخدمات البنكية، فإنه تم إضافة ثلاثة عناصر مستحدثة إلى المزيج التسويقي التقليدي لتصبح سبعة عناصر حيث أطلق عليه لفظ التسويق البنكي المتمد، الذي يعتمد في تقديم الخدمات البنكية على العنصر البشري عن طريق المكونات المادية من مباني البنك وأجهزته المختلفة وذلك بواسطة عمليات يجب أن تتصف بالسرعة والاختصار في تقديم تلك الخدمات إلى مختلف الزبائن. وبناءا على ذلك وجب الاهتمام بكل عناصر المزيج التسويقي والعمل على تماسكها وتكاملها من أجل تحقيق أهداف البنك.

وحتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة من طرف البنك وجب وضع استراتيجية تسويقية متكاملة وتحديد أهدافها ووضع الخطط التسويقية الملائمة حتى يضمن البنك أنه في المسار الصحيح خاصة في محيط يتميز بالمنافسة، وهذا ما سنحاول التطرق اليه في الفصل التالي من خلال تسليط الضوء على بعض المفاهيم والأسس المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية.

### مقدمة

تركز عمليات التسويق على حاجات الزبون بشكل أساسي لتقديم المنتجات أو الخدمات القادرة على اشباعها وتحقيق الرضا له، وكذلك تحديد الفرص التسويقية من خلال التعرف على هذه الحاجات وفقا لاستراتيجية تجزئة السوق من أجل تحديد مجموعة الزبائن ذوي الحاجات المتشابهة، باعتبارهم سوقا مستهدفا وهدفا سوقيا تركز عليه استراتيجيات التسويق، وتحديد المزيج التسويقي الملائم الذي يتوافق مع طبيعة كل سوق مستهدف وكذا تحديد كيفية التعامل معه.

فاستراتيجية التسويق تمثل خيارا استراتيجيا يتم اعتماده وفق الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فان استراتيجية التسويق هي استراتيجية مشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وفقا لأهداف المنظمة التسويقية. ان تناول استراتيجية التسويق لا يمكن أن يكون بمعزل عن تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، باعتبارها (استراتيجية التسويق) توضع في المستوى التالي ضمن أنواع الاستراتيجيات.

وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية

سننظر في هذا المبحث الى بعض المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية بصفة عامة والاستراتيجية التسويقية بصفة خاصة.

#### 1- مفهوم الاستراتيجية

يعتبر مصطلح الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، حيث بدأ وتطور هذا المفهوم في المدرسة العسكرية نتيجة لظهور ما يسمى " بالفن العسكري" وفي منتصف القرن الماضي انتقل الى مجال العلوم الإدارية. و لكن على ما يبدو أن ملامح التخطيط الاستراتيجي قد برزت في بداية الستينات على يد مجموعة من الباحثين أهمهم Ansoff & Andrews وذلك نتيجة للتطور الكبير الذي شهدته بيئة الأعمال، و ازدياد درجة المنافسة بين المنظمات و تعقدتها.

تعرف الاستراتيجية على أنها " عملية تتوقع المنظمة من خلالها الحصول على تغييرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغييرات".<sup>1</sup>

كما عرفت بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد.<sup>2</sup>

وعرفت الاستراتيجية أيضا بأنها مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمنظمة أو أنشطة المستقبل ونوع المنظمة الحالي والذي سيكون عليه في المستقبل.<sup>3</sup>

وتعرف الاستراتيجية على أنها مجموعة الوسائل المستعملة معا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في ظل المنافسة.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص الى أن الاستراتيجية عبارة عن عملية منهجية تتخذ من خلالها قرارات وممارسات إدارية حيث توضع الأهداف وتحدد الوسائل الواجب استعمالها لبلوغ تلك الأهداف.

<sup>1</sup> اياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق: مدخل نظري و كمي، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، 2014، ص105.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق : منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2012، ص33.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، ص260.

<sup>4</sup> Lendrevie, Lévy, Lindon, op.cit,p642.

### 2- مستويات الاستراتيجية

للاستراتيجيات العديد من المستويات التي تصاغ وفقا لطبيعة الأنشطة والمهام والتي تعبر عن الهيكلية التنظيمية التي تنظم أعمال المنظمة من الإدارة العليا حتى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي لها، وهناك العديد من الاتجاهات المعتمدة لتقسيم أنواع الاستراتيجيات في منظمات الأعمال، حيث يمكن أن تقسم الاستراتيجية الى ثلاث مستويات هي:

#### 1-2 استراتيجية المنظمة العامة (المجموعة)

ويتعلق هذا المستوى بالمجموعة ككل وليس بالأنشطة الخاصة، أي بمجموعة المؤسسات التابعة للمجموعة، مجموع الأسواق، مجموع العلامات... الخ.

في هذا المستوى، السؤال الرئيسي يكمن في معرفة النشاط الذي يجب أن تتبناه المنظمة وكذا استراتيجية النمو التي يجب أن تتبناها، أي تخصيص الميزانيات، تحديد الخيارات ما بين التنوع أو التركيز، النمو الداخلي أو الخارجي.

ان أهداف المجموعة والمتمثلة في " النمو، المرودية، العائد على الاستثمار... الخ" تعتبر أهداف لمجموع النشاطات.<sup>1</sup>

#### 2-2 استراتيجية الوحدات

وتختص بتحديد كيفية تشغيل الأنشطة المدمجة في استراتيجية المنظمة في أسواقها الخاصة، ولهذا الغرض يدعى هذا النوع من الاستراتيجيات كذلك بالاستراتيجيات التنافسية.

في المفهوم العام هذا النوع من الاستراتيجيات يخص الطريقة التي تقدم فيها هذه الوحدات أفضل الخدمات للمجتمع، وهذا يخص عامة الأسعار، الابتكار التمييز.<sup>2</sup>

تسعى هذه الاستراتيجية الى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة الى استراتيجيات محددة لكل وحدة من وحدات النشاط، وذلك من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات والخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتباين الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتعددتها تبعا لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية، اذ أن وحدة الأعمال الاستراتيجية تهدف الى تأكيد الميزة التنافسية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

<sup>1</sup> Lendrevie, Lévy, Lindon, **op.cit**, p 642.

<sup>2</sup> Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2008, p8.

### 2-3 الاستراتيجيات على المستوى التشغيلي (العملياتي)

تهتم هذه الاستراتيجيات بالأجزاء المختلفة التي تشكل المنظمة، ويقوم هذا النوع من الاستراتيجيات بتحويل كل من استراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال فيها بفعالية وكفاءة على شكل موارد، وعمليات، و فرق عمل.

يقوم مدراء الأجزاء الوظيفية في المنظمة بممارسة الأعمال التفصيلية للاستراتيجية حيث يتسم نطاق عملها بالتركيز على أعمال أو وظائف محددة مثل: التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج، والتسويق، و المعلومات، و البحث و التطوير. ويعتبر الدور الاستراتيجي في هذا المستوى أقل مقارنة مع مستوى الاستراتيجية العام أو مستوى وحدة الأعمال. ورغم ذلك يبقى من المهم معرفة أن سبب امتلاكهم قدرة تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال، هو تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (التشغيلية) من أجل خلق تكامل وانسجام بين المهام والأعمال داخل النشاط الواحد.

### 3- مفهوم الاستراتيجية التسويقية

عرفت الاستراتيجية التسويقية بأنها كشف اجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المستهلكين وتحديد المنتج، وأنها الأنشطة التي تحدد وتبين أسواقا معينة يتطلب استهدافها التعرف على أنماط المنافسين و المنافع التي يمكن تطويرها و الاستثمار فيها، و أنها مجموعة من البدائل و السياسات و الأدوار التي مع مرور الوقت ترشد الجهود التسويقية الى مستوى المزيج و التوزيع و التي تستجيب للتغيرات البيئية و ظروف المنافسة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها اتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة و أنواع المزايا التنافسية التي يجب أن تطور و تستمر.<sup>2</sup>

كما تعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها الوصول الى الأهداف التسويقية على المديين القصير والطويل".<sup>3</sup>

وتعرف كذلك على أنها " وسائل العمل أو الإمكانيات المتاحة التي ستستعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المحددة بوضوح".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تيسير العفشيات العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>3</sup> اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص111.

<sup>4</sup> Lindon (Denis) et Jallat (Frédéric), **le marketing :études, moyens d'action, stratégie**, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, P364.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن الاستراتيجية التسويقية تحتاج إلى تحديد دقيق للأهداف وللوسائل التي تدرج ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وبذلك فإن الاستراتيجية التسويقية تصاغ على ضوء الاستراتيجية العامة.

### 4- مستويات الاستراتيجية التسويقية

تتموقع الاستراتيجية التسويقية هي أيضا حسب مستويات الاستراتيجية العامة، لذلك نجد لها ثلاث مستويات<sup>1</sup> :

#### 4-1 الاستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة (المجموعة)

في هذا المستوى يلعب التسويق دورا ثانويا، على عكس الوظيفة المالية مثلا. لكن هذا لا يعني أن التسويق ليس مهما في هذا المستوى، بل يلعب دورا في مساحات تشغيل أخرى، فبالسويق يمكن بناء استراتيجيات التسويق الأساسية.

#### 4-2 استراتيجية التسويق على مستوى وحدات التشغيل

في هذا المستوى يلعب التسويق دورا مهما، حيث يشارك في اختيار محفظة الأنشطة وتحديد الميزات التنافسية كما تتكلف وظيفة التسويق كذلك بوضع سياسة العلامة التي تعتبر هذه الأخيرة أيضا مفتاح نجاح سياسة المؤسسة.

#### 4-3 استراتيجية التسويق على المستوى التشغيلي

الاستراتيجية التسويقية تهتم بتشكيلة المنتجات أو الخدمات من نفس العائلة، وتهتم كذلك بقسم من السوق أو فئة من الزبائن الذين تهتم بهم المؤسسة. ومن وجهة نظر تشغيلية فهي تأخذ شكل اختيار القسم من السوق أو الاستهداف، التموضع، والمزيج التسويقي لنفس السوق.

### 5- أهمية الاستراتيجية التسويقية

هناك العديد من البنوك التي تتحرك بدون استراتيجية واضحة و تنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، خاصة في ظل مناخ يعج بالاندماجات البنكية، إذ أنه من غير استراتيجية تسويقية من الصعوبة أن يحتفظ البنك بزبائنه الحاليين أو أن يحصل على زبائن جدد، كما أن مثل هذه الاستراتيجيات تولد آثارا عكسية و هزات متباينة في تحقيق أهداف البنك.

<sup>1</sup> Lendrevie, Lévy, Linton, op.cit, P644.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

ومن هنا تتجلى الأهمية بضرورة وجود استراتيجية تسويقية للبنك، لأن هناك تغيرات مستمرة وخطيرة في البيئة التي يعمل بها ويتعرض فيها الى صدمات ومفاجآت غير متوقعة في الأنشطة التسويقية، و يمكن تسمية هذه الصدمات بالنوافذ الاستراتيجية التي يسعى البنك الى اغلاقها بوجه المنافسين المحتملين قبل أن ينجحوا في الدخول الى أسواقه عن طريق هذه النوافذ من خلال الأسباب الرئيسية الآتية:

- التكنولوجيا الجديدة: التي تعد مفتاح قوة التغير السريع وتجعل قوة القادة الحاليين متفاوتة.
  - تجزئة السوق الجديدة: حيث تفتح التجزئة الجديدة الفرصة أمام الداخلين الجدد ما لم تنشط حركة المنافسين السابقين(الحاليين).
  - إعادة تحديد الأسواق: نتيجة لتطور السوق قد يتغير الطلب على المنتج أو الخدمة الى شراء منتجات معينة.
  - قنوات التوزيع الجديدة: حيث أن السوق الجديدة تتضمن تطورات سريعة في مجال قنوات التوزيع مما يربك طالبي الخدمة.
  - التشريعات الجديدة: تظهر قوانين وتشريعات جديدة عندما تتجه الحكومات الى الخصخصة أو الاتفاقيات الدولية.
  - الصدمات البنئية: التغييرات السريعة والمفاجئة في الأسعار وانخفاض قيمة النقد وكذلك الأحداث السياسية ومعدلات الفائدة وغيرها.
- وعلى الرغم من الإرث القديم فان مصطلح الاستراتيجية وجد طريقه الى أدبيات إدارة الخدمات البنكية في العقد الأخير ومصطلح الاستراتيجية التسويقية جاء الى رجال البنوك ليعطي معنى لأسلوب صنع القرار من قبل الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين و كل المهتمين بالعلاقة بين البنك و البيئة.

### 6- الحاجة الى التخطيط في البنك

يقوم البنك في عصرنا الحديث بمجموعة كبيرة من الأنشطة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية للبنوك المتمثلة في قبول الايداعات والقيام بعمليات الإقراض والتسليف، فبالإضافة الى ذلك تقوم البنوك بأنشطة تجارية مختلفة، كما أنها تستثمر أموالها في مجالات متعددة، بحيث أصبحت بذلك منافسة لبعض أنواع المنظمات التجارية والصناعية، وبالطبع فقد تم تطوير واستحداث العديد من الخدمات البنكية في الربع الأول من القرن السابق.

ويمثل السوق مصدرا لأموال البنك كما يعتبر أيضا المجال الرئيسي لاستثمار واستخدام أموال البنك وبالتالي فإن هناك حاجة للتخطيط من أجل الحصول على الأموال وتخطيط استخدامها وتوظيفها وهناك الحاجة الى تخطيط الربحية التي تمثل الفرق بين ما يصرفه البنك من أموال وما يحصل عليه من إيرادات.<sup>1</sup>

### 7- أساسيات تخطيط التسويق البنكي

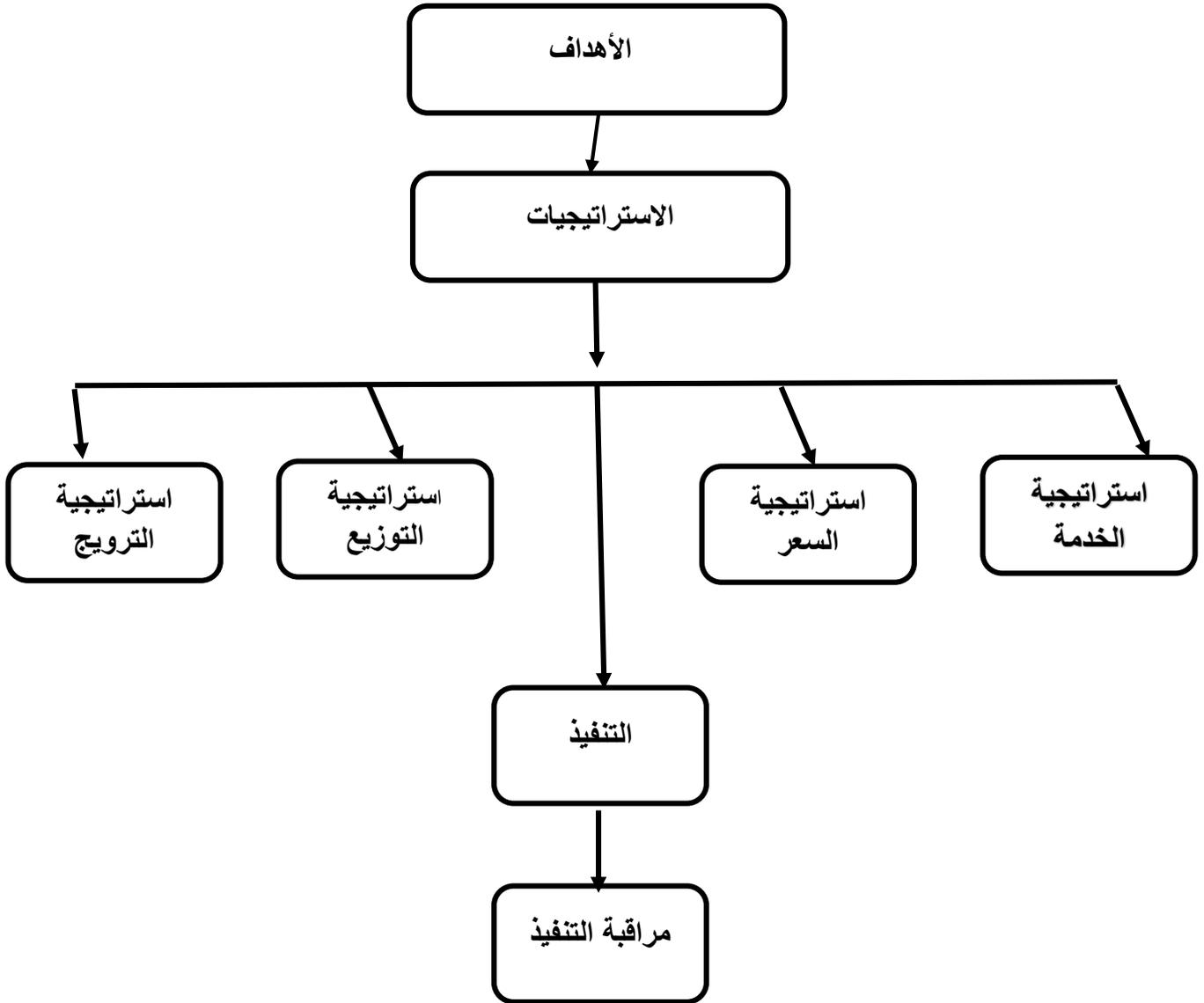
لا تختلف قواعد التخطيط البنكي عن القواعد العامة الأساسية لتخطيط التسويق في المنظمات الصناعية أو التجارية، إنما يلزم الأمر البحث عن خصائص العمل البنكي التي تميزه عن غيره من النشاطات الأخرى. بالإضافة الى أن خطة التسويق للمؤسسات البنكية تتشابه مع غيرها من خطط المؤسسات سواء كانت مالية أو غير مالية، ولكن الاختلاف الأساسي يتمثل في تنمية الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي. معنى ذلك أن العناصر الأساسية لمكونات الخطة التسويقية لا تتغير من صناعة لأخرى ولكن الاختلاف الأساسي يتمثل في مكونات هذه العناصر والطرق المستحدثة في تنمية وتنفيذ الخطة. وترجع هذه الاختلافات الى أن المؤسسات المالية تتعامل في منتج غير ملموس، وبذلك فإن السلع غير الملموسة يسهل التحكم في جودتها عند نقطة الاستهلاك-وقت التعامل مع الزبائن-كما ترجع هذه الاختلافات أيضا الى أن تقديم الخدمات المالية يتطلب مستوى مرتفعا جدا من التفاعل الإنساني مما يتطلب من إدارة البنك، إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية في منشأة الخدمة البنكية بفعالية.

في الماضي كانت البنوك أصغر حجما وأقل توسيعا وانتشارا، وكانت السوق البنكية محدودة تنحصر فيها المنافسة بين المؤسسات البنكية مما يفسر وجود ثبات نسبي في الطلب على الخدمات البنكية، يقابله استقرار في الزبائن وجهاز الموظفين والأنظمة والقوانين المالية السائدة.

أما اليوم فقد أصبحت البنوك أكبر حجما، بحيث يتعدى نشاطها النطاق المحلي الى الدولي، كما تتميز السوق البنكية بالمنافسة الشديدة. لذا تبلورت الحاجة الى التخطيط للتسويق البنكي وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الأهداف، واعداد الاستراتيجيات ووضع البرامج ثم الرقابة باتخاذ الأفعال التصحيحية كما يوضح ذلك المخطط التالي:

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 436.

مخطط رقم(1): مراحل تخطيط التسويق البنكي



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 438.

من خلال المخطط يتضح أن عملية تخطيط التسويق في البنك تبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة لبلوغ هذه الأهداف، والاستراتيجيات متمثلة أساساً في استراتيجية المزيج التسويقي أي استراتيجيات: الخدمة، السعر، التوزيع والترويج ومن ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق خطط تسويقية وفي الأخير مراقبتها لتصحيح الأخطاء والانحرافات.

ويوجد العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالتخطيط للتسويق البنكي. هذه الاعتبارات هي:

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- التزام الإدارة بكل مستوياتها بالمفهوم التسويقي: ويرجع السبب في ذلك الى أن كافة المنظمات الناجحة و التي تدار في ظل ظروف متغيرة ، يجب أن تتفهم بأن تحقيق الربحية و البقاء في دنيا الأعمال تتطلب تكريس كافة الجهود الإدارية و التسويقية لاشباع الحاجات السوقية.

- اعتبار الاستراتيجية التسويقية جزءا مكملًا من عملية التخطيط الاستراتيجي: من المعروف أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التسويقي من حيث المجال والتأكيدات. ومما زاد من أهمية التخطيط التسويقي في المؤسسات المالية هو تعدد الظروف البيئية، لذلك فان كفاءة و فاعلية المؤسسات المالية تعتمد على قدرتها في التكيف مع الظروف المتغيرة.

- إدراك العاملين بأهمية العائد و التكلفة في مجال التخطيط التسويقي: على سبيل المثال فان مفتاح نجاح الشركات العقارية يتمثل في الموقع بصورة أساسية، أما في مجال التسويق البنكي فان مفتاح نجاح البنوك، فيتمثل في القدرة على الاتصالات.

- سهولة فهم مكونات الخطة: يجب أن تكون عملية التخطيط سهلة ومفهومة من كافة العاملين بالبنك.

- نظامية الخطة التسويقية: يتعين عدم اجراء الكثير من التعديلات على الخطة التسويقية بمعنى ألا نجعل من تغير الخطة عادة، أو بمعنى آخر فانه يمكن اجراء بعض التغييرات على مكونات عملية التخطيط نتيجة التغير في الظروف البيئية ولكن يجب أن يظل هيكل الخطة نفسه مستقرا.

- المرونة: يجب على الإدارة أن تتوقع التغير في خططها نتيجة لتغير الظروف البيئية وأن تتكيف مع هذا التغير. لذلك يتعين تصميم عملية تخطيط مرنة حول المنظمة والأفراد المهتمين بعملية التخطيط.

- أن تكون الخطة التسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ: مع مراعاة أن تعكس الموازنات التكاليف وأن تكون الأهداف عملية، فالأحلام والأوهام ليس لهما مكان في الخطط التسويقية.

- أن ترتبط الخطة برسالة وفلسفة المنظمة: حتى يمكنها مقابلة احتياجات الزبائن وتوقعات أصحاب رؤوس الأموال والإدارة العليا.

- اختيار المدخل المناسب للتخطيط التسويقي: يمكن للبنك الاختيار من بين المداخل الثلاثة التالية حسب ظروفه. يتمثل المدخل الأول في التخطيط من أعلى الى أسفل بما يؤدي الى سهولة التنفيذ واحكام الرقابة، أما المدخل الثاني فيتمثل في استخدام لجان التخطيط التي تتضمن أفرادا من تخصصات مختلفة ولكنها ذات ارتباط بالخطة التسويقية. ويأتي المدخل الثالث في التخطيط من أسفل الى أعلى، حيث تقوم كل وحدة تنظيمية بوضع خططها والتنسيق بين هذه الخطط من خلال الاتفاق بين مديري الإدارات أو عن طريق الإدارة العليا.

### 8- أهمية التخطيط للتسويق البنكي

- لقد ازدادت أهمية التخطيط للبنوك في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى، مما دفع بالإدارة الى وضع نظام تخطيطي يستطيع امداد الإدارة برؤية واضحة في مجالات:
- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات المالية والتي تتسم بالتغير المستمر.
  - تحويل الفرص التسويقية الى مصادر للربحية.
  - التقليل من مصادر التهديدات.
  - تزويد الزبائن الحاليين والمرتقبين بمستوى خدمة يفوق توقعاتهم.
  - التنسيق بين الخطة الاستراتيجية وخطط التشغيل الأخرى مثل خطة التحويل والعمليات البنكية الأخرى.

ومما زاد من أهمية التخطيط التسويقي، كون السوق يعتبر مصدر الحصول على الأموال للبنك أو للمنظمة المالية، كما أنه المجال الرئيسي لتوظيف الأموال وتحقيق الأرباح المطلوبة. وإذا نظرنا الى السوق من زاوية أنه متكون من مجموعة من الزبائن لاتضح لنا أهمية دراسة هؤلاء الزبائن ومعرفة احتياجاتهم وتوجيه موارد البنك لإشباعها بحيث تحقق أهداف البنك. ان الخدمات التي يقدمها البنك والتي لا تلقى اقبالا من جانب الزبائن لن يتم بيعها ويتحمل البنك تكلفة ذلك.

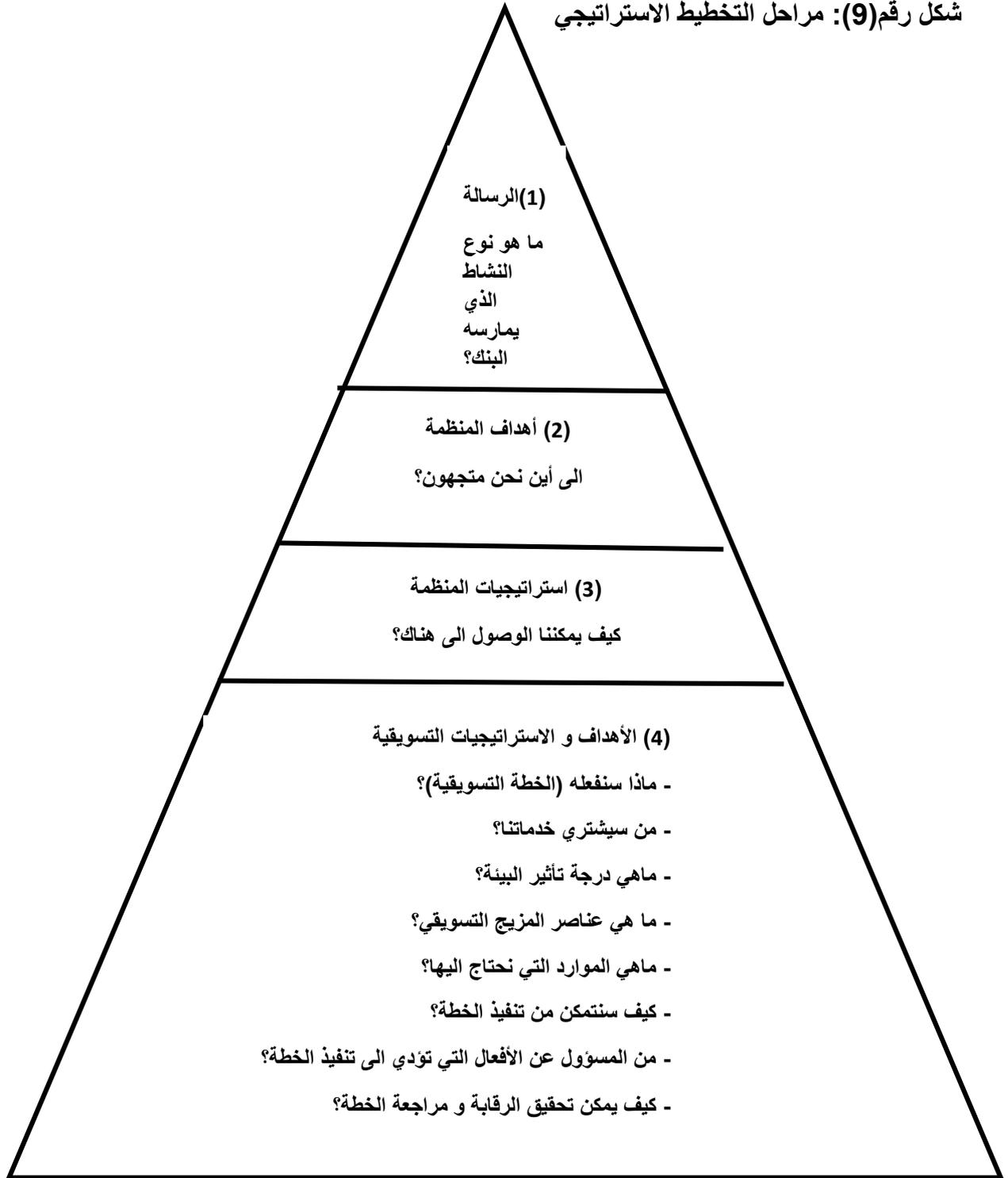
ومن ناحية أخرى فان كل البنوك تحاول اشباع احتياجات السوق ولكن بعضها يتفوق على البنوك الأخرى والبعض الآخر يفشل في تحقيق أهدافه، كما أن للتفوق درجات وللشغل درجات أيضا.

### 9- مراحل التخطيط الاستراتيجي البنكي

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي أربعة مستويات أساسية حيث يهتم كل مستوى بتوفير إجابات عن مجموعة من الأسئلة المتصلة بمستقبل المنظمة واهتمامات أصحاب الأسهم والإدارة والعاملين والزبائن والمجتمع ككل. ويوضح الشكل الموالي مراحل التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 446.

شكل رقم (9): مراحل التخطيط الاستراتيجي



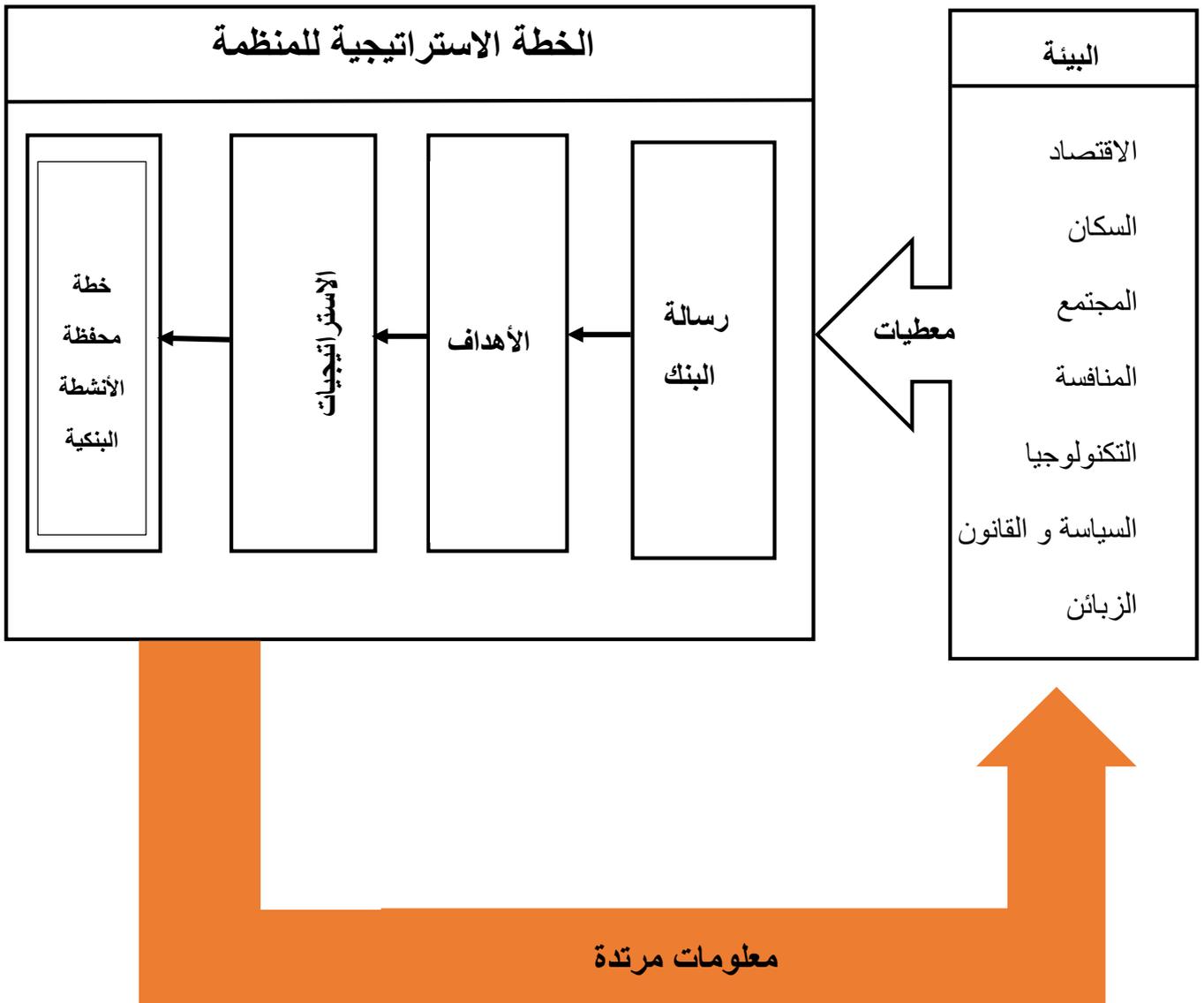
المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سابق ذكره، ص 446.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

يتضح من الشكل السابق أن الخطة الاستراتيجية العامة يكون لها منظور طويل الأمد في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمستوى الأول والمستوى الثاني. أما المستوى الثالث فيمثل حلقة الوصل التي تربط الخطة الاستراتيجية بالخطة التسويقية وخطط التشغيل السنوية الأخرى.

ونورد فيما يلي شرحا مختصرا لمراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق البنكي كما يلخصه المخطط الموالي:

### مخطط رقم (2): التخطيط الاستراتيجي للبنك



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 447.

### 1-9 الرسالة (المهمة)

وهي عبارة عن مصطلح عام يبين الغاية الكلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وتسير هذه المهمة على نفس الخط مع القيم والتوقعات التي يسعى أصحاب المصالح في المنظمة اليها، وهي تهتم أيضا بنطاق وحدود المنظمة. هذه المهمة تشير في كثير من الأحيان الى مفاهيم بسيطة في المعنى، لكنها في الواقع هي علامات تحدي فارقة بالنسبة للمنظمة.<sup>1</sup>

### 2-9 الرؤية

وتعبر عن المحتوى الاستراتيجي الذي يصف الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة بتحقيقها.

### 3-9 أهداف المؤسسة

التي تنجز من قبل المدراء العامون والإدارة العليا، وهي تركز على المدى البعيد، وتكون عادة مستوحاة من رسالة البنك، وتكمن أهمية الأهداف في كونها دليل لتخطيط الاستراتيجيات التسويقية. اذ يجب أن نقرر أولا الى أين نريد الوصول قبل وضع الاستراتيجية وهذا أساس وضع الميزانيات التقديرية وأساس تقييم الأداء. اذ لا يمكن تقييم العمل إذا لم نكن نعرف ما هو المفروض عمله، كما أن تحديد ما نريده هو أساس اتخاذ الأفعال التصحيحية إذا لم نصل الى الأهداف المنشودة. بالإضافة الى ذلك فان تحديد الأهداف يساعد على بناء جو المشاركة والعمل الجماعي.

وتستمد أهداف التسويق من أهداف المؤسسة وتحليل الوضع الحالي لها وهي أيضا أهداف عامة، الا أنها موضوعة من قبل الإدارة العليا والوسطى. قد تركز هذه الأهداف على المدى المتوسط أو المدى الطويل. مثال هذه الأهداف تجعل محفظة القروض أكثر حساسية لتغيرات الفائدة وزيادة استعمال خدمات البنك من قبل الزبائن الحاليين وزيادة نسبة التسهيلات التجارية في محفظة القروض. كما يمكن أن تكون أهداف التسويق تفصيلية يمكن قياسها.

### 4-9 تحديد الاستراتيجية

ان الاستراتيجية التسويقية ليست الا مزيجا من الخدمات التي يتعامل فيها البنك، والأسعار وأساليب الترويج، والتوزيع التي تستخدم لإشباع حاجات مجموعة معينة من الزبائن وصولا الى أهداف البنك. فعندما نحدد ماذا نحاول أن نبيع ولمن، فان استراتيجيات التسعير والترويج تجد مكانها بسهولة أكبر.

<sup>1</sup> اياد عيد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص108.

### 5-9 محفظة الأعمال الاستراتيجية في الخدمات البنكية

من المهام الأساسية، وبتوجيه من رسالة المنظمة وأهدافها، هو تخطيط وتحديد محفظة أعمال المنظمة، والتي تمثل مجموعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تتكون منها المنظمة. فبالنسبة لمنظمات الخدمات البنكية فإن محفظة أعمالها تتكون من مجموعة الخدمات التي تكون المنظمة مستعدة لتقديمها لسوق زبائنها.

#### 1-5-9 تصميم محفظة الأعمال الاستراتيجية

ان التصميم الجيد لمحفظة الأعمال الاستراتيجية في مجال الخدمات البنكية يعتبر من صميم عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة البنكية. لذلك فلا بد أن يتم تفحص كافة الأمور المتعلقة بالتحليل البيئي لظروف المنظمة البنكية وتتضمن:

- تحليل مكانة المنظمة ضمن الظروف الداخلية المؤثرة عليها، أي تحليل كافة الموارد والإمكانيات المالية والبشرية لتحديد نقاط القوة والضعف.

- تحليل الظروف الخارجية والتي تتضمن مجمل الظروف الخارجية التي تؤثر على أداء البنك (الظروف الاقتصادية والمالية السائدة، والتكنولوجيا والسياسة... الخ) من أجل تحديد الفرص والتحديات التي تواجه نشاط البنك.

ان التصميم الأفضل لمحفظة الأعمال الاستراتيجية للبنوك، هو محاولة خلق الانسجام والتوافق بين نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتحديات من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس فان تخطيط محفظة الأعمال الاستراتيجية البنكية تتطلب خطوتين أساسيتين هما:

- تحليل محفظة الأعمال البنكية من أجل تحديد الأنشطة الناجحة والتي تعمل بكفاءة وفقا لما هو مخطط أو أن هناك أنشطة تواجه مشاكل كثيرة تحتاج الى إعادة النظر فيها. من جانب آخر ان هذا التحليل يجب أن يتم تحديد حجم الأموال التي يجب استثمارها في الأنشطة، أو التي لا تحتاج لأي استثمار بسبب اما كفاءة أدائها أو لا تستحق أي جهد استثماري.

- بناء أو تشكيل محفظة الأعمال الاستراتيجية المستقبلية: ان أي تصميم أو بناء لمنظمة الأعمال المستقبلية لا بد أن يركز على:

- تطوير محفظة الأعمال الحالية عن طريق إضافة أنشطة جديدة تتلاءم مع التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة باختلاف عواملها.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- اعتماد استراتيجيات النمو والتوسع كأساس لتطوير أو تصميم محفظة الأعمال المستقبلية من خلال تنوع الأنشطة والأسواق.

### 9-5-2 تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية

تتضمن عملية تحليل محفظة الأعمال التركيز على الأنشطة الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي حيث يتم تقييم وتقويم المنتجات البنكية (الخدمات البنكية) لتحديد المنتجات القوية أو الضعيفة التي يتم استبعادها من محفظة أعمال هذه المنظمة.

هناك العديد من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدم لتحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدات العمل الاستراتيجية ونستعرض فيما يلي بعض أدوات التحليل الاستراتيجي والتي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

### 9-5-2-1 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):<sup>1</sup>

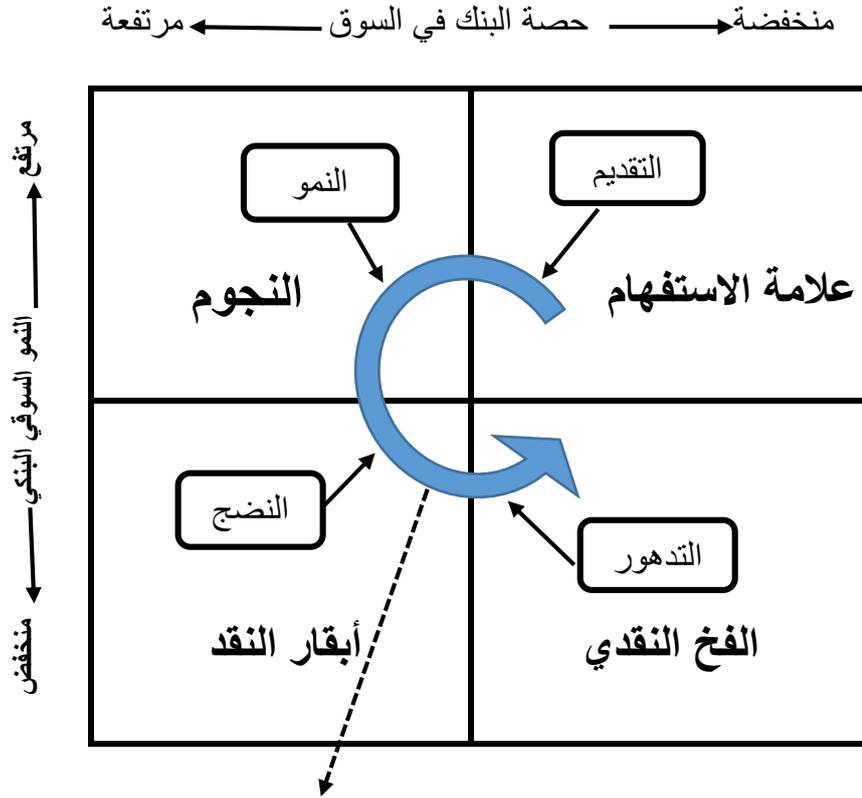
يطلق عليها كذلك اسم مصفوفة الحصص/ النمو وهي من أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي استخداما في التخطيط الاستراتيجي للتسويق ويعتمد تحليل هذه المصفوفة على بعدين أساسيين وهما:

- النمو السوقي أو معدل النمو السوقي الذي يعبر عن مكانة المنتج في دورة حياته.
- الحصص السوقية وتقابل القوة التنافسية للمؤسسة البنكية في السوق. أي مكانة المؤسسة البنكية في السوق بالقياس الى مكانة المؤسسات البنكية المنافسة المتواجدة في السوق البنكية.

يتم تقسيم منتجات المؤسسة البنكية وفقا لهذه المصفوفة استنادا الى البعدين المشار اليهما أعلاه، الى أربعة خلايا أو أربعة مجموعات من المنتجات حسب الحصص السوقية (مكانة المؤسسة البنكية في السوق البنكية قياسا بالمؤسسات البنكية المنافسة) و الذي يمثل المحور الأفقي و معدل النمو السوقي (مكانة المنتج حسب الفرص التسويقية المتواجدة في السوق البنكية) و هو يمثل المحور العمودي كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> BCG: Boston Consulting Group.

شكل رقم (9): مصفوفة الحصة/النمو (BCG)



دورة حياة المنتج (الخدمة)

المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

تعتبر علامة الاستفهام المركز الاستراتيجي الأول حيث يطلق على هذه المنتجات في هذه الخلية أو المركز الاستراتيجي بالطفل المشاكس، و هي عبارة عن منتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي ذات مركز تنافسي ضعيف، مع ذلك فإنها ذات نمو سوقي عالي وقد أطلق عليها تسمية علامة الاستفهام لأن توجهاتهم غير واضحة و هذا ما ينطبق على المنتجات الجديدة، أي أن هذا المركز يشير الى أن المنتجات التي تقع فيه أنها في المرحلة الأولى من دورة حياتها أي في مرحلة التقديم للسوق ، لذا على المؤسسة البنكية أن تكثف جهودها لكي تنقل هذه المنتجات الى المركز الثاني ألا و هو النجومية و ذلك من خلال ضخ أموال ضخمة في هذا النشاط أو تخفيض الاستثمارات فيها، و بخلاف ذلك فإنه سيتم استبعادها اذا ما فشلت في تجاوز هذا المركز و هذا يشمل جميع الخدمات البنكية الجديدة التي تقدم للسوق.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

أما المركز الاستراتيجي الثاني فيطلق عليه اسم النجوم إذ يشير هذا المركز الى المنتجات البنكية ذات الحصة السوقية العالية، وكذلك ذات معدل نمو سوقي عالي أي أنها منتجات تتمتع بمركز أو مكانة تنافسية قوية ولها إمكانية تحقيق النمو السريع في السوق البنكية وكسب زبائن جدد لها. وهذا المركز يقابل المرحلة الثانية من دورة حياة المنتج ألا وهي مرحلة النمو، لذا فان على البنك في هذه الحالة أن تعمل على زيادة دعمها وتكثيفه بكل الطرق والوسائل المتاحة لأن التراجع في الدعم قد يؤدي الى تراجع هذه المنتجات وبالتالي فشلها، أي الوصول الى هذا المركز لا يمكن أن يتم الا أن تكون هذه المنتجات قد نجحت في المرحلة الأولى مما أتاح لها الانتقال الى المركز الاستراتيجي الثاني ألا وهو النجوم.

أما فيما يخص المركز الاستراتيجي الثالث والذي يطلق عليه تسمية البقرة الحلوب أو أبقار النقد فتتصف المنتجات فيه بأنها منتجات بنكية ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي و لكن نموها السوقي ضعيف، و لكن تعتبر هذه المنتجات مربحة في تحقيق زيادة اقبال الزبائن عليها ، و هذا المركز يقابل مرحلة النضج في دورة حياة المنتج ، ان هذه المرحلة تمثل أعلى مراحل النضوج في السوق البنكية، لذا فانه على البنك أن يبذل جهود كبيرة للاحتفاظ بهذا المركز الاستراتيجي و الاستفادة منه قدر المستطاع، و بالعكس فان التراجع قد يكون مؤشر واضح على انتقال المنتجات البنكية الى المركز الاستراتيجي الرابع في هذه المصفوفة .وهي تمثل مصدرا خصبا للنقدية لتمويل وحدات النشاط الأخرى أو لدفع الديون والمستحقات على البنك.

ويأتي المركز الاستراتيجي الرابع، والذي يعبر عن الفخ النقدي حيث أن المنتجات التي تقع في هذا المركز هي تلك المنتجات البنكية ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض وبالتالي فإنها تستهلك جهودا أقل وتقدم مكاسب قليلة للبنك الذي سيحاول شطبها عندما تنتهي الظروف الملائمة لذلك. ان المنتجات التي تقع في هذه الخلية تكون في المرحلة الأخيرة من دورة حياتها أي في مرحلة التدهور. ان البنك في هذه الحالة سيبذل كل جهوده لإبقاء هذه المنتجات لأطول فترة ممكنة داخل السوق ... ولكن مهما عملت من جهود الا أنها ولا بد أن تتخذ قرار حذفها لأن بقاءها يسبب خسارة للبنك.

### 2-2-5-9 مصفوفة ربحية القطاع ل Shell

تم صياغة هذه المصفوفة من قبل (Shell 1975) حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين هما:

- **البعد الأول: ربحية القطاع المتوقعة:** ويركز هذا البعد على الأرباح المتوقعة لقطاع السوق و يعتبرها هدف الأعمال الرئيسي، حيث أنه يتناول الأرباح المتوقعة و ليست المتحققة و تنقسم الى ثلاثة مستويات

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

(أرباح جذابة، متوسطة، غير جذابة) و تحدد الربحية بنموذج بالسوق، فإذا كان جذاب فالبنك سيندفع اليه بالعكس عندما يكون الربح غير جذاب فانه لا يشجع البنك على دخول هذا القطاع<sup>1</sup>.

- **البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمؤسسة البنكية:** ويقصد بها القوة التنافسية للمنتج الخدمي قياسا بالمنتجات الخدمية المنافسة من قبل المؤسسات البنكية الأخرى وينقسم هذا البعد الى ثلاثة مستويات (إمكانيات قوية، متوسطة، ضعيفة). ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

شكل رقم (10): مصفوفة ربحية القطاع ل Shell

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

المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص133.

يلاحظ من الشكل أعلاه بأن هذه المصفوفة تتكون من تسعة خلايا:

- **الخلية الأولى:** تعني ربحية متوقعة للقطاع السوقي و يقابلها إمكانيات تنافسية للبنك ضعيفة.
- **الخيار الاستراتيجي:** هو عدم الاستثمار في هذا القطاع.
- **الخلية الثانية:** تشير هه الخلية الى أن ربحية القطاع المتوقعة متوسطة يقابلها إمكانيات تنافسية متوسطة للمؤسسة البنكية.

أمام المؤسسة البنكية خيارين في هذه الحالة هما:

- الانسحاب التدريجي من هذا القطاع إذا كان لا يشير الى مستقبل واعد ولا يمكن الاستفادة منه مستقبلا.
- النمو بحذر والمراجعة المستمرة، فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو، على المؤسسة أن تراجع في هذه الحالة الخطوات المتبعة من قبلها حتى يمكن أن تعرف موقعها داخل السوق أو القطاع.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص133.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- الخلية الثالثة: تشير الى إمكانيات تنافسية ضعيفة لدى البنك ولكن القطاع يشير الى أرباح جذابة.
- الخيار الاستراتيجي: في هذه الحالة يتم اتباع استراتيجية الانتفاع أو الإنعاش حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم يستطع البنك من تطوير امكانياته التنافسية ضمن هذا القطاع.
- الخلية الرابعة: تشير هذه الخلية الى أن الامكانيات التنافسية للبنك متوسطة يقابلها ربحية قطاع غير جذابة.
- الخيار الاستراتيجي: الانسحاب التدريجي من هذا النشاط أو القطاع لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح جديدة متوقعة.
- الخلية الخامسة: تشير هذه الخلية الى إمكانيات تنافسية متوسطة للبنك يقابلها أرباح متوقعة متوسطة.
- الخيار الاستراتيجي: هو خيار النمو أو النمو بحذر.
- الخلية السادسة: وفق هذه الخلية فان الإمكانيات التنافسية للبنك متوسطة تقابلها أرباح متوقعة جذابة.
- الخيار الاستراتيجي: بذل كافة الجهود لتطوير الإمكانيات التنافسية للبنك لأن ربحية القطاع جذابة.
- الخلية السابعة: ربحية القطاع غير جذابة تقابلها إمكانيات تنافسية للبنك جد عالية.
- الخيار الاستراتيجي: ادرار ما يمكن من نقد في هذا النشاط أي محاولة الحصول على أكبر قدر من الأرباح.
- الخلية الثامنة: وفق هذه الخلية فان الإمكانيات التنافسية للبنك قوية ولكن الربح المتوقع في القطاع متوسط.
- الخيار الاستراتيجي: النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.
- الخلية التاسعة: وهي أفضل خلية حيث أن الأرباح المتوقعة في القطاع جذابة وعالية ويقابلها إمكانيات تنافسية للبنك عالية وقوية.
- الخيار الاستراتيجي: التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق والمحافظة على هذا المركز.

### المبحث الثاني: الاستراتيجية التسويقية على مستوى وحدة النشاط

رأينا في المبحث السابق أن الاستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة تخص محافظة النشاطات الحالية والمستقبلية للمؤسسة في حين أن الاستراتيجية التسويقية على مستوى وحدة النشاط يمر ضروريا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك من أجل الوصول الى تحديد الأهداف وبالتالي صياغة الاستراتيجية. نستعرض فيما يلي مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية في هذا المستوى، لكن قبل ذلك نرى من الضروري التطرق الى مفهوم نظام المعلومات التسويقية ودوره في الحصول على المعلومات التسويقية.

#### 1- نظام المعلومات التسويقية

تعتبر المعلومة المصدر الأساسي والأولي في اتخاذ القرار للمؤسسة، أي كلما زاد حجم نشاطات هذه المؤسسة زادت معه كمية المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار السليم. وان من أبرز مهام رجال التسويق هو جمع واستغلال المعلومات الضرورية لحل مشاكلهم، الا أن هذه المهمة تواجه عراقيل ميدانية نذكر منها: عدم كفاية المعلومات، كثرة المعطيات، وقد تكون هذه المعطيات خاطئة أو ناقصة.

#### 1-1 مفهوم نظام المعلومات التسويقية

ولتفادي المشاكل السالفة الذكر لابد من انشاء نظام المعلومات التسويقية والذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات والتقنيات الهادفة الى جمع وتحليل وتوزيع المعلومات المتوفرة حول المؤسسة ومحيطها، وكذا المنافسة وأسواقها الضرورية للفعل التسويقي".<sup>1</sup>

كما أنه يمثل عملية ترابط وتفاعل وتكامل ما بين الأجزاء التي تكون النظام من أفراد ومعدات وأجهزة وإجراءات معدة وموجهة لجمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها وترتيبها وتحليلها وإيصالها الى الجهة الطالبة بالدقة والكمية والوقت المناسب بهدف اتخاذ القرارات المناسبة لوضع الاستراتيجيات التسويقية للخدمات.<sup>2</sup>

#### 2-1 أهمية نظام المعلومات التسويقية

يهدف هذا النظام الى تحديد استراتيجية للبنك، وجعله يتماشى مع مختلف التغيرات الحاصلة في المحيط العادي حيث تكمن أهمية هذا النظام في:

<sup>1</sup> طاري محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 44.  
<sup>2</sup> الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

- ان نظام المعلومات التسويقية من شأنه تزويد مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث تكون نوعيتها الاستعمالية خاصة بكل مستوى اداري على حدى.
- التزايد المستمر في حجم ونوعية العمليات البنكية وزيادة عدد الزبائن، و أن المنافسة الشديدة بين البنوك أدت الى ضرورة القيام بحسابات عديدة تستدعي الدقة و السرعة.
- يعتبر نظام المعلومات التسويقية محورا استراتيجيا في صناعة النظرة الشاملة للتشابكات التي تميز النشاط البنكي.
- تسهل نظم المعلومات التسويقية تحقيق المرونة داخل الأسواق، والتعامل مع كافة المتغيرات البيئية والتسويقية.
- نظام المعلومات التسويقية يساهم في أعمال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية بشكل أفضل وأسرع.
- يساعد نظام المعلومات التسويقية على تكوين مزيج تسويقي فعال يساهم في زيادة نصيب المؤسسة من السوق، وتحسين المردودية ومن ثم زيادة العائد على الأموال المستثمرة.
- تسهيل قدرة الإدارة التسويقية على الاستفادة من الابتكارات والاختراعات الجديدة وتطويرها بشكل أفضل.

### 1-3 حاجة البنك الى المعلومات التسويقية

يثار التساؤل في البداية حول الأسباب التي تدعو الى الحاجة الى المعلومات. والإجابة الصحيحة على هذا التساؤل تكمن في أن المسؤولين عن التسويق في البنك سيتمكنون من اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة إذا توفرت لديهم المعلومات. وبالتالي إذا أرادت إدارة البنك أن تعمل بشكل مدروس في مواجهة البيئة التسويقية المتغيرة، فان هناك ضرورة للحصول على المعلومات المناسبة قبل وبعد اتخاذ القرارات التسويقية. هناك العديد من الأسباب التي تدعو الى ضرورة جمع المعلومات التسويقية عند تصميم وتنفيذ و مراجعة خطط البنك التسويقية. لم يعد كافي الاعتماد على التخمين و الحكم الشخصي و الخبرة الماضية نظرا لعدة أسباب نوجزها على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 386-388.

### 1-3-1 تقليل المخاطر

ويمكن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لإدارة البنك حيث يمكن تقليل المخاطر وتجنب نواحي الفشل المتوقعة قبل تحمل تكاليف كبيرة هي في غنى عنها، كما يمكن تعديل أو حذف الخدمات البنكية في السوق قبل أن تترك أثارا سيئة على سمعة البنك ككل.

### 2-3-1 التعرف على اتجاهات الزبائن

من جهة أخرى يمكن التعرف على اتجاهات المستهلك من زاوية تفضيلاته ورغباته والأشياء التي لا يرغب فيها.

### 3-3-1 دراسة البيئة

في وجود المعلومات الصحيحة يمكن لإدارة البنك مراقبة العوامل البيئية الخارجية التي يصعب التحكم فيها والتكيف معها.

### 4-3-1 فعالية الاستراتيجية التسويقية

في وجود المعلومات يمكن تنسيق الاستراتيجية التسويقية ككل أو التعامل مع أي من عناصرها، وبالتالي اختيار الاستراتيجية البديلة الصحيحة.

### 5-3-1 قياس الأداء

من المعروف أن قياس النجاح أو الفشل يتم عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة سلفا. ومن خلال المعلومات يتمكن البنك من قياس الأداء بشكل صحيح.

### 6-3-1 تحسين مصداقية البنك

فالمعلومات التسويقية تساعد بلا شك في بيع الخدمات البنكية، حيث يمكن استخدامها في تحسين مصداقية وسمعة البنك، فالإعلان أو التقديم البيعي للخدمات البنكية من جانب البنك والذي يعطي معلومات حقيقية، يلقي قبولا من جانب الزبائن.

### 7-3-1 دعم قرارات الإدارة العليا

ذلك أن الإدارة العليا في البنك ومدير التسويق في حاجة دائمة الى المعلومات لدعم القرارات التي يتخذونها. على سبيل المثال، فان مدير التسويق في البنك يمكنه اقناع الإدارة العليا بتقديم خدمة بنكية جديدة للسوق إذا جاءت نتائج اختبار السوق مشجعة.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

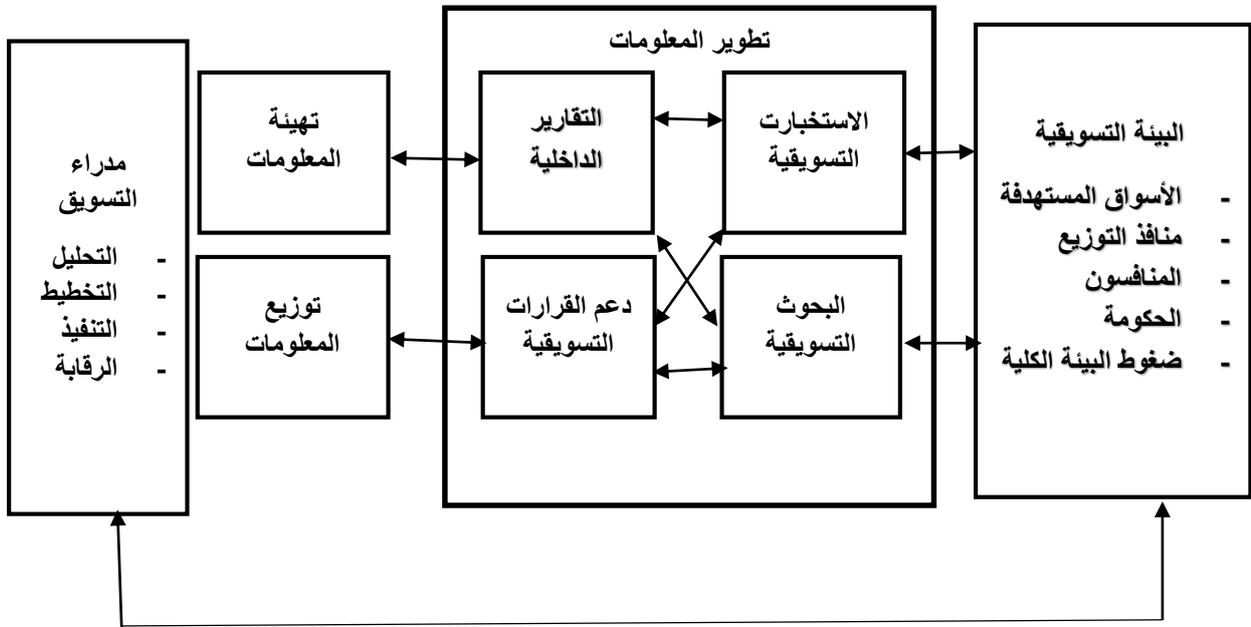
### 8-3-1 التحقق أو التثبت من الحدس أو البديهية

في هذه الحالة قد يكون لدى مدير التسويق في البنك بعض الأحاسيس أو الرؤى عن بعض جوانب الخطة التسويقية، لكنه يرغب في الحصول على معلومات إضافية لدعم أو رفض هذه الأحاسيس أو التخمينات قبل تنفيذ القرارات التسويقية.

### 4-1 مكونات نظام المعلومات التسويقية

ان لكل نظام بيئة داخلية وبيئة خارجية تؤثر على تكوين هذا النظام وعلى الأنشطة التي يقوم بها والقرارات التي تتخذ، ويمثل نظام المعلومات التسويقية في المخطط التالي:

#### مخطط رقم(13): مكونات نظام المعلومات التسويقية



المصدر: الصمدي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص

206.

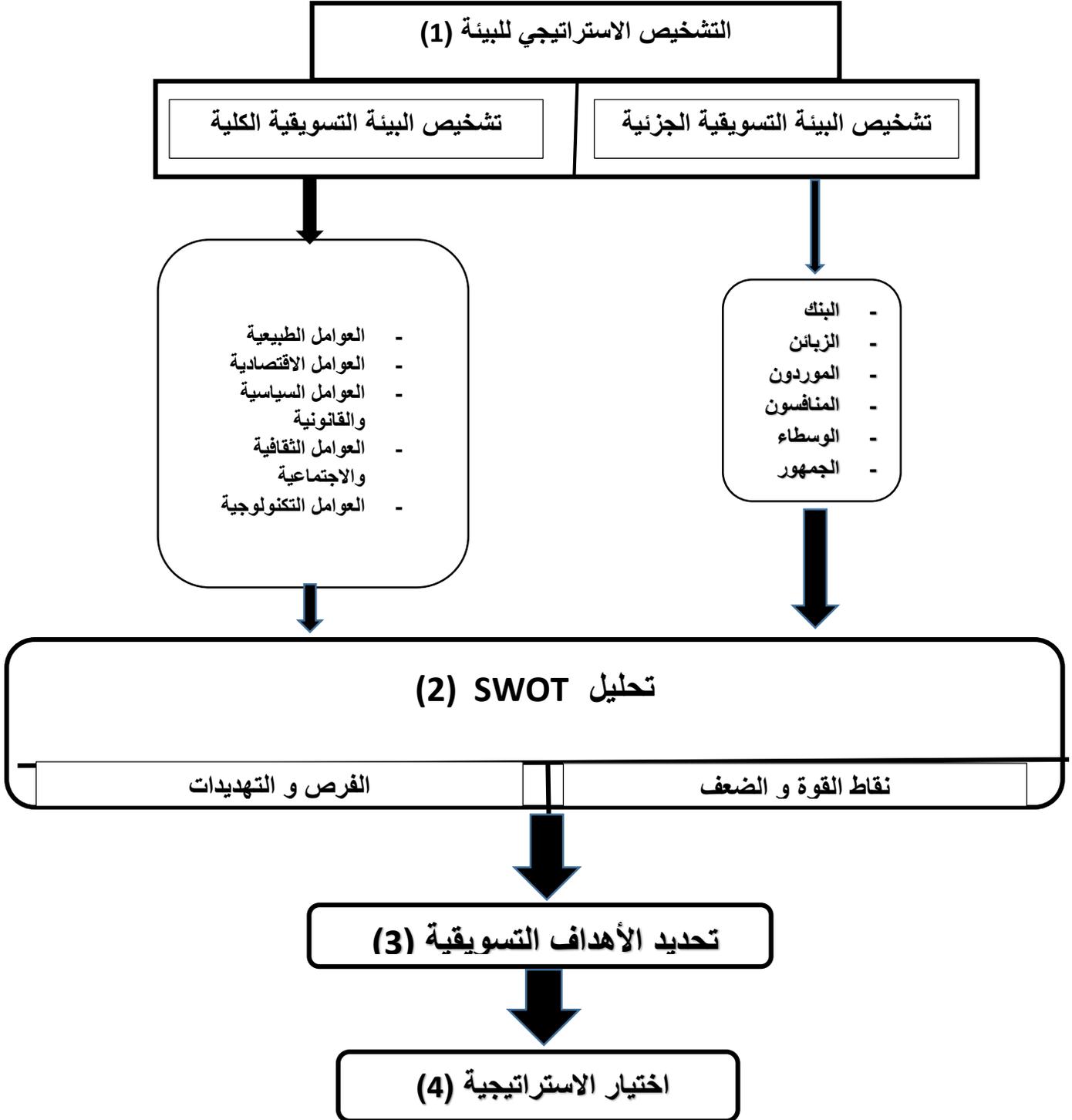
من خلال الشكل يتضح أن نظام المعلومات التسويقية نظام متكامل، حيث يتم جمع والتقاط المعطيات من البيئة التسويقية للبنك عن طرق خلية الاستخبارات التسويقية وكذا عن طريق بحوث التسويق ويتم جمعها على هيئة تقارير تقدم الى مدراء التسويق من أجل تحليلها واستخدامها في وضع الخطط التسويقية.

### 2- مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى وحدة النشاط : تختلف المراحل التي تمر بها

عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية وطبيعتها من باحث الى آخر، وتختلف كلك من حيث المؤشرات الخاصة بكل مرحلة وفيما يلي نستعرض ثلاث مراحل تتضمنها صياغة الاستراتيجية التسويقية بعدما تم تحديد رسالة البنك والأهداف العامة له:

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

مخطط رقم (4): صياغة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما تم دراسته في الجامعة.

### 1-2 تحليل البيئة التسويقية للبنك

تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة البنك والمسؤولين عن التسويق فيه، لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك للوصول الى الأهداف التي يسعى الى تحقيقها. ويتوقف نجاح البنك في جهوده التسويقية ليس فقط على كيفية ادارته لعناصر المزيج التسويقي "المتغيرات التي يمكن التحكم فيها" بل يتوقف هذا النجاح كذلك على الاتجاهات والتطورات الجارية في البيئة المحيطة. وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها الى مجموعة من العناصر التي تكون استراتيجية البنك والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة والمسؤولين عن التسويق.

ومن جهة أخرى يحدد السوق المستهدف للبنك والمزيج التسويقي المناسب لهذا السوق المستهدف بما يشمله ذلك من تحديد المنتجات (الخدمات البنكية)، الأسعار، أساليب الترويج وأساليب التوزيع.

وتشير العوامل والمتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها الى مجموعة العناصر المؤثرة على الاستراتيجية الكلية للبنك والتي لا يمكن تحديدها أو التحكم فيها بواسطة إدارة البنك أو المسؤولين عن التسويق، ومن بين أهم هذه المتغيرات: الزبائن والمستهلكون، المنافسون، الحكومة، الاقتصاد، التكنولوجيا، والاعتبارات السياسية والقانونية...

### 1-1-2 البيئة التسويقية الجزئية

تسعى إدارة التسويق في المؤسسات البنكية الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ومحاولة استقطاب وجذب زبائن جدد، وتنمية وتطوير العلاقات معهم عن طريق خلق القيمة، وتحقيق الرضا لهؤلاء الزبائن. الا أنها لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها، وان نجاحها في هذه المهمة يتوقف على علاقتها ومدى تأثرها بأطراف أخرى متعددة، مثل الأقسام والإدارات الأخرى، الموردين، المنافسين، الجمهور العام والزبائن أنفسهم، والذين لهم مصلحة في أنشطة ونجاح تلك المؤسسات المالية. يعني ذلك أن البيئة التسويقية الجزئية للمؤسسة البنكية تشتمل على مجموعة من العناصر ذات العلاقة الوثيقة الصلة بها، والتي تؤثر في قدرتها على خدمة عملائها وتحقيق الأرباح وسنقدم فيما يلي شرحاً موجزاً لأهم هذه العناصر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

### 1-1-1-2 البنك

يجب على رجال التسويق عند اعدادهم لخططهم التسويقية أن يأخذوا بعين الاعتبار مصالح وإمكانيات الإدارات الأخرى للبنك وفي نفس الوقت العمل في ظل أهداف واستراتيجيات البنك الجديد بصورة مسبقة بواسطة الإدارة العليا. فعلى سبيل المثال لا يستطيع رجال التسويق اتخاذ قرارات بدخول منتج جديد الى منتجات البنك بدون أن يراعوا إمكانيات البنك الخدمية والتكنولوجية والمالية، كما يجب أن يراعوا توجهات وسياسات الإدارة العليا للبنك. فكما هو معلوم فإن أحد دعائم المفهوم التسويقي هو تكامل الوظيفة التسويقية مع باقي وظائف المؤسسة/ البنك بغرض خدمة زبائن وأسواق البنك.

### 2-1-1-2 الزبائن

يتمثل زبائن البنك في كل المتعاملين مع البنك سواء كانوا أفرادا أو هيئات حكومية أو خاصة الذين يستهلكون مخرجات المصرف من الخدمات البنكية، ويعد الزبائن وفقا للمفهوم الحديث للتسويق أساس وجود البنك.

ان الاهتمام بإشباع احتياجات الزبون له أهمية قصوى لدى البنك، حيث يتم ترجمته من خلال حجم المبيعات من الخدمات البنكية المتنوعة من خلال الزبائن الحاليين أو دخول زبائن جدد.

ان تحقيق رغبات الزبائن يتطلب وضع سياسة تسويقية تعتمد على تنوع الخدمات البنكية المقدمة مع مراعاة الجودة و السعر الى جانب الترويج لهذه الخدمات و اختيار قنوات التوزيع المناسبة، و نظرا لأن أي بنك لا يستطيع من الناحية الواقعية اشباع رغبات كل الزبائن، كما أنه من غير المنطقي في الوقت ذاته أن يعامل السوق البنكي كوحدة واحدة دون اختلاف بين أفراده، لذا تقوم البنوك بتحديد دقيق لسوقها المستهدف كنقطة بداية، ثم بعد ذلك تقسيم السوق البنكي الى قطاعات متجانسة الاحتياجات فيما بينها ، و مختلفة بين قطاع و آخر، حتى يمكن من تبني الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع من قطاعات السوق. وبما أن عنصر الزبائن يعتبر أهم مكون للبيئة التسويقية فانه يجب على المؤسسة البنكية أن تكون مدركة لما يلي:

- كيف يتم تقييم الزبائن للخدمات البنكية التي تقدمها، مقارنة بالخدمات البنكية التي يقدمها

المنافسون؟

- ما الذي يبحث عنه الزبائن في هذا السوق، والى أي مدى تقوم المؤسسات البنكية بتزويدهم بما

يحتاجونه بطريقة فعالة ومناسبة؟

- كيف تتغير أذواق الزبائن؟

- ما الذي يشتريه الزبائن من السوق وممن يشترون ولماذا؟

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

### 3-1-1-2 الموردون: يشتمل الموردون على كافة الشركات والأفراد الذين يقومون بتزويد البنك بما

تحتاجه من موارد وإمكانيات، بهدف مساعدتها وتمكينها من مواصلة أنشطتها وتقديم الخدمات

البنكية المتعددة لربائنها ومن أهم هؤلاء:

- الشركات والأفراد سواء المختصين بتزويد التسهيلات الداخلية كأنظمة الحاسوب، الأثاث، الهاتف، أعمال الإضاءة والديكور، أو المختصين بتوفير التسهيلات الخارجية كمواقف السيارات، وصيانة وتصليح المباني وغيرها.

- أصحاب المدخرات والودائع، كقطاع الأعمال، قطاع الأفراد، القطاع الحكومي والقطاع الدولي.

- العاملون لدى البنك (موردو الخدمة أو مقدموها)، إذ يؤثر هؤلاء على نوعية الخدمة المقدمة

للعلاء، بالإضافة إلى أن الأجور والرواتب التي يتقاضونها تشكل جزءاً مهماً من الأرباح

المحتملة. لذلك يجب على البنك مراقبة ما يلي بالنسبة لجميع أنواع الموردين:

- **التكاليف:** ان التغييرات التي قد تطرأ على أسعار المواد، أو رواتب العاملين، قد تتطلب من البنك

تعديل نطاق منتجاته، أو البحث عن بدائل لبعض أنواع التجهيزات، أو ربما السعي لاستبدال بعض

العاملين الحاليين. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام أجهزة الحاسوب، وأجهزة الصراف الآلي من

قبل صناعة الخدمات البنكية يعزى في بعض جوانبه إلى الكلفة العالية للجهاز الإداري والفني في

هذه الصناعة.

- **مهام التشغيل:** ان النقص في مهام التشغيل (عناصر تساعد في إنتاج وتقديم الخدمة)، أو

اضراب العاملين، قد يؤدي إلى الحاق الضرر بنظرة وموقف الزبون اتجاه البنك. على سبيل

المثال، إذا تم الترويج لهدايا مجانية، أو حزمة معينة من الحوافز لمشتري المنازل، من قبل إحدى

البنوك، فإن عدم توافر هذه الهدايا، أو عدم الالتزام بحزمة الحوافز كما تم الإعلان عنها، قد ينتج

عنه خسارة إيرادات لهذه المؤسسة المالية في المدى القصير، والحاق الضرر بسمعتها و صورتها

الإيجابية في أذهان زبائنها في المدى الطويل.

- **البدائل (الخيارات المتاحة):** يبدو أن مراقبة المؤسسة البنكية لا تقتصر على التكاليف ومهام

التشغيل، وإنما تسعى أيضاً إلى النظر في تقديم خدمات بديلة، على سبيل المثال تقديم بطاقات

الخصم أو القيد المباشر الفوري بدلاً من دفاتر الشيكات.

### 4-1-1-2 المنافسون: ويقصد بهم جميع المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات بنكية مشابهة لما يقدمه

البنك، و تواجه البنوك نوعين من المنافسة:

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

**2-1-1-1-4-1-1-1-2 منافسة مباشرة:** وهي المنافسة التي تدور بين البنوك فيما بينها حيث تقدم فيها البنوك خدمات بنكية متماثلة وإذا لم يكن البنك مستعدا ومدركا لهذه المنافسة فمن الممكن أن يؤدي ذلك الى فقدان نصيبه في السوق وللعلم فان المنافسة بين البنوك هي في الأساس منافسة غير سعرية تدور أساسا حول جودة وتمايز الخدمات البنكية المقدمة للزبائن.

**2-1-1-1-4-1-1-2 منافسة غير مباشرة:** وهي المنافسة التي تتم بين البنوك والمؤسسات الأخرى شبه البنكية التي تقدم خدمات مشابهة مثل خدمات التأمين، صناديق التوفير، خدمات شركات الأوراق المالية، بيوت الاستثمار وغيرها، حيث تجذب تلك المؤسسات جزءا من المدخرات التي كان من الممكن أن توجه الى القطاع البنكي.

**2-1-1-1-4-1-1-2 عناصر تحليل المنافسة:** اما عناصر تحليل المنافسة فيمكن توضيحها كما يلي:

- **تهديدات الدخول:** وهي تعتمد على المدى الذي تكون فيه عوائق الدخول متوفرة في السوق، وهي العوامل التي يجب التغلب عليها اذا رغب الداخلون الجدد الى السوق من المنافسة بنجاح. فوجود هذه العوامل يعيق الدخول مؤقتا، ولكن على الجانب الآخر فانها قد تعيق أو تمنع دخول بعض الداخلين المحتملين لفترات طويلة. من أهم العوامل التي تعيق دخولهم: وفرات الحجم، ومتطلبات رأس المال، والوصول الى القنوات التوزيعية، ونقص الخبرة، والعداء مع المنافسين، والتشريعات والقوانين، والأداء الحكومي وأخيرا التمايز.

- **البدائل:** يقلل وجود البدائل من الطلب على صنف معين من المنتجات حال تحول الزبائن نحو السلع البديلة، حتى لو أن هذه المنتجات أو الخدمات ذات طلب منخفض. ويعتمد هذا على مدى الفائدة أو المنفعة أو القيمة المدركة التي توفرها البدائل، ويأخذ الاحلال مجموعة من الأشكال منها: إحلال منتج بمنتج آخر، إحلال الحاجة بمنتج جديد، الاحلال العضوي الذي يحدث عندما تتنافس المنتجات فيما بينها على حصة الدخل المتاح للمستهلك.

- **قوة تفاوض المشترين والموردين:** يعتبر المشترون والموردون عاملان مرتبطان مع بعضهما البعض، وتكمن العلاقة في أن تأثيرهما متشابه في تقييد الحرية الاستراتيجية للمؤسسة وفي التأثير على هوامش هذه المؤسسات.

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على قوة مساومة المشتري في السوق وهي كما يلي:

- تركيز المشترين في السوق خاصة اذا كان حجم مشترياتهم كبير جدا.

- وجود مصادر بديلة للعرض وذلك بسبب أن المنتج يتطلب عدم التمايز بين المزودين، أو عدم وجود تعليمات تقييد دخول المنافسين الجدد الى السوق.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- اذا كانت الصناعة القائمة فيها عدد كبير من المشغلين الصغار.
- أن مكونات أو كلفة المواد الخام تشكل نسبة مرتفعة من مجمل التكلفة.
- أن تكلفة تحول المشتري منخفضة وتتضمن مخاطرة قليلة.
- وجود تهديد يواجه تكامل البائع خاصة اذا كان من غير الممكن الحصول على الأسعار أو الجودة المرضية من مزودي السلعة.
- أما قوة مساومة الموردين فتؤثر عليها مجموعة من العوامل هي:
  - تركيز الموردين في السوق بشكل يزيد من تفتت العرض.
  - ارتفاع تكاليف التحول من مورد الى آخر جديد.
  - قوة الصنف الذي يوفره المورد.
  - تفتت العلاقة بشكل كبير بين الزبائن والمورد.
- **المنافسة:** وهي تمثل المنظمات التي لديها نفس المنتجات والخدمات والتي تستهدف نفس المجموعة من المستهلكين. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية وهي:
  - المدى الذي يعتبر فيه المنافسون في حالة مساواة من حيث الحجم مثلا.
  - معدلات نمو السوق.
  - ارتفاع التكاليف الثابتة في الصناعة.
  - التمايز بين المنافسين.
  - وجود عوائق مرتفعة للخروج من السوق.
- 5-1-1-2 الوسيط:** ويمثلون أفرادا أو مؤسسات تسهل عملية الاتصال بالمستفيدين من الخدمات و المستهلكين و تسهيل عملية توزيع مخرجات البنك من خدمات، و يشكل الوسيط حلقة وصل أو قناة توزيعية مباشرة أو غير مباشرة و قد تكون هذه الحلقة تابعة للبنك أو تكون مستقلة و تعمل لقاء عمولة أو أجر معين و تكون على شكل تجار التجزئة أو تجار الجملة أو وكلاء، تلعب هذه المؤسسات الدور الأساسي في تسهيل و تحقيق عملية التبادل و التداول، و لقد لعب الصراف الألي دورا كبيرا في عملية اتصال البنك بالزبائن و تسهيل عملية السحب.

**6-1-1-2 الجمهور:** يتعامل البنك مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام مباشر او غير مباشر بالبنك ومن ثم لهم تأثير في مقدرة البنك على تحقيق أهدافه ويمكن تقسيم تلك المجاميع كالتالي:

- **الجمهور المالي:** وهم الذين يؤثرون في قدرة البنك في الحصول على الأموال أو التمويل اللازم لأعماله مثل ( البنوك، المؤسسات، المساهمون).

- **الجمهور الإعلامي:** وهم الذين يتولون نقل الأخبار عن البنك مثل الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزيون.

- **الجمهور الحكومي:** وهم الجهات الحكومية المسؤولة عن سلامة منتجات البنك ومصداقية اعلاناته.

- **المؤسسات الاجتماعية وجماعات الضغط:** مثل مؤسسات حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة المؤثرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مدى قبول منتجات البنك من طرف الزبون.

- **الجمهور الداخلي:** وهم جميع العاملين في البنك ( الملاك، المساهمون، الموظفون).

- **الجمهور المحلي للبنك:** وهم جميع الأفراد الذين يقطنون بجانب البنك أو في البيئة التي يعمل فيها البنك و المؤثرين بدرجة كبيرة على حصة البنك في الأسواق من خلال الأقويل الإيجابية عن خدماته.

### 2-1-2 البيئة الكلية

يعتبر تقييم البيئة الخارجية من المهام الأساسية للمسوقين بالبنك، وقد اصطلح على تسميتها بالعوامل المحيطة بالبنك وعموميتها تعني أن جميع المنظمات تخضع لتأثير هذه العوامل على حد سواء، وتعتبر هذه العوامل محددات يجب أن تحسب بدقة لمعرفة حجم ونوع الفرص البيئية والتهديدات التي تسير إليها عمليات التحليل لمتغيرات هذه العوامل، وخصائص هذه البيئة تختلف من حيث عددها وفقا لاهتمامات المحلل البيئي وكذلك وفقا لحاجته الى رصدها ويمكن تصنيفها الى العوامل التالية<sup>1</sup>:

#### 1-2-1-2 العوامل الطبيعية

تعتبر العلاقة بين البنك و البيئة الجغرافية (الطبيعية) بمختلف عواملها و عناصرها هي علاقة مباشرة بنوعية الإنتاج و الخدمات التي يقدمها البنك بشكل مباشر و غير مباشر ، فالإدارة في أي بنك أيا كان نوعه، تتأثر بالبيئة الطبيعية ، فالأفراد الذين يعيشون في إقليم حضري يختلفون عن الأفراد الذين يعيشون في إقليم صحراوي، كما تؤثر المؤسسات البنكية كغيرها من المؤسسات علي البيئة ، حيث أصبحت قضية التأثير على البيئة موضوعا مثيرا للجدل، خاصة فيما يتعلق بالتلوث، المحافظة على البيئة، الرفق

<sup>1</sup> بحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 44.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

بالحيوان... الخ، لذلك فانه من الضروري على مسؤولي البنوك الادراك للأوضاع البيئية الطبيعية المحيطة بالبنك ، من أجل اتخاذ قرارات رشيدة تتناسب مع هذه البيئة.

### 2-2-1-2 العوامل الاقتصادية

في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بعدم الاستقرار، فان الأفراد قد يؤجلون شراء السلع والخدمات التي لا تبدو ضرورية. وفي نفس الوقت فانهم قد يزيدون في انفاقهم في مجالات أخرى. فعلى سبيل المثال، عندما تتدهور الظروف الاقتصادية، يحدث توسع في السوق المعروف بسوق الاعتماد على النفس. ان ارتفاع معدلات التضخم والظروف الاقتصادية غير المستقرة وتقلب أسعار الفائدة بشكل مستمر يترك أثره على احتياجات الشركات والمؤسسات للبنوك والمؤسسات المالية، وسوف تختلف متطلبات التمويل مع تغير الخطط الاستثمارية للشركات والمؤسسات المالية. كذلك فان احتياجات تمويل الصادرات سوف تتغير بتأثر العملات بالتقلبات المستمرة في أسعار الصرف الأجنبي. وعلى البنوك أن تستجيب لكل هذه التغيرات وتزود الزبائن باحتياجاتهم من الخدمات المالية والبنكية المناسبة للظروف الاقتصادية السائدة. وعند تحليل تأثير البيئة الاقتصادية على البنوك، مثلها في ذلك مثل أي مؤسسات أخرى، يجب أن تركز اهتمامها على ناحيتين أساسيتين هما: الموقف الاقتصادي والمالي للبنك والموقف الاقتصادي أو الحالة الاقتصادية للزبائن.

### 3-2-1-2 العوامل السياسية والقانونية

يفرض التشريع قيودا قانونية على النشاط التسويقي للبنك. والأمر الذي لا شك فيه أن القيود التي تضعها حكومات الدول المختلفة تفرض العديد من نظم الرقابة على العديد من الجوانب المتعلقة بالتجارة من النقل والتوزيع الى تغليف وتعبئة السلع والمنتجات... وغيرها.

وفيما يتعلق بالبنوك فان أحد الملامح المميزة لفترات السبعينات والثمانينات في معظم الدول تمثلت في تزايد القوانين التي تحكم منح الائتمان الاستهلاكي، فتح الفروع، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي، وغير ذلك من التشريعات والقوانين.

وعلى الرغم من أن التدخل الحكومي والقيود التي تفرضها الحكومات تؤثر على الأنشطة التسويقية لمعظم المؤسسات، الا أن البنوك أكثر حساسية وتأثرا بهذا التدخل من غيرها. فمن خلال التحكم في التوسع في حجم الائتمان من خلال البنوك المركزية، يمكن للحكومات التحكم في الظروف التي تعمل في ظلها البنوك.

### 4-2-1-2 العوامل الثقافية والاجتماعية

ينبغي الأخذ بالحسبان العوامل الثقافية والاجتماعية وأثرها في كيفية إدارة البنك والتعامل مع الزبائن. وعلى الرغم من اقتناع البنوك بأن هناك زبائن جدد ينبغي الوصول إليهم الا أن الكثير من البنوك تجد نفسها في حالة من التحفظ وعدم الاستجابة السريعة لكثير من مطالب الزبائن غير المتعلمين أو ذوي المستوى التعليمي المنخفض. وإذا كان هناك اتجاها نحو اقناع هؤلاء الذين لا يتعاملون مع البنوك باستخدام الخدمات التي يقدمها البنك، فان على موظفي البنك أن يبدوا روح الصداقة والمعاملة الجيدة لهؤلاء الزبائن.

### 5-2-1-2 العوامل الديمغرافية

ان البيئة الديمغرافية تختلف من بلد لآخر وعلى السوق أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار نظرا لأهمية هذا العنصر من عناصر البيئة الكلية للبنك، حيث أنها تؤثر بدرجة واضحة على الطلب على الخدمات البنكية لهذا البنك، فالزيادة السكانية تمثل فرصا للبنوك، حيث تؤدي الى زيادة الطلب على منتجاته، فلو نظرنا الى الجزائر في السنوات الأخيرة لوجدنا أنه تمت عدة تغيرات في المجال الديمغرافي نذكر منها: زيادة نسبة الولادات، زيادة نسبة المرأة العاملة، تأخر سن الزواج، زيادة نسبة المتقاعدين، ونسبة كبيرة من السكان هم من فئة الشباب.

هذه التغيرات أعلاه لها تأثير مباشر على بنية الطلب من جهة، وتصرفات زبائن البنك من جهة ثانية، فهي تؤدي الى إيجاد تقسيمات أسواق جديدة ومتطلبات جديدة للتقسيمات الموجودة مسبقا، فمثلا بالنسبة لزيادة نسبة الشباب فهذا يؤدي الى وجود الطلب على العديد من المنتجات البنكية التي تحتاجها هذه الفئة، ووجود المرأة خارج البيت للعمل ونظرا لتغير عامل الوقت عن الوقت الماضي، فان هذا سيؤدي حتما الى خلق حاجات جديدة وطلب جديد على منتجات وخدمات لم تكن موجودة مسبقا.

### 6-2-1-2 العوامل التكنولوجية

تعتبر هذه البيئة من أسرع البيئات تغيرا ومن أكثرها تأثيرا على المؤسسات خاصة البنوك، اذ أنها كانت ومازالت سببا في ظهور و تنوع الكثير من الخدمات البنكية، و التي أصبحت الآن تسلم عبر الصراف الآلي، عن طريق الهاتف، شبكات الانترنت و غيرها، كما أن تأثيرها لم يقتصر على نوعية المنتجات المتاحة فحسب و انما تعداه الى التأثير على طرق تسويق هذه المنتجات.

## 2-2 تحليل SWOT

بعد تحليل البيئتين الجزئية والكلية للبنك، يأتي ما يعرف بتحليل **SWOT**<sup>1</sup> والذي من خلاله يتم استخراج نقاط القوة والضعف للبنك وكذا الفرص والتهديدات.

يعتبر تحليل (SWOT) نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات من الأدوات الاستراتيجية المهمة لهيكله و تعريف و صياغة فرص نمو البنك. وان مصطلح SWOT هو ملخص للأحرف الأولى لأربعة مصطلحات، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (2): مكونات و تحليل SWOT

STRENGTHS	نقاط القوة / داخل البنك
WEAKNESSES	نقاط الضعف / داخل البنك
OPPORTUNITIES	الفرص / في البيئة الخارجية للبنك
THREATS	التهديدات / في البيئة الخارجية للبنك

المصدر: محمود جاسم الصمدي، ردينة يوسف عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص

.131-130

ان تحليل (SWOT) هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لأنه يمثل التعرف على ما يتمتع به البنك من قوى داخلية، وكذلك ما يواجهه من نقاط الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات. و تحليل SWOT هو إطار رسمي لتمييز وتأطير النمو للبنك، وانه يطور مداخل تمثيلية للقوة والضعف الداخلية والتهديدات، والفرص الخارجية.

ان العديد من المنظمات تستعين في هذا التحليل كجزء مهم ودوره في عملية وضع الأهداف استنادا الى مؤشرات هذا التحليل لأنه سهل الاستخدام لتركيز الانتباه على حقيقة أن فرص نمو البنك تعتمد على قوته وضعفه وقدرته على خلق الفرص واستغلالها وتقليل الكثير من التهديدات الخارجية.

ان نقاط القوة تتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى البنك، وكذلك القدرات الإنتاجية والتكنولوجية، والمهارات والخبرات التنظيمية، الإدارية، التسويقية... الخ والتي تمثل التفوق في السوق والتي يعبر عنها بالميزة التنافسية التي يتفوق فيها البنك عن المنافسين.

<sup>1</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

ان نقاط الضعف وهي التي تمثل المعوقات ومشاكل داخلية تؤثر على قدرة البنك في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية... فالضعف التنظيمي، وقلة الموارد المادية، وعدم كفاءة العاملين وخبرتهم... جميعها نقاط تؤثر على استغلال الفرص البيئية.

أما الفرص والتهديدات، فإنها تمثل تطورا أو شروطا خارجية في البيئة التي لها نتائج إيجابية أو سلبية وذلك استنادا لطبيعة الفرص والتهديدات وقدرة البنك على التعامل معها. وان التهديدات تمثل خطرا على رفاية البنك واستغلال الفرص، وكذلك على بقائه وربحيته.

تحليل الفرص الحالية والمستقبلية المتوفرة في الأسواق وكذلك التهديدات الرئيسية التي يواجهها حاليا عمل البنك أو يواجهها في المستقبل، قد تضعف العمل وتنعكس سلبا على البنك. ان مثل هذا التحليل حتما إذا ما أعد اعدادا جيدا وتم ربطه بالقوة و الضعف) سيكون له أثر على وضع الأهداف و ثم صياغة الاستراتيجية و منها الاستراتيجية التسويقية.

### 2-3 تحديد الأهداف التسويقية

أجمع الكتاب الاقتصاديون على أن الغرض من وضع الأهداف والاسراتيجية التسويقية هو الربح، العائد والحصة السوقية الضرورية لنجاح المهمة، وان تكامل المزيج التسويقي الغرض منه هو الاستنباط والابتكار لإنجاز هذه الغاية لكل تقسيم سوقي. والهدف التسويقي يعد تعبيراً دقيقاً ويكون مخططاً تمهيدياً، لما يمكن إنجازها بواسطة الأنشطة التسويقية لمنظمة الخدمة، أما الاستراتيجية التسويقية فهي الوسيلة التي تنجز بها الأهداف التسويقية فالبنوك عادة لا تملك مدخلا نموذجيا لتكون المهمة منطقية، ولذلك فان التسلسل المنطقي هو:

- **المستوى الأول:** وضع الأهداف التسويقية الواسعة، التي تتعلق بالربحية على المدى الطويل والأهداف المنظمة، وبوضع الأهداف الواسعة، والإصلاحات سيتم تعزيزها وبالتالي الابتكار بناء على التوقعات والتنبؤات.

- **المستوى الثاني:** وضع الأهداف لمجالات المناطق الرئيسية، وهنا تحدد الأهداف بدقة أكثر، وتحديد ما يتعلق بالوظائف المختلفة.

- **المستوى الثالث:** وضع الأهداف الفرعية الداعمة للأهداف العريضة، هذه الأهداف سيتم بناؤها على أساس حجم المبيعات المستهدف، التوسع الجغرافي، والتوسع في عرض الخدمة.

ان رسم الأهداف تساعدنا في تحديد، الى أين نريد الذهاب ويزودنا بمقياس معتمد، ويمكننا من قياس الإنجاز، والأهداف التسويقية التي يجب أن تلتقي مع الموازين المتعددة. ويجب أن تكون:

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- دقيقة: يجب أن تركز على الوضوح والتطابق للغايات.
- المعايير: الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس.
- الالتزام بالوقت: توفير البيانات المتعلقة بإنجاز ذلك.
- التحدي: يجب توفر قابلية التحقيق للأهداف وامداد الأفراد لإنجازها.
- التركيز: ويعني أن تركز الأهداف التسويقية على جميع المسائل المتعلقة بالسوق والخدمات تلك التي يرغب البنك بإظهارها.

### 4-2 اختيار الاستراتيجيات التسويقية

عند صياغة الاستراتيجية التي من شأنها أن تحقق الهدف المسطر ( اقتصادي أو غير اقتصادي)، على البنك الاختيار ما بين فئتين من الاستراتيجيات حسب الأهداف و وضعيته في السوق، و تتمثل في :  
الاستراتيجيات الهجومية، الاستراتيجيات الدفاعية، واستراتيجيات الرشادة التسويقية.

#### 1-4-2 الاستراتيجيات الهجومية

هي أهم وأخطر أنواع الاستراتيجيات، تستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب في أن يكون لها موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق البنكي، وهي استراتيجيات حافزة ودافعة نحو تحقيق: التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق البنكي، وتوجيه قوى الفعل فيه بالشكل الذي يحافظ على مصالح البنك الحيوية الحاضرة والمستقبلية أيضا. كما أنها استراتيجيات: شديدة الطموح، واسعة النطاق وبعيدة المدى<sup>1</sup>. ويرى المتخصصون في التسويق البنكي أن هناك تسع استراتيجيات هجومية يمكن للبنوك استخدامها وهي كالتالي:

#### 1-1-4-2 استراتيجية التوسع الجغرافي

تقوم هذه الاستراتيجية على الزيادة في الطلب على الخدمات البنكية التي يقدمها البنك، واتساع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروع العاملة في مجال تقديم هذه الخدمات، ونشرها في كل مكان. وهذا يشمل بالطبع الفروع الطبيعية للبنك بالإضافة الى فروع الآلية، كما يشمل أيضا فروع الداخلية داخل الوطن ووحدات بنكية في الدول الأخرى، وتعتمد استراتيجية التوسع الجغرافي على عدة سياسات أهمها:

- سياسة التكتيف التواجدي للبنك في المناطق ذات الكثافة الاقتصادية والتي تتواجد فيها وحدات نشاط عديدة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص330.

- سياسة الانتشار في المناطق الجغرافية المختلفة، سواء في الداخل أو في الخارج.

### 2-1-4-2 استراتيجية اختراق الأسواق و التعمق فيها

يمثل اختراق الأسواق تحديا كبيرا للبنك الطموح، حيث يزاحم البنوك الأخرى ، و يجذب زبائنها ، و يصرع من أجل الحصول على نصيب من حصصها السوقية ، كما تقوم هذه الاستراتيجية على جذب زبائن جدد من السوق الذي يعمل فيه البنك حاليا، باستخدام أكثر الأساليب شعبية و قدرة على جذب الزبائن عن طريق دراسة السوق دراسة علمية متعمقة ووافية، و تحديد خصائصه ، و احتياجات و رغبات و قدرات زبائنه، و من ثم تصميم مزيج خدمي يرضي رغبات و احتياجات هؤلاء الزبائن، و بالشكل الذي يحقق أهداف البنك التسويقية، و من ثم يمكن اختراق السوق بفعالية كبيرة لبيس فقط لجذب زبائن جدد، بل وهذا هو الأهم الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، و توسيع قاعدة نشاطهم و تعاملهم مع البنك بشكل عام، و يطلق على هذه الاستراتيجية التعميق السوقي لزيادة الطلب على خدمات البنك عن طريق الآتي:

- زيادة معدل الاستخدام و التعامل الحالي على خدمات البنك اما بزيادة عدد مرات التعامل، أو زيادة قيمة المعاملات في كل مرة أو الاثنين معا،

- جذب زبائن البنوك المنافسة، و بالتالي زيادة عدد مستخدمي و المتعاملين على خدمات البنك، و زيادة حجم التعامل، و يمكن أن يتم ذلك عن طريق تقديم: مزايا أفضل، أو خدمة أفضل، أو الإعلان المكثف... الخ.

- جذب غير المتعاملين في السوق البنكي أو مع البنوك عن طريق اقناعهم بفائدة التعامل مع البنك، و شرح خدمات الجهاز البنكي لهم.

### 2-1-4-3 استراتيجية السوق الجديدة

و تقوم هذه الاستراتيجية على توسيع نطاق جاذبية البنك لجذب زبائن جدد من شرائح السوق التي لم يكن يهتم بها البنك في الماضي، و يمكن أن تستخدم هذه الاستراتيجية في جذب هذا النوع الجديد من الزبائن الى جانب الزبائن التقليديين، أو إحلال السوق الجديد محل السوق القديم، أو تنمية نوع معين من الأسواق بشكل جديد، أي أن يتجه البنك في تقديم خدماته الى شرائح جديدة من السوق الحالي أو من السوق المرتقب، و يتحقق هذا عن طريق ادخال تعديلات في الإعلان عن خدمات البنك لإحداث تعديلات ، أو إضافة انطباعات ذهنية جديدة لدى الزبائن المرتقبين، و افتتاح فروع و وحدات للبنك في مناطق جديدة لضمان وصول الخدمة الى شرائح جديدة من الزبائن، أو تغيير في سعر تقديم هذه الخدمات بحيث يستطيع البنك جب قطاعات جديدة من الزبائن لم يتعامل معها من قبل، و في دافع الأمر فان استراتيجية السوق البنكية الجديدة ، هي استراتيجية دائمة يرتبط بها البنك المتطلع الى قيادة السوق البنكي، و الى مزاحمة الكبار فيه.

### 4-1-4-2 استراتيجية قيادة السوق

وتستخدم هذه الاستراتيجية من جانب البنوك العملاقة ذات الحجم الكبير، والمستقرة، والتي تستطيع أن تؤثر في السوق البنكي، وفي نفس الوقت تكون قادرة على استيعاب رد الفعل أو الصدمات من جانب البنوك الأخرى المنافسة لها، وبالتالي تحقق العوائد والمكاسب التي تحصل عليها نتيجة لقيادة السوق، وفي الوقت نفسه تكون لها شبكة من الفروع قوية وقادرة على التأثير ونشر الخدمات البنكية، ومن ثم يمكن للبنك الاستفادة والتمتع بالعديد من المزايا من خلال:

- حجمه الكبير وما يتيح له من وفورات الحجم، والنطاق، والسعة التشغيلية التوظيفية.
- تمويل: دراساته، وأبحاثه وعمليات التطوير والتحسين والتنمية، والانفاق عليها بسخاء نسبي دون أن تتأثر موارده وأرباحه.

- املاء الإرادة على البنوك الأخرى وجعلها تنصاع وتخضع لإرادته.

ومن ثم فإن البنك القائد للسوق يفعل ما يريد وعلى البنوك الأخرى الانصياع لإرادته، حتى لا تتعرض لعقابه وتحمي مصالحها على هذا النطاق، خاصة فيما يتصل بحصتهم من السوق البنكي، وليصبح البنك القائد بذلك أكثر توسعا واستقرارا، ومن ثم تتحول هذه البنوك بحكم حجمها الى بنوك رائدة تأخذ شكل " ولي الأمر" للبنوك الأخرى، ومن ثم تنمو وتتكون شخصية وسعة خاصة للبنك تقوم عليها أعماله.

وغالبا ما يكون هدف هذا النوع من البنوك البقاء في موقعها بالقمة العليا، كبنوك رائدة للسوق البنكي، وهو كهدف تسويقي استراتيجي يمكن تقسيمه الى ثلاث أهداف تفصيلية رئيسية هي:

- زيادة اجمالي النصيب السوقي الذي يعمل في نطاقه البنك بتوسيع نطاق السوق.

- حماية النصيب السوقي الحالي للبنك من منافسة البنوك الأخرى.

- زيادة النصيب السوقي الحالي للبنك على حساب البنوك الأخرى.

وبغرض تحقيق نصيب كبير من السوق البنكي، فإن البنوك القائمة تدخل في مواجهة، بل في حروب الترويج، والتسعير بينها وبين بعضها البعض، وبينها وبين البنوك المنافسة.

### 5-1-4-2 استراتيجية التحدي السوقي

تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام البنك المزاحم المتطلع الذي يستخدمها بتحدي البنك القائد أو الرائد للسوق البنكي، سواء بالهجوم المباشر أو غير المباشر عن طريق الأبواب الخلفية، والتي من بينها: سياسات، و تكتيكات الغدر و الخديعة، فسياسة الهجوم المباشر تستخدم عادة بين البنوك الرائدة المتنافسة في نفس

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

السوق، و ذلك اعتمادا على تقديم كل منها خدمات عالية الجودة، و مخفضة التكلفة لزبائنها، و في الوقت نفسه تطبيق أعلى حد ممكن من التقنيات التكنولوجية، و المخترعات الحديثة التي تسهل و تيسر تقديم هذه الخدمات المتميزة.

في حين أن سياسة " الباب الخلفي " تشير الى الاعتماد على توسيع قبول مختلف أنواع الزبائن أيا كانوا، وبالتالي على مختلف الأسواق بأنواعها المختلفة لتنويع منافذ التوزيع، وبمعنى آخر توسيع نطاق التنافس مع المؤسسات البنكية الأصغر حجما في أسواقها التقليدية، والقيام بتقديم الخدمات البنكية الأكثر خطورة، والأعلى تكلفة عن الخدمات التي كان البنك يقوم بتقديمها من قبل.

و يرجع الهدف الحقيقي الذي يكمن وراء تبني أحد البنوك لاستراتيجية " التحدي السوقي " الى رغبته في أسر السوق البنكي و احتجاز نصيب الأسد لنفسه، و هذا بالطبع لن يتم الا بتحدي البنوك الرائدة و القائدة للسوق، بالإضافة الى البنوك الأخرى أيضا، و مزاحمة كل منها و دفعه للخروج من السوق، حتى يمكن تقليص نصيبها من السوق و تحويله الى النصيب السوقي للبنك، و من ناحية أخرى فان اتخاذ قرار باعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب: أولا اجراء دراسات عميقة للكشف عن موطن الضعف و الخلل الذي تعاني منه البنوك الأخرى المنافسة، و استخدام تكتيكات هجومية تقوم على اقناع زبائن تلك البنوك بتحويل معاملاتهم للبنك، و ذلك نظرا لقدرته على خدمتهم بشكل أفضل، خاصة في المجالات التي تعاني فيها تلك البنوك من قصور واضح. وكثيرا ما يستخدم البنك الذي يرغب في النمو بسرعة هذه الاستراتيجية، حيث تمكنه من اجتياح السوق البنكي، واجتياز خصومة الواحد تلو الآخر بتطبيق أحدث النظم البنكية، و تقديم أفضل الخدمات باقل التكاليف، و استغلال الفرصة البنكية المتاحة، و كذا استغلال و انتهاز نقاط الضعف في البنوك الأخرى، و ضربها في جذب زبائنها الكبار للتعامل مع البنك.

### 6-1-4-2 استراتيجية الهيمنة البنكية

وهي من أخطر الاستراتيجيات القائمة على تحقيق كامل التحكم والسيطرة على كامل السوق البنكي، ولا تتحقق هذه الاستراتيجية الا من خلال سياسات ذات طابع خاص أهمها:

- سياسة ابتلاع البنوك الأخرى ودمجها في البنك.

- سياسة تكوين التكتلات البنكية.

- سياسة إقامة التحالفات الجبهوية ذات الطابع القوي لحماية المصالح وتكريسها وتنميتها.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على حيازة القوة اللازمة لإملاء الإرادة وبسط النفوذ البنكي على البنوك الأخرى.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

### 7-1-4-2 استراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة

وهي استراتيجية تعتمد على وجود فرق تطويرية متقدمة وأجهزة بحث متطورة في البنك تقدم له الجديد المبتكر في مجال: انتاج الخدمات المصرفية بالغة التطور وعظيمة الاشباع، تسويق الخدمات البنكية بأكثر الطرق اشباعا وفاعلية، توفير الموارد الكافية لتحقيق التواجد. ومن ثم يمتلك البنك قدرة هائلة على تقديم الخدمات الجديدة التي تعطي له ميزة تنافسية مرتفعة تجعله يتفوق على الآخرين.

### 8-1-4-2 استراتيجية صناعة الفرص والزبائن والأسواق

وهي استراتيجية في غاية الذكاء، حيث يقوم البنك الذي يتبعها بصناعة سوقه الواعدة، وخلق زبائنه بذاته، والتحكم كاملا في اشباع حاجاته...و يتم ذلك من خلال دراسات مسحية بالغة العمق و الاتساع، وذلك لكافة الفرص الاقتصادية القائمة و المتواجدة في السوق المصرفي، و تلك التي يمكن أقامتها في السوق ووضعها على خريطة استثمارية و برنامج زمني للاستثمار، حتى يتم تنفيذها في شكل مشروعات مجدية ماليا و اقتصاديا، و تربطها في الوقت اته علاقات تشابك و اعتمادية متبادلة ترفع من القيمة المضافة للمشروع، و تعظم من عائد البنك.

### 9-1-4-2 استراتيجية المدى والمجال والميدان المحتكر شبه المغلق

وهي استراتيجية شاملة متكاملة تقوم على التعميق، والامتداد التكنولوجي الفائق، والمبني على مبتكرات إبداعية، وأساليب عمل متقدمة، لم يتوصل الى أسرارها المعقدة أي من المنتجين الآخرين، بل أن عليهم أن ينفقوا مبالغ هائلة في الدراسات والبحوث حتى يستطيعوا أن يتوصلوا لبعض أسرارها الجزئية...ومن ثم فان هذه الاستراتيجية التسويقية المستخدمة في البنوك الكبرى تقوم على رصد مبالغ ضخمة للوصول الى مجالات وخدمات بنكية جديدة، وطرق تقديم مبتكرة، خاصة في مجال خدمات ما بعد البيع والتعامل البنكي.

### 2-4-2 الاستراتيجيات الدفاعية

تقوم هذه الاستراتيجيات على تجنب المواجهة مع البنوك الرائدة، واحتلال موقع غير متقدم في السوق البنكي، مع التركيز على عدم البدء في تطبيق أي خدمة جديدة أو نظام بنكي جديد، الا إذا كان الجميع أو الأكثرية العظمى منهم قد طبقوه واستخدموه، وثبت نجاحه وربحيته، ومن ثم فانه يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات الى الأنواع الآتية:

### 1-2-4-2 استراتيجية اتباع السوق

ان تبني هذه الاستراتيجية يعني قبول الوضع القائم، وهنا البنك لا يتحدى قائد السوق، بل يحاول ادامة حصته السوقية باستراتيجية تهدف الى الحفاظ على الزبائن وكسب حصص من الجدد، هذه الاستراتيجية يفترض أن تنفذ أو تتم باستغلال مجموعة أهداف سوقية تلك التي يمكن للبنك من خلالها الحصول على ميزة استثنائية صريحة، وبصفة عامة فان إجراءات اتباع السوق تعد أداة قوية، تعطي أولوية للربحية أكثر من الحصة السوقية.

### 2-2-4-2 استراتيجية المحراب السوقي

ووفقا لهذه الاستراتيجية يقوم البنك المتبني لها باختيار البنوك الناجحة العاملة فعلا في السوق البنكي، والافتداء به، واتباع خطواته وسياساته وتقليده الى حد بعيد، سواء في تصميم مزيج الخدمات البنكية التي يقدمها، أو في سياسته التسويقية التي يستخدمها لجذب الزبائن.

وتستخدم هذه الاستراتيجية البنوك صغيرة الحجم، التي تأتي مصالحها، واهتماماتها بشكل تالي، أو تابع للمصالح الخاصة بالبنوك كبيرة الحجم، بل أنها غالبا ما تكون أحد البنوك المشتركة التي تساهم فيها البنوك الكبيرة القائدة، ومن ثم فإنها تقوم بدراسة وتحليل الاستراتيجيات التي سبق وأن استخدمتها البنوك الرائدة، ومعرفة أكثرها ربحية لاستخدامها، وأكثرها تكلفة لتجنبها والابتعاد عنها، ومن ثم تصبح هذه الاستراتيجية أكثر أمانا بالنسبة للبنوك الصغيرة وأكثرها ربحية في الوقت نفسه.

### 3-4-2 استراتيجيات الرشادة التسويقية

نتيجة للمتغيرات السريعة الحركة، و المتزايدة الكثافة، سواء في السوق البنكي المحلي، أو الأسواق البنكية العالمية، و اشتداد حركة المعاملات في ظل مناخ متغير و متقلب، ووفقا للأوضاع الاقتصادية العامة، أو للأوضاع الاقتصادية الخاصة بدورة الأعمال، و سواء كانت كسادا أو رواج ، و سواء كانت ركودا أو تضخما، أو ما أطلق عليه أخيرا بالتضخم الركودي، وجدت بعض البنوك الصغيرة الحجم نفسها في حاجة الى تطبيق مجموعة من استراتيجيات الرشادة التسويقية، و التي تقوم على عنصرين أساسيين هما: تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن وتعظيم الربح الى أقصى درجة ممكنة.

### 1-3-4-2 استراتيجية تخفيض التكلفة

وتقوم هذه الاستراتيجية على اجراء خفض لكافة عناصر التكلفة التي يتحملها البنك، نتيجة قيامه بتقديم خدماته البنكية الى زبائنه، ويشمل هذا بالطبع تكلفة العمالة، وتكلفة تشغيل الفروع، وقد تؤدي هذه الاستراتيجية الى الآتي:

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- إيقاف تقديم الخدمات البنكية عالية التكلفة، والتي لا تعطي عائداً أو الحد من نموها، وتقليص التعامل عليها، واقتصار هذا التعامل على فروع معينة تقوم بتقديمها.

- إغلاق الفروع التي لا تحقق عائداً يغطي تكلفتها، أخذاً في الاعتبار الإمكانيات الاحتمالية والمستقبلية للمنطقة، فقرار إغلاق فرع معين صعب يجب أن يدرس جيداً قبل تنفيذه لما له من أثر في غاية السوء على الزبائن الحاليين للفرع، وعلى الصورة الجماهيرية للبنك.

### 2-3-4-2 استراتيجية تعظيم الربحية

وتقوم هذه الاستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاع الخدمات التجارية، وكذا المشروعات الصناعية التي تضمن ارتفاع معدل التشغيل، وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة والمتكاملة التي يحقق البنك من خلالها أرباحاً مرتفعة، وفي الوقت نفسه تطبيق الأنظمة البنكية الحديثة التي تقلل من الاعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الميكنة والآلية في الفروع، الأمر الذي من شأنه زيادة قدرة الفرع على إنجاز أعماله، وتفرغ العنصر البشري لعملية التطوير والتحسين المستمر في أداء الخدمة البنكية.

### المبحث الثالث: الاستراتيجية التسويقية على مستوى المنتج

عندما نتكلم عن الاستراتيجية على مستوى المنتج، فإنه من الضروري أن نحدد مسبقاً ماهي الأجزاء من السوق التي يريد البنك خدمتها. حيث أن مفهوم تقسيم أو تجزئة السوق في التسويق يضم معنيين مختلفين: الأول: يعتبر كتقنية لتحليل الأسواق، والهدف منه تشكيل مجموعات من المستهلكين ذوو سلوكيات استهلاكية متجانسة.

الثاني: يعتبر كاستراتيجية لتكوين عرض المؤسسة، حيث تعمل على تكييف المزيج التسويقي مع أقسام السوق التي تم رصدها في مرحلة تحليل السوق.

بعد تقسيم السوق تتجه المؤسسة الى اختيار القسم أو الأقسام التي ترغب في استهدافها، و من ثم تتجه الى وضع الاستراتيجية الخاصة بكل قسم و في الأخير تختار تموضعا في السوق.

### 1- تجزئة السوق البنكي

قبل أن نتطرق الى مفهوم تجزئة السوق البنكي، رأينا أنه من الضروري التطرق الى تعريف السوق قبل ذلك.

### 1-1 مفهوم السوق

للسوق ومهما كان شكلها مفاهيم عديدة، تتناول عدة جوانب، اذ يمكن استخلاص مفهوم السوق بكونها:<sup>1</sup>

- مجموعة من الأفراد والمؤسسات لديهم حاجة معينة،

- لديهم القدرة (القوة الشرائية) للشراء أو الحصول على منتج معين،

- تتوفر عندهم الرغبة لإنفاق ما لديهم للحصول على المنتج،

- ويمتلكون الأهلية والصلاحية لشراء المنتج.

ويعرف السوق كذلك بأنه " الجهاز الذي يجمع الموارد المتاحة الهامة للمجتمع ويوزعها بين الاستخدامات المختلفة التي تتنافس للحصول عليها".<sup>2</sup>

كما تقترح الجمعية الأمريكية للتسويق التعريفات التالية:<sup>3</sup>

- أنه مجموعة القوى أو الشروط التي على ضوءها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات،

- أن السوق هو الطلب الكلي للمشتريين المحتملين لمنتج ما (سلعة أو خدمة أو فكرة)،

- أن السوق هو المكان الذي يلتقي فيه المنتج أو البائع والمشتري لغرض مزاولة أنشطتهم،

- أن السوق يعبر عن قيام المنظمات (أفراد أو جماعات) بمزاولة أنشطة الأعمال التي توجه لانسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستفيد.

نستنتج مما سبق أن السوق هو مكان التقاء العرض والطلب، أي المكان الذي يعرض فيه المنتج أو البائع سلعه وخدماته، ويطلب هذه الأخيرة المستهلك أو المستفيد.

### 2-1 أنواع الأسواق

تنقسم الأسواق حسب المعايير التي تتعلق بخصائص المستهلكين ونوعية المنتجات الى ثلاثة أنواع رئيسية

هي:<sup>4</sup>

1 تيسير العفشيات العجارية، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2 محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، 1992، ص 91.

3 لعراية رايح، التسويق البنكي و آفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه في علوم اتسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 44.

4 حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 73-74.

### 1-2-1 سوق المستهلك الأخير

ويقصد بها السوق الاستهلاكية، وهي تتكون من مستهلكين أو مشتريين أفرادا أو منظمات لديهم حاجة، ورغبة وقدرة شرائية واستعدادا لشراء المنتجات المتنوعة بغرض استهلاكها واستخدامها لهم أو لأسرهم بشكل عام. ويتصف هذا النوع من الأسواق بأن المشتريات الفردية أو العائلية صغيرة نسبيا معده أساسا للاستهلاك أو الاستخدام الفردي أو العائلي وليس لإعادة بيعها بهدف تحقيق الربح،

### 2-2-1 سوق المشتري الصناعي:

و يقصد بها سوق المستعمل أو المشتري الصناعي، و تتألف هذه السوق من منظمات أو أفراد لديهم الحاجة و الرغبة و الاستعداد لشراء منتجات متنوعة ( سلع، خدمات ، أفكار) وفقا لمتطلبات العملية الإنتاجية التي يمارسونها. و من صفات هذه السوق أن المشتريات كون كبيرة نسبيا ، و أن الهدف من الشراء هو إعادة انتاجها بأشكال متنوعة بغرض بيعها في سوق المستهلك الأخير رغبة في الحصول على الربحية.

### 3-2-1 سوق إعادة البيع

ويتمثل هؤلاء في الوسطاء بين المنتج و المستفيد (الزبون) و الذين يتولون الوساطة المالية مقابل عمولة معينة ، و تشتهر الأسواق المالية بوجود الوسطاء هؤلاء، سواء كانوا على شكل منظمات أو أفراد، مهمتهم التعامل بالأوراق المالية و العملات و صرفها و تحويلها و استبدالها سواء كان ذلك على نطاق محلي أو عالمي، و قد اشتهرت العمليات المالية هذه حاليا باستخدام التقنيات الحديثة في البيع و الشراء عن طريق البريد الالكتروني مثل شركات التمويل التي تكون وسيطة ما بين البنوك و بعض القطاعات الاقتصادية، و كذلك شركات تحويل الأموال.<sup>1</sup>

### 3-1 مفهوم تجزئة السوق

تتمثل عملية تجزئة السوق في تجميع المشتريين من ذوي الحاجات والرغبات المتجانسة أو المتشابهة نسبيا في مجموعات أو قطاعات سوقية، على أساس أن حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع تكون متجانسة الا أنها مختلفة عن حاجات ورغبات ومشكلات القطاعات الأخرى.<sup>2</sup>

كما يقصد بتقسيم أو تجزئة السوق القيام بتقسيمه الى قطاعات أو أقسام يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن والمهنة ومستوى التعليم والحاجة الى خدمات بنكية معينة،

<sup>1</sup> تيسير العفيشات العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

وفي هذه الحالة تعتبر هذه المجموعات من الزبائن أو قطاعات السوق بمثابة أسواق مستهدفة يمكن الوفاء باحتياجاتها من خلال مزيج تسويقي واحد.<sup>1</sup>

كما عرف تقسيم السوق على أنه منهج لتوجيه السلع أو الخدمات نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين وليس للسوق ككل، والمجموعة المستهدفة تكون متجانسة فيما بينها.<sup>2</sup>

مما سبق يمكننا القول أن تقسيم السوق هو عبارة عن رصد لحاجات الزبائن المتشابهة و تجميع هؤلاء الزبائن في مجموعات أو أقسام يختلف كل قسم عن الآخر، تستهدف المؤسسة فيما بعد القسم أو الأقسام التي تتماشى و أهدافها و امكانياتها.

### 1-4 أهداف تجزئة السوق البنكي

تهدف المؤسسات المصرفية من خلال تجزئة السوق الى تحقيق عدة أهداف<sup>3</sup>:

- تحديد أجزاء السوق ذات المردود الأفضل وتحديد الأسواق المستهدفة،
- تساعد المؤسسة البنكية على تصميم واختيار مزيج تسويقي مناسب وفعال،
- تمكن المؤسسة البنكية من وضع خطط واستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل قطاع من قطاعات السوق،
- التعرف على الأنشطة المنافسة في القطاعات المستهدفة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسات البنكية المنافسة،
- تمكن المؤسسات البنكية من استخدام طاقاتها ومواردها بكفاءة عالية من خلال الموازنة بين الموارد المخصصة لكل جزء من أجزاء السوق وبيان العوائد المتحققة من ذلك الجزء،
- تمكن المؤسسات البنكية من تقديم خدمات متميزة والتي من خلالها تكسب رضا المستفيدين وتعزز ثقتهم بهذه المؤسسة البنكية،
- تحديد العوامل المؤثرة والتغيرات التي تحدث بشكل أفضل لكي تتمكن المؤسسات البنكية من تغيير وتحسين خططها بفعالية وكفاءة عالية،
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسات البنكية الى تحقيقها في كل قطاع،

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup> يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 161.

<sup>3</sup> الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

- تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على كل قطاع،

- استبعاد الخدمات التي لا تلاقي رواجاً في القطاع.

### 5-1 متطلبات التقسيم الفعال

من المهم الإشارة الى أن أي تقسيم سوقي ومهما كان شكله يفترض أن تتوفر فيه جملة من الشروط المناسبة حتى يمكن القول أنه تقسيم فعال، و هذه الشروط تتلخص في الآتي:

#### 1-5-1 القياس

في الكثير من الأسواق خاصة الاستهلاكية منها يكون قياس حجم السوق واضحا، لكن هناك بعض الأسواق التي يصعب قياسها كأسواق السلع الصناعية، و يرجع أساسا لقلة المعلومات المنشورة و التي يمكن للمسوق استعمالها عند التقسيم، لأن أي تقسيم يكون مبنيا على معلومات مثل حجم السوق، و القدرة الشرائية، و خصائص التقسيم. لذلك فكلما تمكنا من قياس التقسيم المراد الدخول اليه كلما كان التقسيم فعالا.<sup>1</sup>

#### 2-5-1 امكانية خدمة التقسيم

أحيانا يكون تقسيم السوق واضحا ويمكن قياسه، ولكن هل بإمكان المؤسسة خدمة هذا التقسيم؟ أي بعبارة أخرى هل توجد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لخدمته؟ ففي كثير من الأحيان قد نجد تقسيمات موجودة ومربحة في حال التعامل معها، لكن استغلالها يبقى صعبا نتيجة النقص في الإمكانيات لدى المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 3-5-1 التمييز

أن يستجيب كل قطاع من القطاعات السوقية بشكل فريد للجهود التسويقية المختلفة.<sup>3</sup>

#### 4-5-1 حجم المؤسسة

لكي تقوم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي خاص بالتقسيم، يجب أن يشكل هذا التقسيم سوفا هاما للمؤسسة، ويكون كبيرا ومربحا لأنه من غير المعقول خدمة جزء صغير قد يؤدي الى تشتيت جهودات المؤسسة التسويقية مما قد يؤثر على خدمة باقي التقسيمات التي تخدمها المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يجه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 162.

<sup>3</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

<sup>4</sup> يجه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

### 5-5-1 الثبات

استقرار السوق المستهدف لفترة كافية على الأقل، منذ بداية تحليله وتحديدته الى تنفيذ الاستراتيجية الخاصة به و بلوغ الأهداف المطلوب تحقيقها.<sup>1</sup>

### 6-1 الأسس المعتمدة في تجزئة السوق البنكي

توجد أسس كثيرة لتجزئة السوق البنكي، يمكن تصنيفها الى مجموعتين:

الأولى هي: الأسس العامة وتضم الأسس الجغرافية و الديمغرافية و السلوكية،

الثانية وتضم: الأسس الخاصة و المرتبطة بالمنتج (الخدمة) مثل : المنافع المتوقعة، و معدل الاستخدام، والولاء للخدمة أو البنك...الخ.

### 1-6-1 تجزئة السوق وفق الصفات العامة

#### 1-1-6-1 التجزئة الجغرافية

وتعد من أهم المتغيرات التي يتم الأخذ بها في السوق البنكي، ومجموعة هذه المتغيرات تشمل: التقسيم حسب المناطق الجغرافية، كالأخذ بعين الاعتبار المدن والمقاطعات، أي تقسيم الزبائن وفق موقعهم الجغرافي في المقاطعات أو المناطق أو المدن، ذلك أن التعرف على توزيع الزبائن على المدن المنتشرة في البلد الواحد يعد من المؤشرات المهمة في التقسيمات السوقية، فالمناطق وما بها من أفراد يفترض أن تنتهياً البوك لتقديم خدماتها لهم على النحو المطلوب.

كذلك يتم الأخذ بطبيعة السكن هل هو حضري أم ريفي، وهذا مؤشر مهم جداً، ذلك أن الوقت المتاح للفلاح مثلاً قد لا يقارن بالوقت المتاح للموظف الحكومي، ما يعني أن التعامل مع فئة الفلاح قد يتطلب لك خصوصية معينة من حيث الوقت، معرفته بالتعاملات البنكية، ثقافته وغيرها من الاعتبارات.

ويؤخذ بالاعتبار كذلك متغير الكثافة السكانية في المنطقة أو المدينة الواحدة، ويعبر ذلك بعدد الأفراد الذين يقطنون المدينة الواحدة مثلاً، وهل يستوجب العمل على تقديم الخدمات البنكية لهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 163.

<sup>2</sup> تسييس العفيشات العجامة، التسويق المصرفي، ط 2، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

### 2-1-6-1 التجزئة الديمغرافية

ويشير هذا التقسيم الى إمكانية تقسيم السوق الى قطاعات أو مجموعات مختلفة على أساس الخصائص أو المتغيرات الديمغرافية كالسن والجنس وحجم الأسرة ودورة حياة الأسرة والدخل والمهنة ومستوى التعليم والديانة والجنسية وغيرها.

فعلى سبيل المثال فان تقسيم السوق الى قطاعات على أساس السن ودورة حياة الأسرة يشير الى حقيقة أن رغبات الزبائن وقدراتهم تتغير مع العمر والمرحلة التي تمر بها حياة الأسرة.<sup>1</sup>

وبما أن حاجات المستهلكين وتفضيلاتهم ومستوى ارضائهم يكون مرتبط بشكل كبير بالعوامل الديمغرافية، فان البنك يقوم باختيار واحد أو أكثر من تلك المتغيرات وفق ارتباطها وتأثيرها على الاختلاف في حاجات ورغبات المستهلكين، واستنادا الى مستوى الاختلافات والتشابه بين هذه الحاجات. وقد يقوم البنك باستخدام أكثر من عامل في آن واحد، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير عاملين أو أكثر على قرار المستهلكين وعلى رغبتهم في الاستفادة من الخدمة البنكية.<sup>2</sup>

### 3-1-6-1 التجزئة على أساس الخصائص السلوكية

ويقصد بها خصائص التكوين النفسي للأفراد والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد وعلى تجزئة السوق ومن أصعبها قياسها ولا يمكن التعرف عليها بسهولة أو ملاحظتها وانما يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهر وردود أفعال الزبائن.

وعلى الرغم من سهولة اعتماد المتغيرات العامة في تجزئة الأسواق الا أن هناك مخاوف من عدم قدرة تلك المتغيرات على تفسير السلوك الاستهلاكي ضمن أجزاء السوق وبخاصة إذا ما عرفنا أن معظم البنوك تستبعد المتغيرات السلوكية والنفسية عند تجزئتها للسوق بسبب صعوبة قياس تلك المتغيرات وبالتالي صعوبة الاعتماد عليها بوصفها خصائص للفرقة بين أجزاء السوق.<sup>3</sup>

### 2-6-1 تجزئة السوق حسب الصفات الخاصة بالسلعة أو الخدمة:

ان الزبائن يسعون وباستمرار الى تحقيق أكبر قدر من المنافع من خلال استخدام السلع والخدمات التي يقومون بشرائها لذلك فان تجزئة السوق وفقا للمنافع المختلفة التي يبحث عنها المستهلكون في الخدمة يعد

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 133.  
<sup>2</sup> الصميدعي، ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 181.  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 183.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

من العوامل المهمة جدا للتجزئة، لذلك تتطلب عملية التجزئة تحديد المنافع الرئيسة التي يبحث عنها المستفيدون من الخدمة وتحديد نوع المنفعة التي تبحث عنها كل فئة من فئات المستفيدين.<sup>1</sup>

### 1-6-3 تجزئة السوق حسب معدل الاستخدام

أي درجة التعامل بين الزبائن والبنوك، وهل أنها عالية وعلى نحو مكثف وكثير أم كون الاستخدام معتدلا أو متدنيا.<sup>2</sup>

ان هذا النوع من التقسيم يمكن البنك من التركيز على مجموعة من المستخدمين كأن يركز اهتمامه على الزبائن الذين لديهم أعلى معدل استخدام وبالتالي يقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب لهم.

### 1-6-4 تجزئة السوق حسب الولاء للبنك أو الخدمة

المقصود بالولاء في مجال التسويق، هو تمسك المستهلك باستعماله لنفس العلامة التجارية لمؤسسة ما، إنتاجية كانت أم خدمية، ويستمر في استهلاكها أو استخدامها.<sup>3</sup>

وبما أن لكل زبون مستوى معين من الولاء للبنك الذي يتعامل معه، فان البنوك قامت بتجزئة أسواقها استنادا الى مستوى الولاء الذي تتعرف عليه من خلال الدراسات التي استهدفت قياس الولاء لدى الزبائن ومعرفة العوامل المؤثرة على ولاء الزبون للبنك وتحديد المعايير التي يستند عليها الزبون في تكوين هذا الولاء لأن التعرف على المعايير يساعد البنك على تطبيق استراتيجية تجزئة السوق بفاعلية أكبر حيث تسمح بالتعرف على فئة الزبائن الذين يعتمدون على معايير معينة عند اقبالهم على التعامل مع البنك. مما يساعد إدارات التسويق والبنوك على تطوير المزيج التسويقي المناسب لهم.

ولكن على المختصين أن يكونوا حذرين في استخدامهم للولاء كأساس للتجزئة وذلك لصعوبة تحديد الولاء الحقيقي لدى بعض الزبائن لأن الولاء لديهم لا يرتبط بمستوى معين من الاشباع أو الرضا الذي تحققه الخدمة، وانما قد يكون الولاء من تأثير الأصدقاء والأقارب والعاملين في البنك، وقرب البنك من مكان العمل أو السكن... الخ. وأن هذا الولاء ضعيف وقد يتأثر بتغير العامل المؤثر.<sup>4</sup>

## 2- استراتيجيات السوق المستهدف

ان من المهام الأساسية لأية مؤسسة بنكية هو تحديد أسواقها المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي ترغب أن تمارس أنشطتها التسويقية المختلفة فيه، وبالتالي فإنه يفترض بهذه المؤسسة أن تدرس هذه

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 183.

<sup>2</sup> تيسير العفشيات العجائمة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>3</sup> يجه عيسى و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>4</sup> الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي : مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

الأسواق المستهدفة دراسة دقيقة وصحيحة لتحديد أهم نقاط التباين والاختلاف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها التسويقية، اذ يجب أن تتوافق مع المؤشرات التي يتصف بها كل سوق مستهدف على حدى.<sup>1</sup>

### 1-2 تحديد الأسواق المستهدفة:

ان من أولويات اعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة هو القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة، واختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها ويتم اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي يجب النظر الى كل قطاع على أنه هدف تسويقي تسعى المنظمة للوصول اليه.<sup>2</sup>

ويمكن اختيار القطاعات السوقية المستهدفة وفقا للخطوات الموضحة في الشكل التالي والتي تبدأ بالتركيز على حاجات السوق كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فهي اختيار أسس تقسيم السوق حيث يمكن تقسيم سوق المستهلكين الى قطاعات حسب أسس مختلفة كما رأيناها سابقا. أما الخطوة الثالثة فهي تحديد القطاعات السوقية الممكنة.

أما الخطوة الرابعة فيجب التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع من القطاعات السوقية وذلك من أجل تحديد احتمالات البيع.

والخطوة الخامسة هي التنبؤ بنصيب المؤسسة البنكية في كل قطاع حيث يتم تحديد نصيبها من المبيعات. ويأتي بعد ذلك خطوة تحديد أو تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع حيث أن المقارنة ما بين التكلفة والعائد لكل قطاع هي النسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدم النجاح في ذلك القطاع. ثم يأتي تقييم مدى ملاءمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المؤسسة البنكية حيث يجب التأكد أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي بالضرر بأهداف المؤسسة البنكية. يمكن بعد ذلك القيام باختيار القطاعات السوقية المستهدفة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 185.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 185-187.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

مخطط رقم (5): خطوات اختيار السوق المستهدف

1- تحديد النطاق الخدمة / السوق

2- اختيار أسس تقسيم السوق البنكية

3- تحديد القطاعات السوقية الممكنة

4- التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع سوقي

5- التنبؤ بنصيب المؤسسة المصرفية في كل قطاع سوقي

6- تقدير التكلفة و العائد من خدمة كل قطاع

7- تقييم مدى ملاءمة كل قطاع لأهداف المؤسسة البنكية

8- اختيار القطاعات السوقية المستهدفة

المصدر: الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

### 2-2 تحديد استراتيجية الأسواق المستهدفة:

ان تحديد استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف يمكن أن يتم باختيار احدى الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

#### 1-2-2 استراتيجية التسويق الموحد

وتعني هذه الاستراتيجية أن يوجه المسؤولون عن التسويق في البنك خدمة بنكية أو مجموعة من الخدمات البنكية الموحدة الى جميع الزبائن في السوق. بعبارة أخرى أن تكون الخدمة البنكية في هذه الحالة مطابقة وتجذب اهتمامات جميع زبائن البنك. هنا يعمم مزيج تسويقي واحد ويوجه للسوق البنكي ككل. وتستند هذه الاستراتيجية الى اعتبارات منها تخفيض التكلفة وافترض أن حاجات الزبائن متشابهة،

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

ويتم التخطيط للمزيج التسويقي الذي يفي باحتياجات السوق البنكي كوحدة واحدة مكونة من زبائن متشابهين من حيث احتياجاتهم<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (11): استراتيجية التسويق الموحد

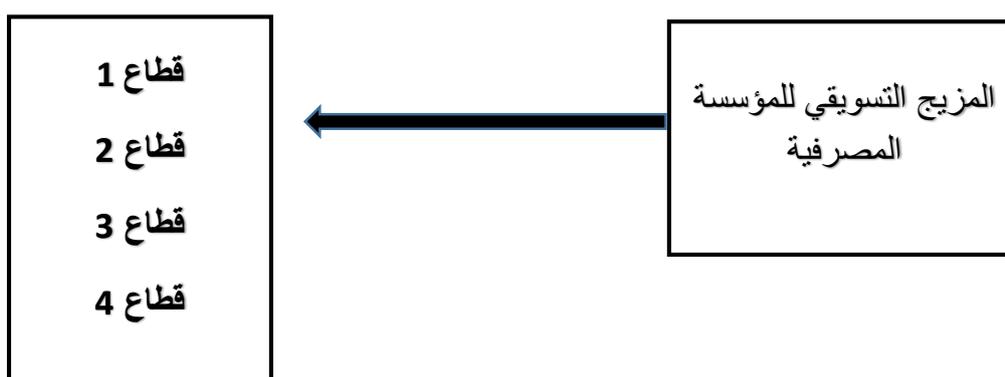


المصدر: الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

### 2-2-2 استراتيجية التسويق المركز

وطبقا لهذه الاستراتيجية يقوم البنك بالتمييز بين قطاعات السوق البنكي المختلفة، ويختار قطاعا واحدا أو أكثر للتركيز عليه وتقديم الخدمات البنكية التي تفي باحتياجات ومطالب الزبائن في هذا القطاع من السوق بكفاءة وفعالية أكثر من البنوك المنافسة، ويصمم البنك المزيج التسويقي الملائم لهذا القطاع من السوق. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تحقق للبنك عائدا مرتفعا على الاستثمار ولكنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة نظرا لتركيزها على قطاع واحد في السوق<sup>2</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (12): استراتيجية التسويق المركز



المصدر: الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

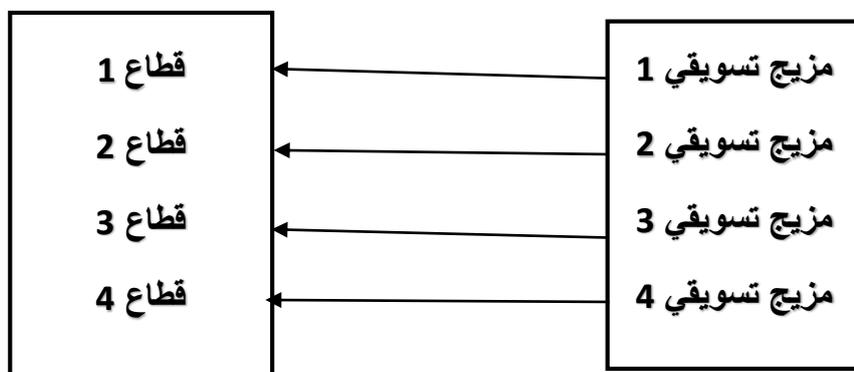
<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 145.

### 3-2-2 استراتيجية التسويق المتنوع

وطبقاً لهذه الاستراتيجية يقوم البنك بتقديم منتجات وخدمات بنكية مختلفة تناسب مع مختلف أنواع الزبائن، وبحيث تبدو هذه الخدمات مختلفة عن بعضها البعض وتكون كذلك مختلفة عن الخدمات البنكية المنافسة، إذ يخطط البنك أكثر من مزيج تسويقي في إطار الخطة التسويقية للبنك لمواجهة احتياجات أكثر من قطاع مستهدف، وتحقق هذه الاستراتيجية مبيعات أكثر للبنك إذا ما قورنت باستراتيجية التسويق الموحد. غير أن من عيوبها تحمل البنك لتكاليف أكثر بالنسبة لتنويع الخدمات وتحمل تكاليف إدارية وتسويقية عالية.<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (13) : استراتيجية التسويق المتنوع



المصدر: الصميدعي و رديئة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

### 3- العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية السوق المستهدف

نلخصها على النحو التالي:

- إمكانيات وموارد البنك.
- درجة التجانس في الخدمة البنكية المقدمة الى السوق.
- دورة حياة المنتج(الخدمة).
- درجة التجانس في السوق وزبائنه.
- استراتيجيات البنوك المنافسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 144.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

وعند المفاضلة بين البدائل أو اختيار القطاع المستهدف يجب تطبيق ثلاثة معايير تعتبر في حد ذاتها عوامل هامة في تقسيم السوق، وهذه المعايير هي:

- معدل النمو المتوقع لمبيعات الخدمة.

- المبيعات الممكن تحقيقها من الخدمة.

- الأرباح المتوقع الحصول عليها من القطاع.

كما أن البنك في حاجة الى تجميع بيانات عن المبيعات الحالية والمبيعات المتوقعة، وهوامش الربح المقدرة، ومدى حدة المنافسة التي يتعرض لها البنك وغيرها من العوامل. وعلى البنك كذلك أن يحدد أيا من قطاعات السوق تتناسب مع الميزة التنافسية التي يتمتع بها في السوق.

### 4- تحديد المكانة الذهنية للخدمة أو التموضع

بعد تقسيم السوق واختيار الأقسام الجذابة والمناسبة للبنك، ينتقل المسوق الاستراتيجي الى القرار حول مكانة المنتج (الخدمة) في السوق، وهذا من خلال السؤال ماذا يعني المنتج (الخدمة) بالنسبة للمستهلكين؟ وكيف يختلف عن منتجات المنافسة الحالية والمرتبقة؟ لأن نجاح أي منتج أو خدمة موجه لفئة ما في السوق يتوقف على المكانة الجيدة التي يتم بها تقديمه الى هذه الفئة. وكذلك على الأداء النسبي للعرض المقدم من قبل المنافسة ومدى ملاءمته للتقسيم المستهدف.

### 4-1 مفهوم التموضع

يعرف التموضع على أنه تشخيص وتطوير وإيصال ميزة تنافسية والتي تجعل منتجات وخدمات البنك متفوقة ومتميزة عن منتجات وخدمات منافسيها في ذهن الزبائن المنافسين.<sup>1</sup>

كما يعرف التموضع على أنه يشير الى كيف تريد المؤسسة أن يتم ادراكها في ذهن مستهلكيها المستهدفين.<sup>2</sup> ويعرف كذلك على أنه مجموع الخطوط العريضة والمميزة لصورة المؤسسة، بمعنى تلك التي تسمح للجمهور بتحديد مكانة المنتج (الخدمة) ضمن مجموع المنتجات المشابهة له وتمييزه عن غيره.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أن التموضع هو مجموع الصفات للمنتج أو الخدمة التي تميزه عن باقي المنتجات أو الخدمات في ذهن المستهلك.

<sup>1</sup> الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 322.

<sup>2</sup> يجه عيسى و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 190.

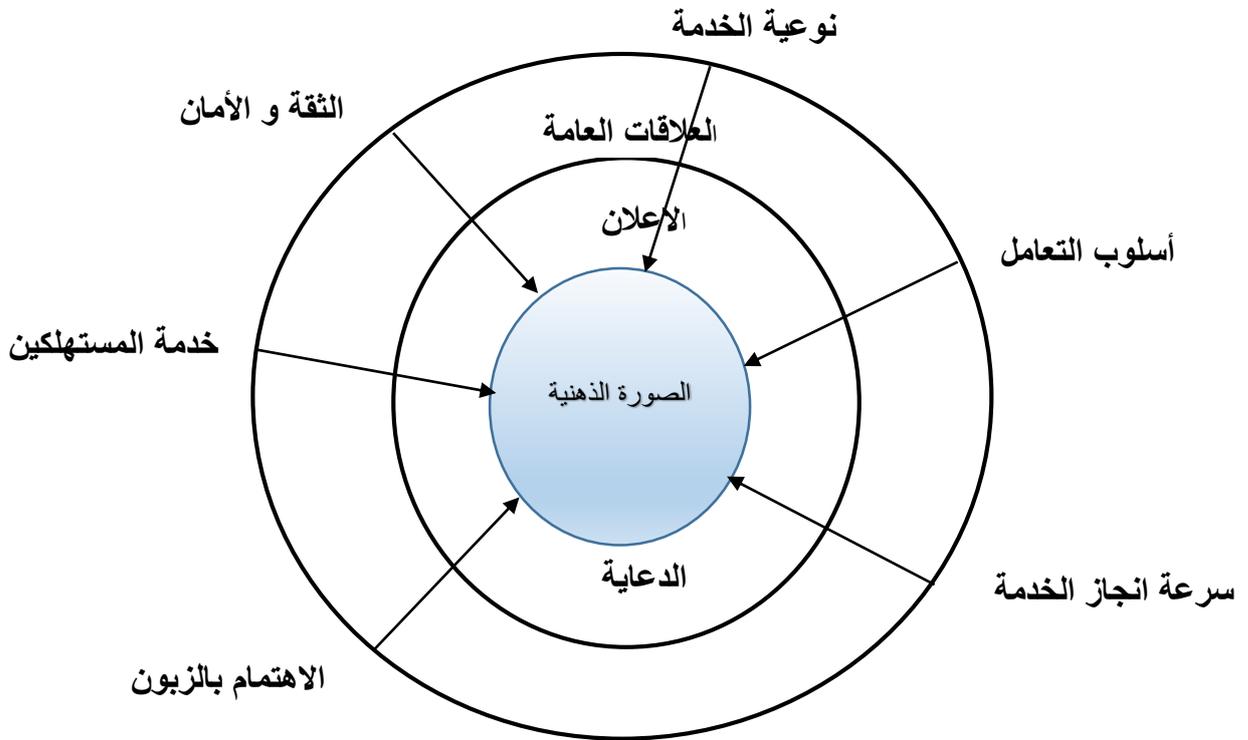
<sup>3</sup> Chibani-chih Amina, le marketing stratégique de A à Z, CHihab éditions, Alger, 2004, p 154.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

### 2-4 العوامل المؤثرة في تحديد المكانة الذهنية للبنك:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في تحديد المكانة، لما لها من أهمية خاصة في مجال الخدمات البنكية، لكونها تقدم خدمة غير ملموسة ضمن إطار ملموس، وإيجاد الموقع الناجح يجعل من السهل على الزبون أن يشاهد خدمات البنك ومدى اختلافها عن خدمات الآخرين، وذلك من خلال تمييز تلك الخدمات وإعطائها خاصية معينة أو مجموعة خصائص تكون مهمة أو حاسمة في قرار شراء الزبون للخدمة. ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد المكانة الذهنية للخدمة في الشكل التالي:

#### شكل رقم (14): العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد المكانة الذهنية للبنك



المصدر: الصميدعي و ردينة، مرجع سبق ذكره، ص 324.

من خلال الشكل يتضح لنا أن تكوين التموضع لدى الزبون تسهم في تحديده عدة عوامل فالدعاية والإعلان يلعبان دوراً هاماً في إبراز خصائص الخدمة التي يقدمها البنك، كما تتدخل عوامل أخرى تتمثل في أسلوب تعامل الموظفين المقدمين للخدمة مع الزبائن وسرعة إنجازهم للخدمة ومدى جودتها ومدى تحسيس الزبون بالثقة والأمان كذلك.

إن الرسالة الاعلانية الفاعلة تتطلب أن يكون مضمونها قادراً على تقديم الخدمة وربطها بإحدى الخصائص التي تجعل لها وضعاً نسبياً متميزاً في ذهن المستهلك.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

ان عملية قيام المستهلك بمطابقة ومقارنة الفوائد والمزايا المتوقع الحصول عليها من الخدمة مقابل تكاليف شرائه لتلك الخدمة تلزم البنك بإبراز المزايا الرئيسية للخدمة.

كما تعتبر عملية إيجاد الموقع الذهني أو تحديد مكانة البنك الذهنية مرتبطة بالموقع الذهني الذي يملك الزبون عن المنتج أو الخدمة بالنسبة لموقع المنتجات المنافسة، كما أن وجود عدد من المنتجات والخدمات البنكية المتميزة والفريدة يجعل إيجاد الموقع عملية لها أهمية خاصة وتتطلب الكثير من الجهود الترويجية. و بما أن تكوين المكانة الذهنية للبنك لدى الزبائن يعتمد بشكل أساسي على خلق صورة ذهنية ايجابية عن البنك و عن الخدمات التي يقدمها و أن خلق هذه الصورة يعتمد بشكل أساسي على جهاز الادراك لدى الأفراد و على التعلم و الخبرة السابقة فان للمعلومات التي يبثها البنك عن طريق الوسائل الاعلانية المختلفة الدور الأساسي و الفعال في التأثير على ادراك الزبائن من خلال استلامهم للمعلومات عن طريق السمع و البصر حيث يقوم جهاز الادراك بتصفية و تنقية و اختيار المعلومات و مقارنتها مع ما هو موجود من معلومات و تجارب سابقة و من ثم تكوين الصورة الذهنية المناسبة اتجاه البنك.<sup>1</sup>

### 4-3- القواعد الأساسية لتحديد مكانة البنك

ان اشتداد المنافسة وزيادة وتنوع الخدمات البنكية المقدمة في عالم يتعاقب فيه تحسين وتطوير الخدمات البنكية بصورة مذهلة، أصبحت الجودة تمثل ثمن الدخول الى السوق في حين أن التمييز في الخدمة هو ثمن النجاح، ولذلك فان نجاح البنك مرهون بتحديد مكانته في السوق والدخول في أسواق جديدة ومواجهة المنافسة.

ومن القواعد الأساسية التي تحدد مكانة البنك في السوق هي:<sup>2</sup>

**القاعدة الأولى: توجه البنك نحو تحديد مكانته كما يرغب:** مهما واجه البنك من صعوبات ومهما تطلب ذلك من جهود إضافية فان عليه أن يسعى الى تحديد مكانته كما يتطلع اليها، وإذا لم يفعل فان المستهلكين أنفسهم سوف يحددون صورة المكانة الذهنية كما يرونها عن البنك مما يصعب على الإدارة تغييرها لاحقاً. لذلك على البنك أن يختار النشاط الإعلاني والوسيلة الاعلانية المناسبة وأن يختار مقدمين للخدمة بالشكل الذي يجعل الزبون يتسلم معلومات تساعد على تكوين صورة ذهنية ملائمة.

**القاعدة الثانية: على البنك معرفة زبائنه المستهدفين معرفة تامة:** وأن يحدد من هم الزبائن المستهدفين وما طبيعة هؤلاء الزبائن وماهي خصائصهم الديمغرافية والنفسية، وماهي المكانة الذهنية للبنك لديهم

<sup>1</sup> الصميدعي و ردينة، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 325.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 326.

## الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية

وماهي المكانة الذهنية لديهم عن البنوك المنافسة، وهو ما يفيد في معرفة أثر المكانة على دوافع شرائهم للمنتجات البنكية وتحديد النقاط التي يستطيع من خلالها التركيز على الزبائن وزرع مكانة ذهنية مناسبة.

**القاعدة الثالثة:** على البنك محاولة الظهور بما يمكن طرحه من منتجات وخدمات للمستهلكين اذ تبقى عملية تحديد المكانة المناسبة مرهونة بمدى قدرة البنك على تحديد المنتجات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون بالحصول عليها من البنك. فالخدمة البنكية تحمل ميزة تنافسية للمستهلك إذا كانت تحقق حاجاته ورغباته وتوافق توقعاته ويجدها في وقت حاجته اليها. لأن الزبائن سوف يقومون بإجراء مقارنة ما بين ما كانوا يتوقعون الحصول عليه وفق الصورة الذهنية التي لديهم وبين ما حصلوا عليه فعلا فاذا كان هناك تقارب فان الصورة سوف تتعزز بالتجربة وتصبح أكثر إيجابية، وإذا كان ما حصل عليه فعلا غير مطابق لتوقعاته فان الصورة الذهنية الايجابية سوف تتغير وقد يكون صورة سلبية اتجاه البنك.

**القاعدة الرابعة:** تأكيد البنك على تميزه عن غيره من المنافسين: ان السبب الرئيس الذي يجعل الزبائن المستهدفين يشترون منتجات وخدمات البنك بدلا من خدمات البنوك المنافسة هو قدرة البنك على أن يكون متفردا ومتميزا أو مختلفا عن المنافسين في السوق سواء أكان هذا الاختلاف ملموسا أو معنويا.

### خلاصة

ان الاستراتيجية المطبقة من طرف البنك بالنسبة للمنتجات والخدمات البنكية التي يقدمها للزبائن، تمثل أهم عامل محدد لنجاحه في السوق البنكي، لذلك ينبغي تبني استراتيجية تسويقية تتلاءم وباستمرار مع ظروف السوق المتغيرة، من أجل ضمان الوصول الى الوضعية الريادية والمحافظة عليها.

ومن أجل وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية، فان الأمر يتطلب توفر قيادات قادرة على تصميم وإيجاد المزيج التسويقي الذي يتلاءم والظروف السائدة في السوق، فالبنوك تختلف فيما بينها باختلاف القائمين عليها، فتوجد بنوك رائدة تصنع الأحداث، وبنوك مقلدة تتبع خطوات القائدة، وتكتفي بالدفاع ولا تهاجم، وأخرى تكتفي بمشاهدة الأحداث.

ان من التحديات الجوهرية للتسويق البنكي في المستقبل هي تعظيم تنافسيته من خلال تبني ووضع استراتيجية ملائمة وواضحة تمكنه من الوصول الى اختيار قنوات التوزيع المناسبة والتقسيم الفعال للزبائن، حيث أنه لا يمكن للبنك الوصول الى الاستهداف والتموضع المناسبين دون إيجاد تقسيم فعال ومربح مبني على أسس ومعايير واضحة ونابعة من الأهداف المسطرة من طرف البنك.

ومن بين أهداف البنك هو تحقيق رضا زبائنه، لذلك يسعى الى دراسة وتحليل سلوكهم الشرائي حتى يقدم منتجات وخدمات قادرة على تلبية احتياجاتهم واشباع رغباتهم، وهذا ما سوف نتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الثالث.

### مقدمة

تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بزبائنها باعتبارهم أحد أهم محددات البيئة التنافسية للمؤسسة، لأن تعزيز الموقف التنافسي مرهون بقدرتها على الحفاظ على زبائنها من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجاته وتشبع رغباته، لذا تسارع الكثير من المؤسسات الى دراسة وتحليل سلوك الزبون خاصة ما تعلق منه بالجانب الشرائي، من أجل فهم الطريقة التي يتم بها اتخاذ قرار الشراء و ماهي مختلف مراحلها و أنواعه بهدف كسب رضا الزبائن باعتبارهم القيمة الاقتصادية للمؤسسة و رأسمالها، الأمر الذي يعزز موقعها التنافسي و يزيد من قيمتها الاقتصادية.

يترجم توجه المؤسسة نحو الزبون باستغلال مختلف امكانياتها من أجل تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات التي يقوم بشرائها، و ذلك من خلال التعرف الجيد على احتياجاته الحالية و المستقبلية و محاولة تقديم منتجات تناسب رغباته، مع القياس الدوري لمستويات الرضا و محاولة حل المشاكل التي تعترض الزبون بسرعة، مع عدم المبالغة في تقديم وعود لا تتحقق في الواقع، ففشل أي مؤسسة في الوفاء بوعودها يكلفها فقدان زبائنها و تحولهم لمنافسيها، و تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث تلخص جملة من المفاهيم الأساسية المتعلقة برضا الزبائن.

### المبحث الأول: الزبون البنكي وسلوكه الشرائي

منذ ظهور المفهوم الحديث للتسويق وأغلب المؤسسات تركز على وضع متطلبات الزبون وحاجاته في قلب استراتيجيتها التسويقية، لما يشكله ذلك من عامل نجاح مهم للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك الا من خلال سعي المؤسسة الى تقديم سلع وخدمات تلقى قبولا واستحسانا من قبل الزبائن.

#### 1- مفهوم العميل والزبون

يقصد بالعملاء مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها، يمكن أن نصنف عملاء المؤسسة الى عميل داخلي و عميل خارجي:<sup>1</sup>

##### - العميل الداخلي

يتمثل العميل الداخلي في مجموع الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز مختلف الأعمال (المورد البشري داخل المؤسسة).

##### - العميل الخارجي

يعرف العميل الخارجي بأنه كل من يشتري أو يستخدم منتجات المؤسسة، وهو يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من العملاء الخارجيين للمؤسسة:

- **المورد:** يقصد به مختلف مصادر تمويل أو تمويل المؤسسة بالمواد المختلفة بما في ذلك رأس المال، ومورد المواد الأولية، مورد العنصر البشري (سوق العمل)، وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل والتي تتطلب تطویر علاقة قوية معهم من أجل دفعهم الى المشاركة في انشاء القيمة للزبون.

- **الموزع:** يعتبر الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات الوثيقة مع قنوات التوزيع تساعد على ادخال ابتكارات جديدة الى السوق، وتنتج حالة التعاون هذه من خلال الاتصال المباشر بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم، ولذلك ينبغي اعتبار الموزعين بمثابة شركاء استراتيجيين مرتبطين بالمؤسسة باعتبارهم المسهل لمختلف التدفقات التي تحدث بين المؤسسة والزبائن.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص 26.

- الزبون: يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، وهو يمثل الشخص الذي يشتري السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة من خلال مجموعة من الأفراد (موزعين)، أو عن طريق الهاتف، أو الانترنت.

ويعرف أيضا بأنه: "المشتري الحالي أو المتوقع والذي يحتاج المنتج أو الخدمة أو لديه رغبة في شرائه مع امتلاك القدرة على الشراء".<sup>1</sup>

ويعرف الزبون كذلك بأنه: " كل شخص طبيعي أو معنوي لديه استعداد للدفع عند حيازته لمنتج أو أكثر، أو استفادته من خدمة أو أكثر عن طريق الممولين".<sup>2</sup>

### 2- أصناف الزبائن

تختلف وتتعدد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وذلك من أجل تركيز جهود رجل التسويق وتحسين التعامل مع الزبائن كل حسب طبيعة تصنيفه وخصائصه المميزة بغرض زيادة الاستجابة المنتظرة للمجهود التسويقي المبذول وفيما يلي نقدم بعض المعايير التي يتم على أساسها تصنيف زبائن المؤسسة.<sup>3</sup>

**1-2 التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:** يركز هذا التصنيف على الأشكال المختلفة لشخصية الزبون والتي تميز كل زبون عن غيره من الزبائن، وتندرج ضمن هذا التصنيف الأنماط التالية:

- **الزبون الودود:** يتميز هذا الزبون بشخصيته اللطيفة والبعيدة عن اثاره المشاكل بما فيها الشكاوى المتكررة؛

- **الزبون العدواني:** يشكل هذا الأخير نقيضا للزبون الودود، فهو يثير المشاكل ودائم الشكوى، يتصف بالغضب المفاجئ وشخصيته الثائرة والمتحمسة لأتفه الأمور؛

- **الزبون المغرور:** يتميز هذا الزبون بالاندفاع في إدراك ذاته واطهار نزاعات التميز والسيطرة والثقة المفرطة بنفسه وما يتخذه من قرارات.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص71.  
<sup>2</sup> نصر الدين بن اعمار، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص137.  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 138.

## الفصل الثالث : الاطار النظري لرضا الزبائن

-الزبون العاطفي: يتصرف هذا الزبون وفقا لعواطفه وأحاسيسه، وفي الغالب لا يوجد تحليل منطقي لأفعاله وتصرفاته التي توجهها مشاعره وعواطفه؛

- الزبون الرشيد: تتميز قراراته بالعقلانية، أي البحث عن تحقيق أكبر منفعة من وراء أي تصرف، وبذلك فهو نقيض الزبون العاطفي؛

- الزبون الهادئ: يتصف هذا الزبون بشخصيته الهادئة.

### 2-2 التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحيتها وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة الى ثلاثة أصناف.

- الزبون الاستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة؛

- الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه الى مستوى أحسن؛

- الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمرار تعامله مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديدا؛

### 3-2 التصنيف على أساس التعامل مع المؤسسة

يمكن تصنيف الزبائن على هذا الأساس الى:

- الزبون الحالي: يتمثل في مجموع الأفراد الذين تتعامل معهم المؤسسة بصفة دائمة ومتكررة؛

- الزبون المحتمل: يتمثل في مجموع الأفراد المستهدفين من قبل المؤسسة والتي تسعى الى جذبهم للتعامل معهم مستقبلا.

### 4-2 التصنيف على أساس طبيعة الشراء

وينقسم الزبائن حسب هذا المعيار الى:

- الزبون النهائي (الفرد): هو الشخص الذي يقوم بشراء السلع و الخدمات من السوق بهدف اشباع حاجاته مباشرة أو من أجل الاستهلاك العائلي، يتصف سلوك هذا الأخير بالرشيد حيث تتحكم به العديد من العوامل

الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية من أجل تحقيق المنفعة الحدية، أي الحصول على أكبر قدر من المنتجات بأقل سعر ممكن، ويهدف هذا الزبون من خلال سلوكه الرشيد الى تحقيق التوازن بين المنافع التي تلبي حاجاته و الدخل المحدد؛

- **الزبون الصناعي:** وهو كل المؤسسات التي تشتري السلع تامة الصنع أو نصف المصنعة والمواد الخام بهدف استخدامها في عملية الإنتاج، والحصول على سلع جديدة، أو من أجل إعادة استخدامها في نشاطات إنتاجية أخرى، أو من أجل إعادة بيعها لتحقيق الأرباح، ويعتبر سلوك المستهلك الصناعي سلوك اقتصادي مبني على دراسات التكلفة من أجل تحقيق الأيراد الحدي، أي الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد بأقل تكلفة ممكنة من أجل الحصول في الأخير على أكبر ربح ممكن.

### 2-5 التصنيف على أساس العائد والنفقة

يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:

- زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم، هم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم؛
- زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم، هم زبائن يشكلون فرصة يمكن استغلالها وتحسين العائد من ورائهم؛
- زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبئ على المؤسسة، إذ لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم.

### 2-6 التصنيف على أساس الشكوى

ينقسم الزبائن من حيث تقديم الشكاوى الى عدة أنواع من أهمها:

- **الزبون الحليم الصامت:** هذا النوع من الزبائن لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على تحفيزه على الكلام وتقديم الشكوى؛
- **الزبون دائم الشكوى:** يشكو دائما بحق أو بدون حق، ولا يكون راضيا أبدا عن المنتج، فهناك دائما أخطاء من وجهة نظره، وهذا النوع لا يمكن اهماله أو طرده بل محاولة معالجة مشاكله والتخلي معه بالصبر؛

- الزبون الموضوعي: هذا الزبون لا يشكو الا إذا كان هناك مبررا لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمة الأعدار؛

- الزبون المستغل: يهدف الى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه، وليس هدفه الرئيسي أن يحلها، على الموظف هنا أن يكون موضوعيا في اجاباته وأن يستخدم المعلومات الدقيقة لدعم كلامه وموقفه.

### 3- مفهوم سلوك الزبون البنكي

تعددت التعاريف التي أعطيت لسلوك المستهلك بصفة عامة بغض النظر اذا كان قراره الشرائي يتعلق بسلعة أو بخدمة، حيث يعرف على أنه:

- "التصرفات التي يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات واستعمالها، بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه الأفعال وتعددها".<sup>1</sup>

- "كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها المشتري فردا أو مؤسسة وهو بصدد البحث عن السلع والخدمات لشرائها بقصد تحقيق المستوى المرغوب فيه من الاشباع".<sup>2</sup>

- "ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته وحاجاته حسب إمكانياته الشرائية".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن تكييف هذه التعاريف مع خصائص النشاط البنكي، حيث يمكن تعريف سلوك الزبون البنكي على أنه: "مجموعة التصرفات التي يبديها الزبون لخدمة أو مجموعة من الخدمات البنكية والتي يسعى من خلالها إلى إشباع حاجاته ورغباته المالية".

إن دراسة وتحليل سلوك الزبون تتضمن طرح مجموعة من الأسئلة التي يستفاد منها عند الإجابة عنها في تحسين وتطوير الخدمات والعلاقات والاتصالات البنكية، وتتمثل هذه الأسئلة في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص327.  
<sup>2</sup> عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2008، ص 92.  
<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2004، ص13.  
<sup>4</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص93.

### 1-3 من هو الزبون البنكي؟<sup>1</sup>

وتتم الإجابة على هذا السؤال رجل التسويق البنكي بالمعرفة عن الأفراد الذين يشتركون في عملية الشراء من البنك في مراحلها المختلفة وماهي مواصفاتهم وخصائصهم العامة والخاصة والتي يمكن تقسيمهم وتصنيفهم وفقا لها ووضعهم في مجموعات متجانسة (أفراد، مؤسسات، مودعون، مقترضون محليون، أجنب...الخ).

### 2-3 ماذا يشتري؟

تتناول الإجابة على هذا السؤال التعرف على احتياجات الزبون وكذا الأنواع والتقسيمات الأساسية للخدمات البنكية المتواجدة حاليا موضوع الشراء.

### 3-3 لماذا يتم الشراء؟

تقدم الإجابة على هذا السؤال الأهداف التي من أجلها يتم الشراء والدوافع التي تحرك الزبون لاتخاذ قرار التعامل مع البنك ما دون غيره.

### 4-3 متى يتم الشراء؟

يشير ذلك إلى الأوقات التي يتم فيها التعامل مع البنك، أي ما إذا كان الشراء يتكرر باستمرار أم أنه يحدث في مناسبات خاصة وهذا يساعد البنك في ضبط، عمليتي الإنتاج والتوزيع، وكمثال على ذلك هو ما نراه الآن من استحداث بعض البنوك لأنظمة السحب والإيداع الآلي على مدار ال 24 ساعة بعد أن اكتشف حاجة الزبائن إلى ذلك خارج أوقات العمل الاعتيادية.

### 5-3 أين يتم الشراء؟

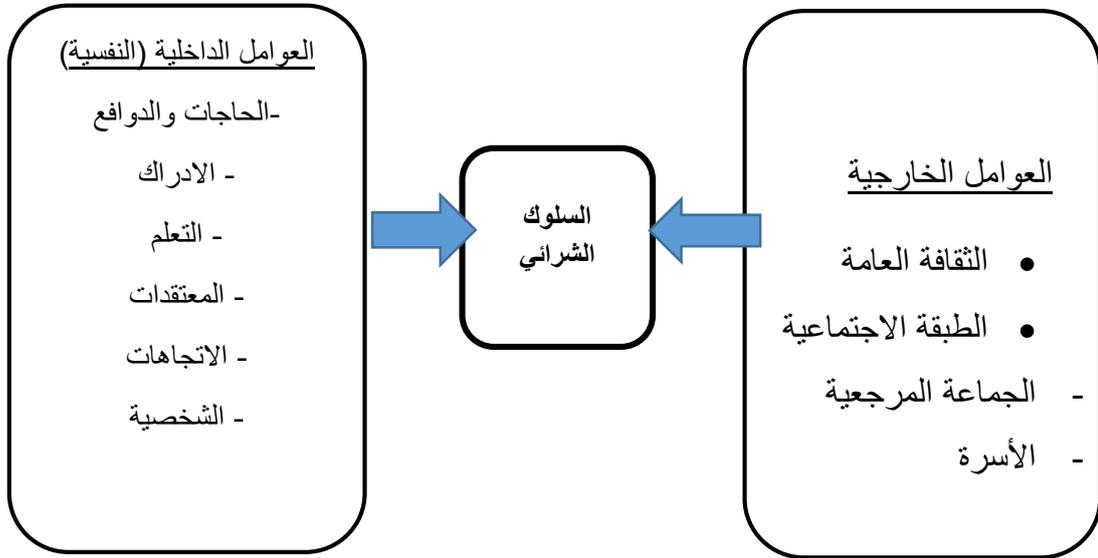
ويشير ذلك إلى منافذ التوزيع التي يتم منها الشراء وتفضيلات الزبون المتعلقة بذلك.

## 4- العوامل المؤثرة على سلوك شراء الخدمة البنكية

يتأثر سلوك شراء الخدمة البنكية بعوامل داخلية وعوامل خارجية. نوضح ذلك في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سليم حيرش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، جامعة بليدة ، 2007، ص83-8

الشكل رقم (15): العوامل المؤثرة على سلوك شراء الخدمة البنكية



المصدر: ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 143.

#### 4-1- العوامل الخارجية

وتضم هذه المجموعة عوامل كالثقافة العامة والطبقة الاجتماعية، والجماعة المرجعية والأسرة.

##### 4-1-1- الثقافة العامة:

تعرف الثقافة العامة بأنها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تحكم وتنظم التصرفات السلوكية لأفراد مجتمع ما، بما فيها سلوكياتهم المتعلقة بشراء الخدمات المصرفية، وضمن هذا السياق يعتبر العميل تلميذا لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه. فالنظام الثقافي لهذا المجتمع يؤثر على عملية تشكيل المعايير التي يستخدمها الزبون في اسناد المعاني المشتركة الى المصطلحات والمفاهيم العرفية التي يلتزم بها<sup>1</sup>.

من ناحية أخرى، تساهم التقاليد والقيم في تشكيل الهياكل المرجعية السلوكية لأفراد المجتمع، والتي تحدد بدورها أنماط سلوكهم الشرائي واتجاهاتهم وتفضيلاتهم، كما تحدد في كثير من الأحيان قبولهم أو رفضهم للخدمة البنكية وهذا يفسر سبب اقبالهم على الخدمات التي تتلاءم مع اليم والتقاليد الثقافية والنمط الحياتي لهم وعزوفهم عن تلك المخالفة لها.

<sup>1</sup>ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 143.

ان إصرار قطاعات من الأفراد على عدم التعامل مع البنوك التجارية والتحول نحو البنوك الإسلامية، يمكن أن يفسر بمعتقداتهم الدينية التي ترى أن ذلك يقع في حكم الحرام.

كذلك تلعب الثقافة دورا هاما في اختيار الزبون للبنك الذي يتعامل معه بالنسبة لبعض الخدمات البنكية. فالزبون يميل الى التعامل مع البنك الذي ينتمي الى نفس جنسية الدولة التي ينتمي اليها.

### 4-1-2- الطبقة الاجتماعية

يقصد بالطبقات الاجتماعية مجموعة الأفراد المتجانسون ولديهم تقاربا واضحا في العديد من النواحي في حياتهم اليومية، كطريقة العيش والقيم والمنافع والسلوك مثلا، اذ غالبا ما يتم تصنيف هؤلاء الأفراد وفق متغيرات معروفة كاعتبارات الدخل والمهنة والثقافة والسن واعتبارات أخرى. وعادة يقسم المجتمع الى ثلاث طبقات اجتماعية الطبقة العليا والطبقة الوسطى والطبقة الدنيا، وقد يكون هناك داخل كل طبقة طبقات أخرى<sup>1</sup>.

ويستفاد من الطبقات الاجتماعية في التعرف الدقيق على كيفية تقديم الخدمات للفتات هذه، فقد دأبت بعض البنوك الأوروبية الى فتح أبوابها في عطلة نهاية الأسبوع ما مكن الآلاف من العمال الذين لا مجال لديهم لمراجعة حساباتهم و تعاملاتهم الا في العطلة الأسبوعية هذه، أو أن تمتد ساعات العمل البنكي الى وقت انتهاء العمل في المتاجر الضخمة، وتقدم مختلف الخدمات للذين يرتادون المتاجر هذه للتسوق، والبنوك في المرافق الجامعية تختص في تقديم الخدمات أساسا لفئة الطلبة، ووفق اعتبارات و إجراءات خاصة قد لا تظهر على نحو واضح في البنوك الأخرى، وهكذا، فان الطبقات الاجتماعية اذا ما تم تصنيفها وتقسيمها على نحو واضح فان من شأن ذلك أن يعزز من موقع الخدمة البنكية.

ان دراسة الطبقة الاجتماعية كمصدر للتأثير الاجتماعي لها مضامين تطبيقية فيما يتعلق بتخطيط الاستراتيجيات التسويقية للبنك، ويمكن تلخيص هذه المضامين على النحو التالي:<sup>2</sup>

- يتكون أي مجتمع من طبقات متباينة، ويشكل هذا التقسيم الطبقي أساسا مناسباً لتجزئة السوق. مما يعني ضرورة استخدام استراتيجيات تسويقية مختلفة للتعامل مع هذه الطبقات باعتبارها قطاعات متميزة وذات أنماط شرائية فريدة.

<sup>1</sup> تيسير العفيشات العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 146.

- هناك تفاوت ادراكي بين أفراد طبقة اجتماعية ما وأفراد طبقة اجتماعية أخرى، وفي محاولة الوصول الى هؤلاء، فان الرسائل الترويجية (وخاصة الإعلان) يجب أن تصاغ في إطار الأهداف والطموحات التي يسعى الى تحقيقها أفراد كل طبقة.

- أن الدخل (الثروة المادية) ربما لا يكون العنصر الأكثر أهمية في تحديد السلوك الشرائي، الا أنه ذو مدلول هام في تحليل الدخل والتحليل المالي.

### 4-1-3- الجماعة المرجعية

تمارس الجماعة المرجعية دورا هاما في التأثير على النماذج السلوكية للأفراد. وتعرف الجماعة المرجعية بأنها مجموعة الأفراد الذين تستخدم مواقفهم ومعاييرهم السلوكية من قبل الفرد كأساس في تقييم تصرفاتهم السلوكية التي ينوون القيام بها.

ويلجأ الفرد الى ها النوع من الاستدلال عندما يكون بصدد شراء خدمات بنكية لها دلالات اجتماعية معينة كبطاقات الائتمان. حيث يقوم بتقييم تصرفاته في ضوء المعايير التي يتبناها أفراد تلك الجماعة المرجعية<sup>1</sup>.

ويبدو تأثير الجماعة المرجعية على سلوك الزبون واضحا في مرحلة تقييم البدائل المتاحة وهي احدى مراحل عملية اتخاذ القرار لشرائي. وضمن إطار دراسة أثر الجماعة المرجعية على السلوك الشرائي فإننا نسوق الحقائق التالية:

- عندما تتفق المعلومات التي يحصل عليها الفرد من خدمة بنكية معينة مع المعايير المستمدة من جماعته المرجعية عن نفس الخدمة، فان الاتجاه الذي يكونه نحو تلك الخدمة يكون إيجابيا، أما اذا تعارضت تلك المعلومات مع المعايير المرجعية، فان اتجاها معاكسا سيكون هو النتيجة المتوقعة.

- في حالة عدم تأكد الفرد من معايير الجماعة المرجعية بخصوص خدمة بنكية معينة مع وجود تعارض بين ما لدى الفرد من معلومات والمعايير التي تتبناها الجماعة، فان عدم التأكد حول هذه الخدمة البنكية يكون مرتفعا أيضا.

- يزداد إدراك الفرد للمزايا والمنافع التي تنطوي عليها الخدمة البنكية اذا كانت المعلومات التي تزوده بها الجماعة المرجعية تعزز معلوماته عن تلك المزايا.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 147.

وتوضح هذه الحقائق أن الجماعة المرجعية تعتبر مصدرا أساسيا للمعلومات التي يحتاجها الزبون لاتخاذ قرار الشراء، ولهذا، فإن صانعي الاستراتيجية التسويقية للبنك يجب أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

- ضرورة تحديد الجماعات المرجعية بالنسبة لأفراد كل قطاع من قطاعات العملاء المخدومين من قبل البنك.

- تصميم وتخطيط البرامج البيعية والترويجية على أساس التقسيم القطاعي للزبائن.

- ان لزبائن كل قطاع جماعة مرجعية مختلفة عن تلك التي يعتمد عليها قطاع آخر. ولهذا، فإن رسالة إعلانية واحدة ربما لا تكون قادرة على مخاطبة أحاسيس ومشاعر كافة الزبائن.

### 4-1-4- الأسرة

يدخل تحت هذا المفهوم العديد من الاعتبارات الخاصة بالأسرة والتي ترتبط أساسا بالخدمات البنكية، فحجم الأسرة مثلا ودخلها الشهري قد ينعكس أساسا على تعاملها مع الخدمات البنكية، فالأسرة تنتوع احتياجاتها المالية التي يمكن أن تنجز وتسدد مصرفيا، وبما يوفر لها الوقت الكافي، كما أن عدد الذين يمتلكون حسابا بنكيا في الأسرة الواحدة له الأثر الواضح على الخدمة البنكية<sup>1</sup>.

وقد بادرت البنوك الى توسيع الخدمات البنكية وتنويعها وبما يخدم الأسرة ككل، فإعطاء صلاحية استخدام الحساب البنكي الواحد من قبل الزوج والزوجة في وقت واحد سهل من تقديم الخدمات، وأنه لا حاجة لأن يكون لكل منهما حسابه الخاص، وهذا ما دأبت عليه الكثير من البنوك في العالم لغرض تنشيط الخدمات وكسب الزبائن الجدد وتوسيع قاعدة التعامل بنكيا، ويلاحظ أن دورة الحياة للأسرة تبدأ باثنين الزوج والزوجة و من ثم يزداد حجم الأسرة عند قدوم الأولاد ويصبح التعامل بشكل أكبر ومن ثم يبدأ الحجم بالتناقص كما بدأت أول مرة بخروج الأولاد من الأسرة بعد الزواج أو الخروج للعمل ولكل مرحلة خصائصها.

ويهتم رجال التسويق بالأدوار التي يمارسها رب الأسرة، وحجم التأثير النسبي للزوجة، أو الأطفال على شراء نوع من السلع والخدمات، وتختلف هذه الأدوار حسب المستوى التعليمي، ومستوى الدخل، ودرجة تطور المجتمع، والطبقة الاجتماعية التي تعيش الأسرة ضمنها.

<sup>1</sup> تيسير العفيشات العجارية، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 53.

### 4-1-5- العوامل الاقتصادية

تلعب العوامل الاقتصادية دورا فعالا في التأثير على قرار الشراء وذلك لتأثيرها المباشر على دخل الفرد وقدراته الشرائية، وبما أن القدرة الشرائية للفرد تعتبر عامل مهم وحاسم في قرار الشراء وتشكل ركن أساسي إضافة الى الحاجة والرغبة ولكن مع عدم وجود القدرة الشرائية فان الأفراد لا يستطيعون اتخاذ قرار الشراء، وبطبيعة الحال كلما انخفض الدخل وانخفضت القدرة الشرائية فان الانفاق على الخدمات سوف ينخفض بشكل كبير مقارنة بالإنفاق على شراء السلع الغذائية والسلع المعمرة.

### 4-1-6- العوامل السياسية

الاستقرار السياسي يؤثر بشكل كبير على نفسية الأفراد ويشعرهم بالأمان وعدم القلق من المستقبل مما يشجعهم على الشراء، وإذا كان العكس فان الأفراد سوف يركزون شرائهم على السلع الأساسية لأنهم لا يعلمون ما سيكون عليه المستقبل.

### 4-2- العوامل الداخلية

تضم هذه المجموعة عدة عوامل تتعلق بزبون البنك نفسه، ونظرا للتأثير العميق الذي يمكن أن تتركه هذه العوامل على سلوكيات التعامل بالخدمة البنكية فاننا سنعرض أهمها على النحو التالي:

### 4-2-1- الإدراك:

يعرف الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد باختيار المنبهات الحسية وتنظيمها وتفسيرها ضمن صورة متكاملة ذات معنى ومضمون. ويمثل المنبه ضمن هذا السياق أي مؤثر تتعرض له الحواس البشرية، مثل السلع، والاعلانات التجارية. ويفرق علماء النفس بين مرحلتين أساسيتين في عملية الإدراك. وهما: الحس والإدراك نفسه. ويمثل الحس الرد الفوري والمباشر للأعضاء الحسية على المنبه. وبالتالي، فانه يعتبر مرحلة ذهنية سابقة للإدراك الذي ينطوي على عمليات ذهنية لاحقة للحس والتي ينتج عنها استيعاب المنبه وتفسيره وتخزينه في الذاكرة<sup>1</sup>.

ويتطلب فهمنا لسلوك زبائن البنك معرفة الكيفية التي يدركون بها المنبهات الحسية المتعلقة بالبنوك، وما تقدمه من خدمات بنكية وجهود تسويقية مرتبطة بها، فهم يرون في البنوك مؤسسات ضرورية للاقتصاد، ولكن الكثير منهم لا يعرف العمليات البنكية أو آليات العمل التي تتم بها باستثناء تلك العمليات المباشرة

<sup>1</sup> ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 150.

## الفصل الثالث : الاطار النظري لرضا الزبائن

التي تهمهم، كما يعتقد هؤلاء أن البنك هو عبارة عن مؤسسة تهدف فقط الى تحقيق الربح، وأن مصلحة الزبون لا تحظى دائماً بالاهتمام من جانب ادارة البنك وفي بعض الأحيان فان شعورا بعدم الثقة في البنوك يكون موجودا لدى الكثيرين.

ان الزبائن للبنك والخدمات البنكية التي يقدمها اما أن يعكس شعورا بالرضا والراحة أو شعورا بالنفور والإحباط، وان الجانب النفسي في قرار شراء الخدمة البنكية يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية. وهذا يؤكد حرص إدارة البنك على نوعية الخدمة كميزة تنافسية في تسويق الخدمات البنكية، والحقيقة أن تقييم الزبائن لنوعية الخدمات البنكية يكمن في ادراكاتهم وتوقعاتهم بشأن الخدمات البنكية الجديدة أو أي تطوير في الخدمات البنكية الحالية. وقد أدى ادخال نظام الصراف الآلي كبديل للعنصر البشري (الموظف) في تأدية خدمات السحب والإيداع الى زيادة السرعة في انجاز العمليات البنكية التي يؤديها. ومع ذلك، فان استخدامه قد ولد لدى الزبائن شعورا بالشك والتردد في التعامل مع هذا النظام.

وإذا ما علمنا أن الزبون ينظر الى البنك على أنه المكان الأكثر أمانا على ماله، فان ذلك يوضح البعد الشخصي في العلاقة التي يتوقعها الزبون مع البنك، وقد لوحظ أن بعض الزبائن يترددون ويخافون من القيام بأية عمليات إيداع من خلال الصراف الآلي كبديل "للأيدي الأمانة"، ان هذا المستوى من الرمزية في التعامل البنكي يمثل بعدا هاما يجب أن يراعى عند تخطيط استراتيجيات التسويق للخدمات البنكية. فنحن كزبائن، وفي كثير من أوضاع شرائنا لتلك الخدمات لا نشترى مضامين نفعية مادية فحسب، بل نسعى الى قيم رمزية يمكن أن تحملها لنا تلك المضامين. ان وضع الفرد لوديعته في أحد البنوك، يعني أكثر من حصوله على فائدة على تلك الوديعة. فربما كان للمكانة الاجتماعية التي يضيفها عليه تعامله مع ذلك البنك أثر على دفعه الى وضع وديعته لدى البنك. وان لهذه الجوانب الرمزية في قرار شراء الخدمة البنكية والتعامل مع بنك آخر مدلولات هامة يجب أن تولى الاهتمام الكافي من جانب صانعي الاستراتيجية التسويقية بصفة عامة ومخططي الحملات الاعلانية بصفة خاصة.

### 4-2-2- المواقف (الاتجاهات أو الميول)

يفهم من المواقف كونها: "المعرفة والشعور الإيجابي أو السلبي اتجاه موقف أو حالة معينة"، فالمواقف اتجاه الخدمات البنكية تتباين بتباين الفترة من الوقت في التعامل مع البنوك، اذ قد تعزز حالة التعامل مع البنوك وتنمو بمرور الأيام، ويستمر الموقف على نحو إيجابي أو أن يكون عكس ذلك، وهذا ما يجعل إدارة البنوك في تماس مباشر مع الزبائن في تعاملها البنكي هذا، بسبب أن من السهولة على الزبون أن يتخذ موقفا سلبيا في عدم التعامل مع بنك ما وانتقاله الى بنك آخر منافس، وقد لا يكلفه ذلك من الوقت أو الجهد

ما يستحق الذكر، وليس بإمكان البنك العمل على منعه من ذلك، لأن مثل هذا الاجراء قد ينعكس على المتعاملين بصفة عامة<sup>1</sup>.

ان غالبية البنوك، عرفت بخدماتها الأساسية التي باتت تأخذ شكلا نمطيا، فلا يخلو أي بنك من الحسابات الجارية أو التحويل الخارجي أو صرف العملات أو فتح الاعتمادات المستندية أو أية أشكال أخرى معروفة محليا ودوليا، لكن المواقف تتباين عند الزبائن تبعا لأسباب عديدة ومنوعة تختص مثلا في السرعة في تقديم الخدمات وانجازها، أو أسعار تقديم الخدمة وبأي شكل من الأشكال المعروفة، أو مدى التعامل وسعته، دوليا مثلا والى أي مدى، وبيان طبيعة العلاقات العامة التي يكونها المصرف مع جمهوره أو زبائنه وكيف يمكنه الاحتفاظ بهذه العلاقة وعلى أي نحو، هذا من شأنه أن يعزز من حالة المواقف لدى الزبائن اتجاه الخدمات البنكية، ما يعني أيضا أن يقدم المصرف جهده في إمكانية تعزيز العلاقة واستمرارها.

ان المواقف في الخدمات البنكية تمتاز بالحساسية وسرعة التغيير، فقد يتخذ اجراء بسيط من البنك ما يخلف بالنتيجة أثارا سلبية على مواقف الزبائن، كما أن البنوك الأخرى غالبا ما تستغل النقاط السلبية أو الضعف عند بعض البنوك الأخرى وبالتالي تظهر الجوانب الإيجابية في خدماتها والتي قد تنعدم أو تتراجع في البنوك الأخرى ما يؤدي بالنتيجة الى التأثير على المواقف، كأن يقوم البنك بطلب وثائق غير ضرورية عند فتح الحساب أو طلب أكثر من كفيل عند الحصول على قرض شخصي بسيط.

ولكن قد يتخذ الأفراد مواقف موحدة وعلى نحو عام اتجاه الخدمات البنكية المتاحة من القطاع البنكي وذلك بحكم المتغيرات والظروف البيئية المختلفة المحيطة بالجهاز البنكي أو من خلال اجراء تشريعي معين قد يفسر أو يفهم على نحو لا يوافق ميول الأفراد واتجاهاتهم، وهذا ينبع أصلا من حالة الإدراك والوعي لدى الأفراد في المجتمع أيضا، فالسياسات البنكية كلما كانت تشريعاتها محدودة وواضحة فان من شأن ذلك أن يعزز من المواقف، وعلى العكس فان كثرة التشريعات وعدم الاستقرار على مبدأ أو مفهوم معين والتقلبات المستمرة في اتخاذ وإصدار التشريعات والقوانين المختلفة، فان من شأن ذلك أن يزيد من الفجوة بين القطاع البنكي والزبائن.

ومن الصعب جدا قياس الدقة في مواقف الزبائن تجاه الخدمة البنكية وذلك للاختلاف الحاصل في خصائص الزبائن هؤلاء، وكثرة المتغيرات المستخدمة في القياس ما يجعل الحكم صعبا، لهذا السبب فانه يفضل استخدام المقاييس التي تتضمن متغيرات عديدة ودرجات عديدة، وهي ما تعرف بمقاييس التقدير اذ يفترض

<sup>1</sup> تيسير الغفشيات العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 48.

أن لا يعتمد الموقف على ناحيتي الرفض والقبول فقط والاكتفاء بالإجابة ب نعم و لا، وانما تعطى المرونة في الإجابة.

### 4-2-3- العوامل الشخصية:

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل، المرحلة التي يمر بها الفرد في دورة حياته، العمر، الوضع الوظيفي، الوضع الاقتصادي (الدخل) والنمط الحياتي، بالإضافة الى نمط الشخصية. وقد أكدت نتائج كثير من الدراسات أن العملاء المصرفيين يستجيبون بدرجات متفاوتة للخدمات البنكية المقدمة من قبل البنوك، وذلك كنتيجة للتفاوت في أعمارهم وأجناسهم، ومستويات دخولهم...الخ<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بالمرحلة التي يمر بها الفرد في دورة حياته، فقد وجد أن الحاجات البنكية للفرد وتوقعاته بشأنها تتفاوت طبقاً لهذه المرحلة. فعلى سبيل المثال، فقد تبين أن الوضع الأسري للزوجين اللذين لا يوجد لديهم أطفال بعد، يشبه الوضع الأسري للزوجين العجوزين اللذين لا يعيش معهما أي من أولادهما في البيت، ومع ذلك فقد وجد أن الحاجات المالية لهاتين الفئتين مختلفة في بعض المجالات.

وفيما يتعلق بالجنس، فقد قادت زيادة الدور المشارك للمرأة في الحياة العملية ومساواتها مع الرجل في الفرص الوظيفية، الى فتح آفاق جديدة أمام صانعي الاستراتيجية التسويقية للبنك.

كذلك، يعتبر دخل الفرد من أهم محددات سلوك شرائه للخدمات البنكية. وفي هذا الصدد، يجب أن نفرق بين الدخل بمفهومه المطلق وبين الدخل المتاح للتصرف وهو ذلك الجزء من الدخل الذي يخصصه الفرد للإنفاق. فالزبون يحدد أنواع الخدمات التي سيشتريها على أساس أفضليتها وأولويتها، وذلك وفقاً لسلم تفضيل معين ترتب عليه تلك الخدمات حسب توقعاته حول قدرة كل منها على اشباع حاجاته وذلك في حدود ما لديه من نقود أو ائتمان. وإذا كان الجزء المتاح للتصرف من الدخل هو ما كان يهتم رجال التسويق في السابق فان الجزء المخصص للادخار قد أصبح موضع اهتمام من قبل البنوك، حيث تسعى هذه البنوك جادة في اتباع مختلف أساليب الترويج لاستمالة السلوك الايداعي للأفراد.

### 5- مراحل اتخاذ قرار الشراء

من المؤكد أن نجاح مهمة رجل التسويق البنكي لا تتوقف عند الإجابة على الأسئلة التي تم التطرق إليها سابقاً، ولكن من المفيد أيضاً أن يبحث في الكيفية والخطوات التي يسلكها الزبون أثناء اتخاذ قراره الشرائي

<sup>1</sup> ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

وذلك من خلال تحديد مختلف الأدوار التي يؤديها، وكذا تحديد نوع القرار المتخذ، ومن هم المسؤولون عنه ومختلف المراحل التي تسبق ذلك.

### 5-1 أدوار الشراء البنكي

يتوجب على رجل التسويق البنكي تحديد الأشخاص الذين يشتركون في عملية الشراء، والأدوار التي يقومون بها وكذلك درجة التأثير الذي يمارسونه على النتيجة النهائية لقرار التعامل مع البنك. وقد أوضح كوتلر (Kotler) بأنه هناك خمسة أدوار يمكن أن يؤديها الأفراد في عملية الشراء البنكي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **المبادر:** وهو أول شخص يفكر أو يقترح فكرة شراء الخدمة من البنك مثلاً: اقتراح الابن الأكبر للعائلة اقتراض من البنك، شراء سيارة جديدة. الخ.

- **المؤثر:** هو الشخص الذي يكون لنصيحته أو وجهة نظره الأثر الأكبر في قرار الشراء نظراً لخبرته وإمامته بالبدائل المتاحة، مثلاً: قيام صديق العائلة أو الوالد بالنصح حول نوع القرض والبنك صاحب الخدمة.

- **المقرر:** هو صاحب الكلمة الأخيرة في قرار الشراء.

- **المشتري:** هو ذلك الشخص الذي ينفذ عملية الشراء من البنك.

- **المستخدم:** وهو الشخص أو الأشخاص الذين يستفيدون من الخدمة (استفادة أفراد العائلة من القرض مثلاً).

### 5-2 أنواع قرار الشراء

تتضمن عملية اتخاذ القرار الشرائي مجموعة من العمليات الذهنية الهادفة والموجهة للوصول الى حل مناسب لمشكل ناجم عن حالة غير مشبعة لدى الزبون وتنقسم قرارات شراء الخدمات والمنتجات البنكية الى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

### 5-2-1-القرارات الروتينية:

هذه القرارات تظهر عادة في المجال البنكي عندما تظهر حالة التكرار في استخدام الخدمة، كقيام الزبون بإجراء عملية السحب أو إيداع مبالغ في رصيده كلما شعر بالحاجة الى المال أو توفر لديه مال فائض، وهذه القرارات باتت معروفة وتتخذ على نحو لا يأخذ الوقت الطويل أو التفكير في اتخاذها من عدم

<sup>1</sup> سليم حيرش، مرجع سابق، ص85.

<sup>2</sup> تيسير العفيشات العجامة، التسويق البنكي، مرجع سابق، ص56.

اتخاذها، كما أن البنوك اعتادت أن تتلقى مثل هذه الطلبات يوميا بمعدلات عالية نسبيا، وعادة هذه القرارات لا تكون بها نسبة المخاطرة عالية بل متدنية لا تحتاج الى كم من المعلومات بل قد لا تحتاج الى المعلومات الا ما ندر ولا تحتاج الى وقت طويل، وعادة ما تتخذ عند شراء المنتجات سهلة المنال.

### 5-2-2-2- القرارات المحددة

هذه القرارات و من مسمها تبدو عملية اتخاذها محددة بوقت أو في ظرف ما، فالخدمات التي يعرضها البنك قد تكون حديثة العهد على الزبائن، ما يتطلب أن يتخذ هؤلاء الزبائن القرارات المناسبة للاستفادة من الخدمة المعروضة، فمثلا الاستفادة من البطاقة البنكية العالمية والتي يمكن استخدامها دوليا يمكن أن يقبل على اقتنائها الزبائن الذين يميلون للسفر على نحو متكرر، فهذه البطاقة ستقدم الخدمة المطلوبة فعلا، كذلك البطاقات الخاصة بمتاجر التسوق، والتي ترتبط أساسا بالحسابات البنكية للزبائن، فان الحصول على عملية الخصم من عملية شراء المواد المختلفة هدف يسعى اليه العديد من الزبائن بشرط تملكهم لهذه البطاقة. ويلاحظ أن هذه القرارات تكون بها نسبة المخاطرة أعلى وكذلك تحتاج الى كم أكبر من المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار وكذلك تحتاج الى وقت طويل والبحث عن بدائل وتكون الصفقات متوسطة، وعادة ما يتم اتخاذها في منتجات التسوق.

### 5-2-3- القرارات المطولة - الواسعة

ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تتميز الصفقة الواحدة بكبر حجمها وارتفاع درجة المخاطرة، أو كونها حالة منفردة تتطلب الدراسة والتمحيص قبل اتخاذ مثل هذه القرارات، ويضع الزبون العديد من الاحتمالات والافتراضات في اتخاذ لمثل هذه القرارات، اذ قد يترتب على نتائج القرار العديد من التبعات التي بقدر ما يتوقع أن تكون إيجابية فإنها قد تسير بالاتجاه السلبي، كالقروض وما يتبعها من مشكلات تقترن بالفوائد العالية والمكلفة للفرد المقترض. ونلاحظ أن هذه القرارات درجة المخاطرة بها عالية وتحتاج الى كم أكبر من المطلوبات وتحتاج كذلك الى وقت طويل وحجم الصفقة كبير، ودراسة البدائل بشكل مفصل ومحكم، وعادة ما تختص بالمنتجات الخاصة. على أن أي من هذه القرارات ومهما كانت طبيعتها يفترض أن تستند على جوانب عديدة قبل اتخاذها، وبخاصة تلك المتعلقة بكل من:

- الخبرة السابقة في مجال التعامل مصرفيا، وهل للزبون من فكرة سابقة في التعامل بنكيا وفي بيئة غير بيئته الحالية؟

- كمية البيانات والمعلومات المنشورة والتي تم إعلانها ونشرها عن الخدمات البنكية وفي مختلف وسائل النشر الإعلامي.

- شخصية المستهلك ومدى قدرته على اتخاذ القرار المناسب في الاستفادة من الخدمات البنكية المتاحة.
- تقويم عملية شراء الخدمة البنكية ومدى الاستفادة الفعلية منها.

### 3-5- خطوات اتخاذ قرار الشراء

تمر عملية اتخاذ قرار شراء الخدمة البنكية بعدة مراحل يتم من خلالها اكتساب المعلومات المختلفة عن الخدمات والبنوك التي تقدمها ثم معالجة هذه المعلومات وتقييمها للوصول الى القرار الأنسب الذي يضمن تحقيق المستوى المتوقع من الاشباع للحاجة المالية أو الائتمانية لدى العميل.

ويوضح الشكل الموالي نموذجاً عاماً للعملية السلوكية المتعلقة بشراء الخدمة البنكية والمراحل الأساسية التي تمر بها.

وكما يوضح الشكل، فإن سلوك شراء الخدمة البنكية (عملية اتخاذ قرار الشراء) تبدأ بوجود حاجة مالية أو ائتمانية غير مشبعة لدى الفرد معززة بسلسلة من الالاحات الداخلية التي تقود الى الإقرار الذاتي بضرورة اشباعها وهذا من شأنه أن يولد حالة من التوتر النفسي التي لا يقوى الفرد العادي على الاستمرار في ظلها، وينتج عن هذا التوتر دافعية للتصرف في الاتجاه الذي يعتقد أنه سيخفض من هذا التوتر وبالتالي العودة الى حالة التوازن، وتعتبر هذه الدافعية المحرك الرئيسي للعمليات السلوكية اللازمة للوصول الى حلول مناسبة لتحقيق هذا التوازن. ولتحقيق ذلك، فإن الفرد يقوم بجمع المعلومات اللازمة باذلاً ذلك الجهد بالرجوع الى معارفه وخبراته السابقة التي يكون قد تعلمها واكتسبها في السابق.

وإذا وجد أن مستوى المعلومات لديه لا يكفي لاتخاذ قرار الشراء المناسب فإنه يقوم بجمع معلومات إضافية عن البدائل المتاحة من الخدمة البنكية التي تلبى الحاجة المطلوب اشباعها (الحصول على قرض مثلاً)، ولما كانت قدرة الفرد للوصول الى مستوى المعلوماتية التامة محدودة، وهو ما يؤكد مفهوم الرشد المحدود. فإنه سيقف عند المستوى الذي يعتقد أنه كاف لاختيار البديل الذي يراه مناسباً. ولذلك فإن درجة الرشد في قرار شراء الخدمة البنكية تتحدد في ضوء مستوى المعلومات المتاحة. فالمعلوماتية التامة بكافة البدائل المتاحة (الرشد الاقتصادي) غير ممكنة في سياق السلوك الشرائي. فاذا ما اعتقد زبون البنك أن ما يتوفر لديه من المعلومات يعتبر كافياً، فإنه سيبدأ بتقييم هذه البدائل. ويتم ذلك عن طريق مطابقة مواصفات وخصائص كل بديل من البدائل المتاحة وما ينطوي عليه من منافع وفوائد وتكاليف، بالمعايير التي يكون

قد طورها لنفسه في إطار توقعاته وأهدافه، وذا ما ارتقى أحد تلك البدائل الى مستوى تلك المعايير وتحققت له المنافع المتوقعة فان اختياره سيقع على ذلك البديل وبالتالي يقوم بشرائه.<sup>1</sup>

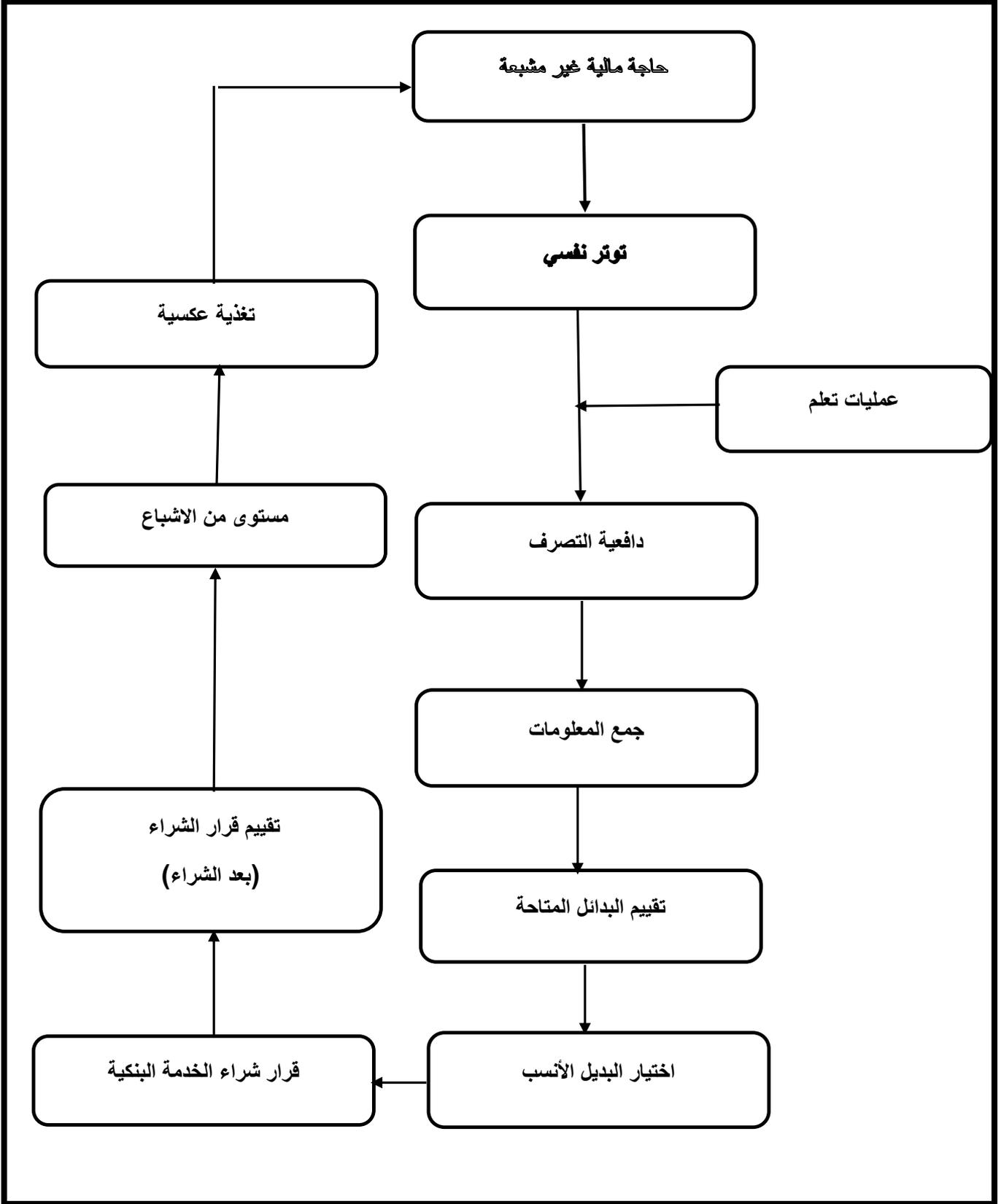
بعد إتمام عملية الشراء وتكوين خبرة عن الخدمة البنكية يظهر الزبون اما شعورا بالرضا، أو عدم الرضا، والذي ينعكس في بعض السلوكيات مثل تكرار التعامل مع البنك أو تغييره. كما تعتبر هذه المرحلة حرجة أيضا بالنسبة لرجل التسويق البنكي، اذ يلزمه تتبع هذه المرحلة بحذر وحرص شديدين للتأكد من مدى رضا الزبون أو البحث عن كل الأسباب التي جعلته غير راض، فهذه المرحلة تعد بمثابة التغذية العكسية التي تنزود من خلالها مصلحة التسويق البنكي بالمعلومات اللازمة لإحداث التغيير الملائم في البرامج التسويقية.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص سلوك شراء الخدمة البنكية في المخطط التالي:

---

<sup>1</sup> ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 138-139.

<sup>2</sup> سليم حيرش، مرجع سابق، ص 89.

مخطط رقم (6): النموذج العام لسلوك شراء الخدمة البنكية



المصدر: ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 139.

### المبحث الثاني: رضا الزبون عن الخدمة البنكية

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالرضا، أهميته ، عناصر وخصائص رضا الزبون.

#### 1- مفاهيم أساسية حول الرضا عن الخدمة

##### 1-1 تعريف الرضا وأهميته:

لقد أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالرضا، اختلفت وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي خاصة ما يتعلق منها بالمنظمات الخدمية، ذلك أن عناصر تقييم الخدمة لدى الزبون تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية. يمكن أن نوجز أهم التعاريف الخاصة بالرضا فيما يلي:

- يعرف الرضا بأنه مستوى إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد.<sup>1</sup>

- ويعرف **كوتلر (Kotler)** الرضا بأنه "إحساس إيجابي أو سلبي يشعر به العميل اتجاه تجربة شراء أو استهلاك معينة، والنتيجة عن مقارنة بين توقعاته وأداء المنتج".<sup>2</sup>

- كما يعرف على أنه " الحالة النفسية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".<sup>3</sup>

- ويعرف كذلك على أنه " مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه بالتوقعات المسبقة للزبون عن أداء هذا المنتج، فإذا تعادل أداء المنتج مع التوقعات يكون الزبون راضيا".<sup>4</sup>

- وهو أيضا عبارة عن " مشاعر سرور أو عدم سرور تنشأ بالمقارنة بين الحاجات المتوقعة وتجربة الاستهلاك".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستنتج خاصيتين أساسيتين لمفهوم الرضا :

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، ص 71.

<sup>2</sup> Kotler, Dubois, Marketing Management, OP-CIT,p172.

<sup>3</sup> عاتشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس ، الطبعة الثانية ، القاهرة، 1998، ص 121-122.

<sup>4</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص36.

<sup>5</sup> J.Lendrevie, et autres, **Mercator**, théorie et pratique de marketing, édition Dunod, 8ème édition, Paris, France, 2006, P 855.

- يعبر الرضا عن الشعور الناتج عن تجربة معينة لدى الزبون، وذلك من خلال المقارنة بين الخدمة المقدمة (المدركة) والخدمة المتوقعة (المنتظرة).
- يعبر الرضا عن أبعاد شعورية تتبع عملية أو تجربة ما، كما تتأثر بعوامل داخلية وخارجية خاصة بكل زبون.

### 2-1 أساليب تحقيق رضا الزبائن

- هناك عدة أساليب لتحقيق رضا الزبائن، من أهمها:
  - الاهتمام بأوجه الأنشطة التي تسبق البيع، وأثناءه، وبعده.
  - الاهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه.
  - دراسة شكاوى ومقترحات وانتقادات الزبائن.
  - احترام حقوق الزبون الأساسية في جميع تعاملاته مع البنك، والتي تتضمن الحقوق التالية:
    - احترام وقته وعدم اضاعته في الانتظار أو في اتباع إجراءات روتينية معقدة وطويلة.
    - إعطاء معلومات كاملة عن الخدمات التي يقدمها البنك، من حيث الأسعار وخدمات ما بعد البيع.
    - الإنتاج وفقا لمواصفات الزبون ورغباته واحتياجاته.

### 3-1 أهمية رضا الزبون

- يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو تحقيق الجودة، و تبرز أهمية رضا الزبون خاصة:
  - إذا كان راضيا عن الخدمة المقدمة اليه من قبل المؤسسة فان قراره بالعودة اليها سيكون سريعا واحتمال توجهه الى مؤسسة أخرى يبقى منخفضا.
  - يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يخص الخدمة المقدمة اليه مما يقود المؤسسة الى تطوير الخدمات المقدمة اليه.
  - إذا كان الزبون راض عن أداء المؤسسة فانه سيتحدث الى الآخرين خاصة بالكلمة المنطوقة الموجبة، وهذا ما يولد زبائن جدد. فضلا على أن رضا الزبون يعد أهم مقياس لجودة الخدمة، اذ يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال:

- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر على رضاه.
- يعد دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ظل آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم الى البرامج التدريبية مستقبلاً.

### 4-1 مؤشرات رضا الزبائن

من بين أهم المؤشرات الدالة على رضا الزبون على البنك هي<sup>1</sup>:

- زيادة التعليقات والخطابات اللطيفة من الزبائن.
- اصرارهم على التعامل مع البنك على الرغم من اغراءات المنافسين.
- تزكيتهم للبنك لدى أصدقائهم، وعائلاتهم، ومعارفهم.
- انخفاض في نسبة شكاويهم مع عدم تصعيدها الى الجهات الأعلى.
- تقديمهم لبعض المقترحات الخاصة بتحسين الخدمة.

### 5-1 نتائج رضا الزبائن

ان تحقيق رضا الزبائن يعود بعدة نتائج إيجابية للبنك ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- قيام الزبائن بشراء منتجات أكثر من احتياجاتهم مما يؤدي الى زيادة العائد.
- انخفاض درجة اعتراض الزبائن على ارتفاع الأسعار، أو على الأقل تنخفض ضغوط الزبون لتخفيض أسعار المنتجات له.
- تقوية وضع البنك التنافسي.

### 2- عناصر رضا الزبون وخصائصه

**2-1-1 عناصر رضا الزبون:** اتفق الباحثون على أن محددات الرضا تتمثل في ثلاث عناصر أساسية وهي:

**2-1-1-1 التوقعات:** يمكن الاتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ماهي الا احتمالات يشكلها الزبون وهي خاصة بظهور أحداث معينة سواء كانت إيجابية أو سلبية وقد أوضحت الدراسات أن الزبائن قد يلجؤون

<sup>1</sup>منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص78.

الى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامهم بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما مقدما، لذلك تتحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن الخدمة كالآتي<sup>1</sup>:

- توقعات عن خصائص الخدمة (الجودة المتوقعة): هي الخصائص الموجودة في الخدمة في حد ذاتها والتي يرى الزبون أنها تحقق له المنافع.

- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: وتتعلق بردة فعل الآخرين (السلبية/ الإيجابية) اتجاه الزبون نتيجة اقتنائه للخدمة.

- توقعات عن تكاليف الخدمة: هي توقعات عن التكاليف والسعر الذي يجد الزبون نفسه ملزما بدفعه للحصول على المنتج، والسعر هنا لا يتضمن مبلغا فقط بل كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول الخدمة بما في ذلك المعلومات التي يجمعها وحتى الآثار النفسية والمعنوية التي يتحملها.

- التجارب والتعاملات السابقة<sup>2</sup>: حيث تأخذ حيزا مهما لدى الزبون، إذ أن التجارب السابقة للزبون مع البنك يلعب دورا مهما في تحديد توقعاته حول المنتجات قبل عملية الشراء، بالإضافة الى درجة أهمية المعلومات المقدمة للزبون من قبل البنك.

وتوجد خمس محددات رئيسية للتوقعات وهي:

**الأولى: الحاجات الشخصية:** وتتمثل في المطالب الشخصية للزبون، والتي تتأثر بالسمات الشخصية و الاجتماعية للزبون، وكذا موارد المالية؛

**الثانية: البدائل المتاحة للمنتج (الخدمة):** وتشير الى إدراك الزبون ومعرفته بوجود عدد من البدائل الأخرى للمنتجات المتاحة، أو التي يرغب في الحصول عليها؛

**الثالثة: التجارب السابقة:** وتمثل تعرض الزبون لنفس المنتج من قبل ودرجة معرفته بطبيعته بعد تجربته؛

**الرابعة: الكلمة المنطوقة:** الإيجابية أو السلبية عن العرض: وهي العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة؛

<sup>1</sup>سامي أحمد محمد مراد، دور تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص160.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، حسين هشام عبد الرحمن، تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 74، بغداد، العراق، 2013، ص 48.

**الخامسة:** الوعود المصرح بها من طرف المؤسسة: وهي تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لزيائنها في صورة جمل أو عبارات باستخدام وسائل الاتصال كالإعلان.

ويرى الباحثون أن التوقع يصنف الى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

**الأول: توقع تنبؤي:** يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين ويقاس بقوة الاعتقاد، ويمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج،

**الثاني: التوقع المعياري:** يركز على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء المنتج، يتم اعدادها انطلاقا من دراسات وأبحاث نظرية وقياسية؛

**الثالث: التوقع المقارن:** يقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج على أساس المقارنة بمنتجات يرى أنها في نفس المستوى.

يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته المتعلقة بالمنتج وتتمثل في:<sup>2</sup>

**المستوى الأول: مستوى الخدمة الأساسي:** يعبر عن الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون؛

**المستوى الثاني: مستوى الخدمة المرغوبة:** يتمثل في مستوى الجودة التي يتوقع الزبون أن يحصل عليها مقابل القيمة المالية التي يدفعها، يؤدي تحققه الى المحافظة على النصيب السوقي وعلى ولاء الزبون وشعوره بالرضا، يلاحظ أن منطقة المسموحات بين المستوى المرغوب والمستوى الأساسي لتوقعات الزبائن نحو الخدمة تختلف من زبون للآخر ومن خدمة لأخرى لنفس الزبون؛

**المستوى الثالث: مستوى الخدمة غير المسبوق:** يعبر عن المستوى الذي يفوق توقعات الزبون، أي يفوق مستوى الخدمة المرغوب، يؤدي بلوغه الى تحقيق ميزة تنافسية، وزيادة النصيب السوقي وتنمية ولاء الزبون وتعظيم درجة الرضا لديه.

**2-1-2- الأداء الفعلي:** تظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا كونه مقياسا مبسطا يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا، وذلك ببساطة من خلال سؤال الزبائن عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة لأداء الخدمة. من ناحية أخرى تكمن أهمية الأداء الفعلي في كونه معيارا للمقارنة بينه وبين

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك "المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998، ص 126.  
<sup>2</sup> عصام الدين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات" النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، مصر، 2002 ص 511.

## الفصل الثالث : الاطار النظري لرضا الزبائن

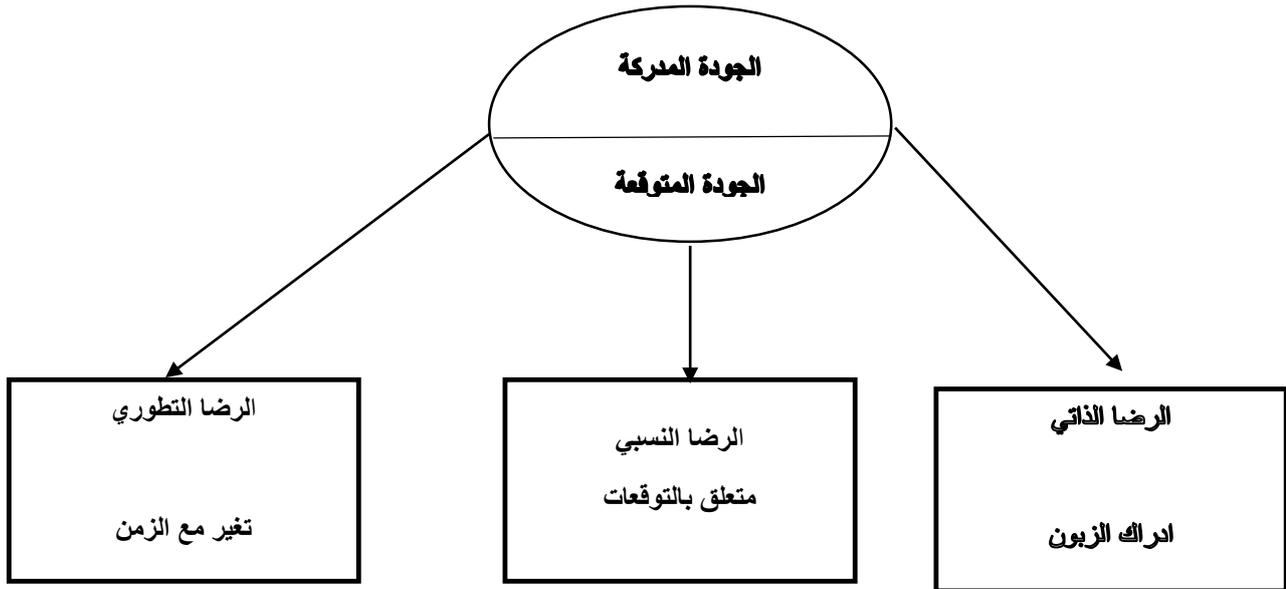
التوقعات، حيث يقوم الزبون باستخدام خدمة معينة وإدراك مدى الاشباع الذي حصل عليه وبناءا عليه يتم تقييم عدم المطابقة.

**2-1-3- المطابقة/عدم المطابقة:** تنتج المطابقة عندما يتساوى الأداء الفعلي (الاشباع الذي حصل عليه الزبون) مع نظيره المتوقع، أما عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها "درجة انحراف أداء الخدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة"<sup>1</sup> وتكون أحيانا موجبة أي مرغوبا فيها عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات، وسالبة أي غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الأداء عن التوقعات.

### 2-2- خصائص رضا الزبون

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): خصائص الرضا



SOURCE: Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'organisation ,  
Deuxième tirage, Paris, 2001, P 24.

من خلال الشكل يمكن إيضاح خصائص الرضا على النحو التالي :

<sup>1</sup> سامي أحمد محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 161.

### 1-2-2- الرضا الذاتي

يتعلق رضا الزبون بعنصرين أساسيين بطبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والادراك الذاتي من جهة أخرى، نظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالزبون الذي يرى بأن الخدمة المقدمة أحسن من الخدمات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق. مما يوجب على المؤسسة أن تقدم خدمات وفق ما يتوقعه ويحتاجه الزبون.

### 2-2-2- الرضا النسبي

الرضا لا يعبر عن حالة مطلقة وإنما هو نسبي، ويرجع ذلك الى اختلاف التوقعات من زبون الى آخر حول نفس الخدمة، مما ينتج عنه ردود أفعال مختلفة. لذا تلجأ المؤسسة الى تجزئة السوق قصد تحديد التوقعات المتشابهة للزبائن، من أجل تقديم خدمات أكثر توافقاً مع هذه التوقعات.

### 2-2-3- الرضا التطوري

يتغير رضا الزبون بتطوير مستوى التوقع ومستوى الأداء المدرك، مع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تشهد تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو الآخر تطوراً خلال عملية تقديم الخدمة.

### 3- العلاقة بين رضا الزبون وأنواع متطلباته:

أشار البروفيسور الياباني (Noricho Kano) وزملائه من جامعة طوكيو الى ضرورة دراسة ما يعرف بصوت الزبون، وفق اعتقاد مفاده أن للزبائن حاجات خفية غير مرئية، ويتطلب ذلك دراسة ثلاثة أنواع من الخدمة هي:<sup>1</sup>

**1-3- المتطلبات الأساسية الواجب توفرها (Must be):** هذه المجموعة لا يعبر عنها الزبون لافتراض حتمية توفرها، وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن الزبون لن يكون راضياً، أما إذا توفرت فإن ذلك لن يزيد من مستوى الرضا لديه.

<sup>1</sup> عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2007، ص84.

**2-3- متطلبات الأداء** (تسمى بالخصائص أحادية البعد **one dimension**): هذه المجموعة يطلبها الزبون ويعبر عنها بصراحة، كما يتناسب مستوى رضا الزبون طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات فكلما كانت درجة هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عال والعكس صحيح.

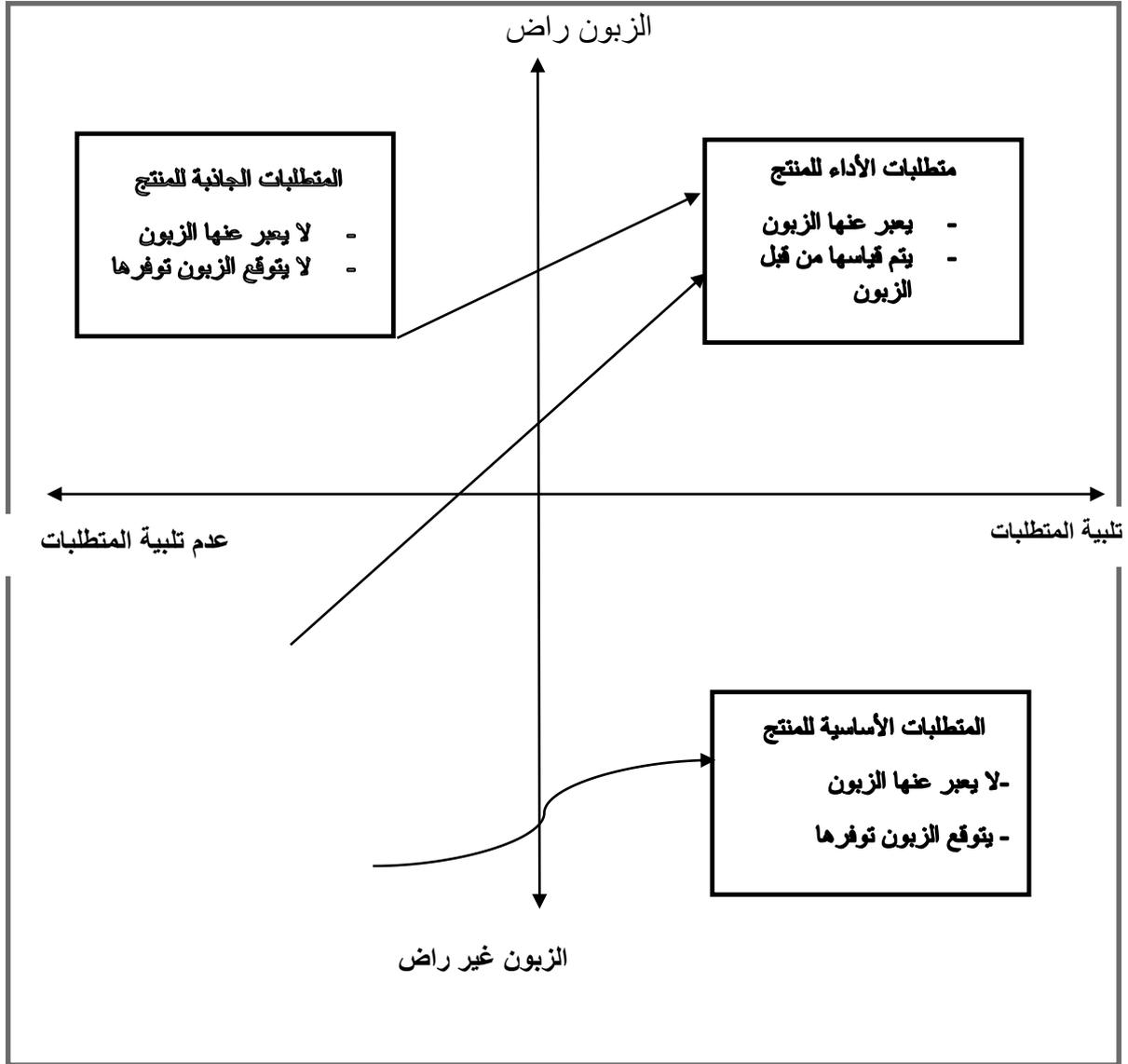
**3-3- المتطلبات الجاذبة أو الوهاجة:** تحتل هذه المتطلبات أكبر درجة من التأثير في رضا الزبون وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل الزبون، بل غير متوقعة من قبله وتوفرها يرفع من مستوى الرضا لديه وغيابها لا يشعره بعدم الرضا.

لكن وبمرور الزمن قد تتحول المتطلبات الوهاجة الى خصائص يجب توفرها، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات الاستمرار بدراسة وتتبع صوت الزبون لإيجاد خصائص وهاجة جديدة والتأكد بأنها قامت بتقديم الخدمة وفق مخطط (Kano) الموضح في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد البادوي، زينب شكري محمود، نفس المرجع السابق، ص 84.

## الفصل الثالث : الاطار النظري لرضا الزبائن

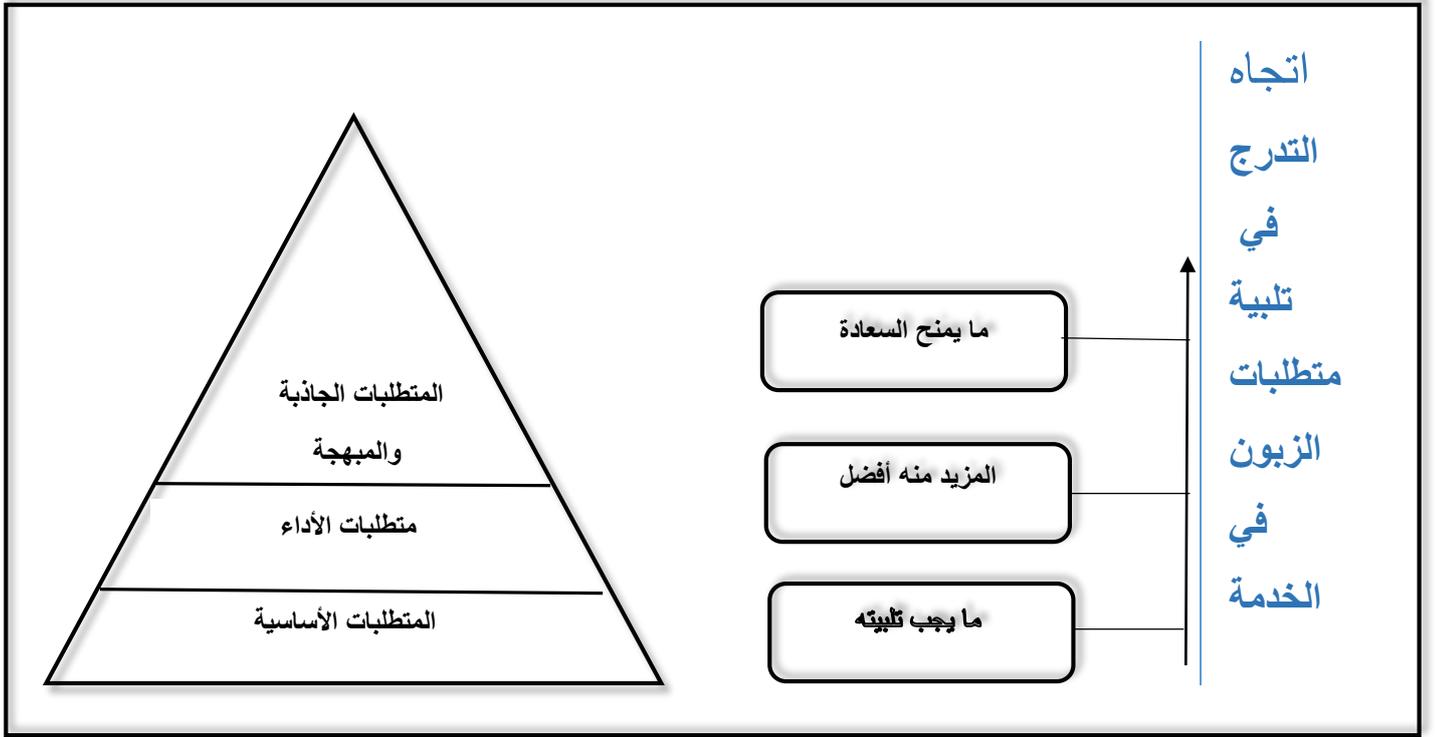
الشكل رقم(17): نموذج Kano لتصنيف متطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) الزبون و تأثيرها في رضاه



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، ص 157.

يتضح من خلال الشكل أن الخصائص الواجب توفرها تجعل الزبون يقدم على شراء الخدمة لكنها لا تعبر عن حالة الرضا لديه وعدم توفرها سيجعل منه زبونا غير راض عكس الخصائص الوهاجة التي لا يغير عدم توفرها في الخدمة من مستوى الرضا بل ان وجودها سيولد شعورا عال بالرضا أما الخصائص الأحادية البعد فهي تشكل علاقة طردية بين تلبيةها في الخدمة ومستوى الرضا وقد وضع (Kono) هذه المتطلبات الثلاث في صورة هرم ، فعلى المؤسسة أن تتدرج في تلبية المتطلبات فتبدأ بالأساسية التي لا يمكن اغفالها لتنتقل الى متطلبات الأداء وصولا الى القمة عندما تتمكن من تلبية متطلبات الجاذبية.

الشكل رقم (18): هرم أصناف متطلبات الزبون



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

وتستفيد إدارة المؤسسة من تصنيف نموذج Kono لمتطلبات الخدمة بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أنه يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير الخدمة، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء، والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت هذه الأخيرة موجودة بدرجة مرضية للزبون.

#### 4- تصنيفات الرضا من خلال سلوك الزبون

ينظر الزبون الى الرضا من خلال ثلاث مستويات كما يلي:<sup>1</sup>

4-1- الرضا عن النظام: ويعبر عن التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل الأسعار، الجودة، توفر المنتجات، والصورة الذهنية.

<sup>1</sup> نصر الدين بن اعمارة، مرجع سبق ذكره، ص162.

**4-2- الرضا عن المؤسسة:** ويعبر عن ما يحصل عليه الزبائن عند التعامل مع المؤسسات التي تقدم السلع والخدمات ، لك فان الرضا عن المؤسسة يوصف بأنه استهلاك السلع والخدمات وما يحيط بذلك من موقع المؤسسة والجو العام لها.

**4-3- الرضا عن السلعة أو الخدمة:** يشير الى التقييم الموضوعي للزبون لمختلف المخرجات والخبرات عن استخدام أو استهلاك السلع والخدمات، وتتوقف عملية التقييم عن العملية العقلية التي عن طريقها يقارن الزبون توقعاته السابقة عن مخرجات المنتج.

### 5- علاقة رضا الزبون ببعض المفاهيم الأخرى

تنشأ عن حالة الرضا مجموعة من العلاقات مع عدة عناصر مرتبطة بنشاط المؤسسة نذكر منها:

#### 5-1- علاقة الرضا بالحصصة السوقية:

تؤثر الحصصة السوقية بشكل كبير على أداء المؤسسة، وتؤثر بدورها على مجموعة من العوامل وعلى رأسها مستوى رضا الزبائن، يتحقق ذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة حساسية الزبائن للأسعار المرتفعة، مما يؤدي الى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي نمو الحصصة السوقية، كما قد يتحقق لك من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأسعار مرتفعة ولكن بجودة عالية للزبائن الأقل حساسية للأسعار والأكثر اهتماما بالجودة، وتعد رغبة المؤسسة في زيادة حصتها السوقية من بين الأسباب التي تقف وراء الاهتمام برضا الزبون والذي يتمثل في مبدئها الرئيسي الذي يعمد الى المحافظة على الزبائن الحاليين<sup>1</sup>. ووفقا لمبدأ باريتو :

- من المفترض أن 20% من المؤسسات زبائنها يقدمون 80% من الأرباح.

- تكلفة الحصول على زبون جديد أكثر (من 5 الى 10) من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين؛

- يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي دورا إيجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في أغلب الأحيان؛

- الاحتفاظ ب 5% من الزبائن الحاليين يدي الى 25% أو أكثر من الربحية؛

<sup>1</sup> عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص131.

قد تكون العلاقة بين رضا الزبائن والحصة السوقية عكسية في المدى القصير، فمؤسسة بحصة سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فعال وجيد وبالتالي تتوقع مستويات رضا مرتفعة، في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعني قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائنها بشكل جيد لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية على المدى الطويل.

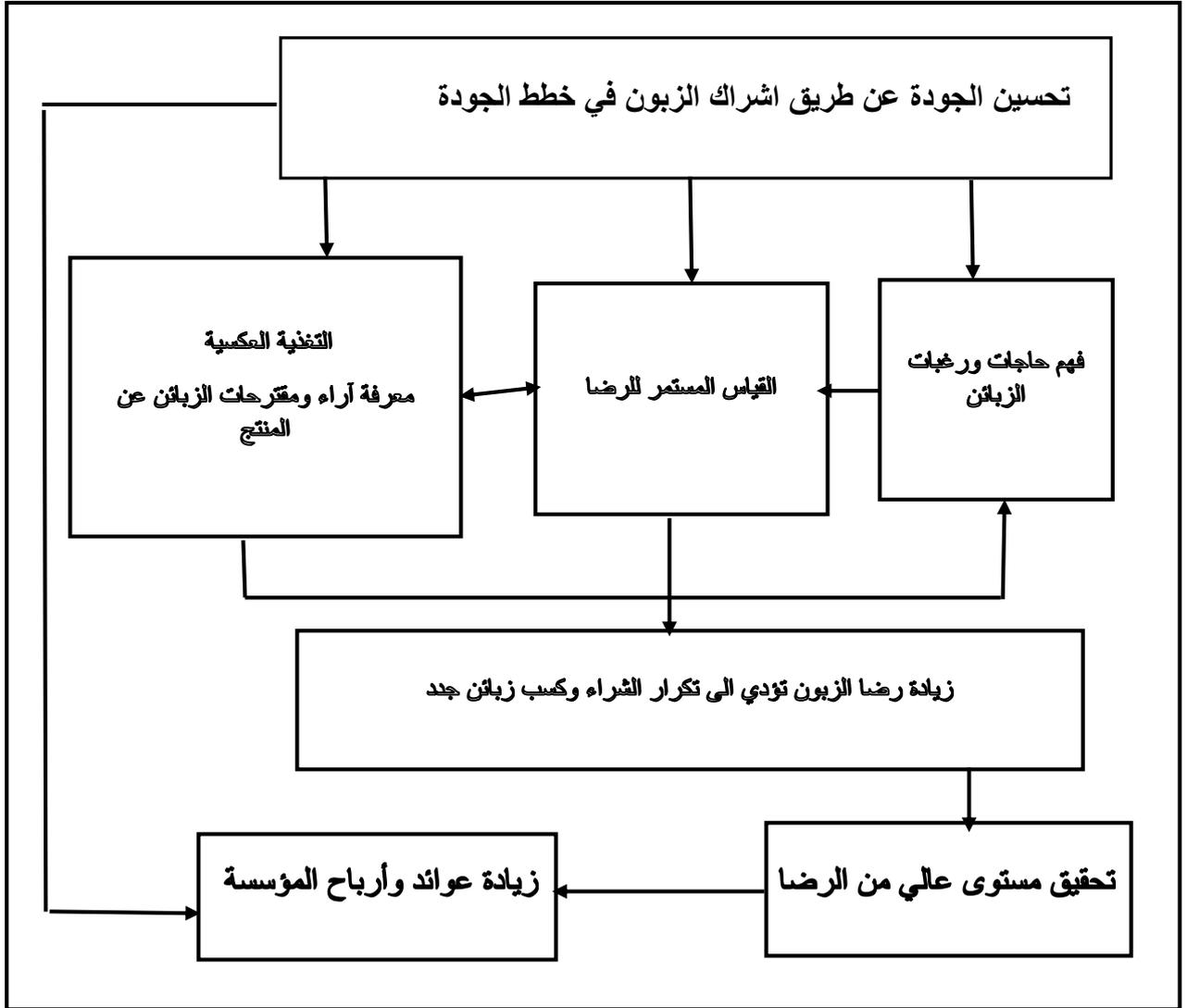
### 2-5 علاقة الرضا بالجودة

اختلف الباحثون حول أي المفهومين يسبق الآخر الا أن النموذج الذي يقدم الجودة عن الرضا هو الأكثر قبولاً لاعتبار أن مفهوم الرضا أوسع من الجودة، حيث يشمل عدة أبعاد كالإدراك والتوقعات ومنه تعتبر الجودة عاملاً مساهماً في تحقيق رضا الزبائن، تتطلب إدارة الجودة معرفة المؤسسة لزبائنها بغرض تحديد احتياجاتهم ورغباتهم وما الذي ستفعله لإشباع هذه الاحتياجات وتلبية الرغبات<sup>1</sup>.

تحاول المؤسسات تحقيق رضا زبائنها عن المنتجات التي تقدمها لهم مع الأخذ بعين الاعتبار رغباتهم وذلك من خلال الاهتمام بعنصر الجودة كما هو موضح في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص245.

مخطط رقم (25) : الجودة و الرضا



المصدر: يوسف حليم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص246.

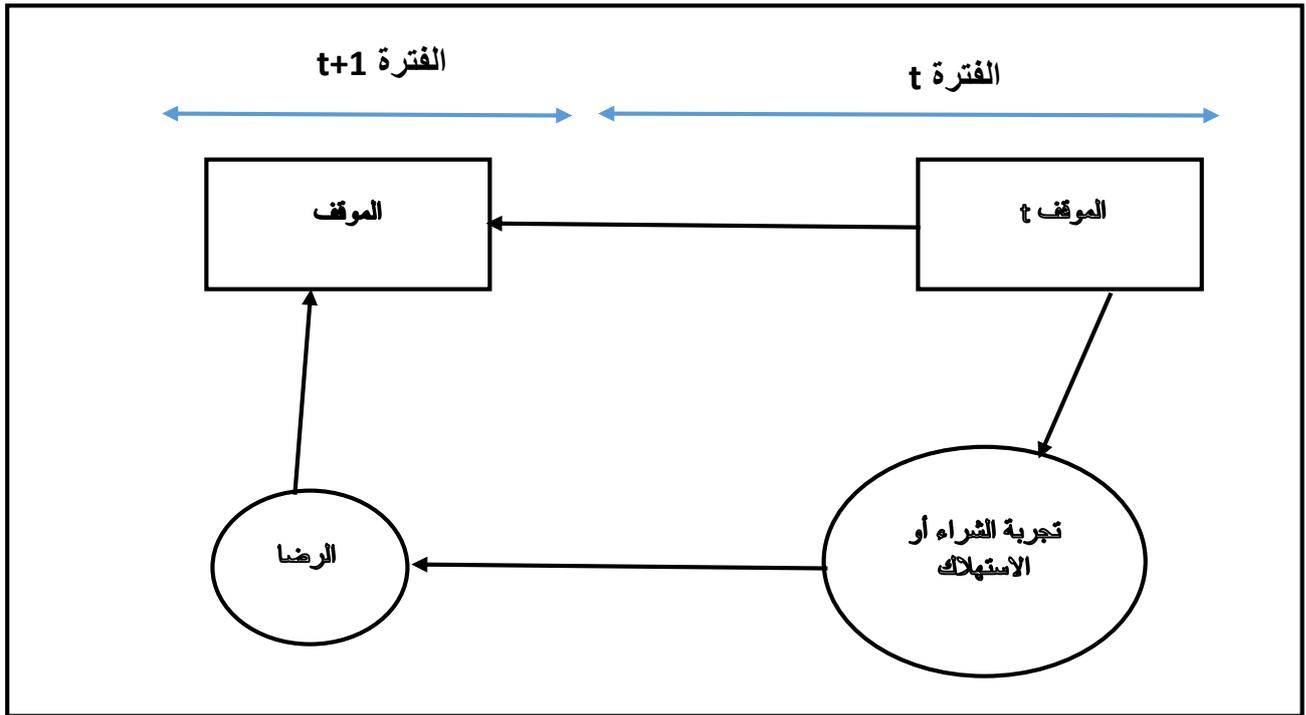
يتضح لنا من خلال الشكل أن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون الزبون مصدرها الأساسي، ويمكن التعديل في خطط الجودة وفق تصورات وآراء الزبائن، الأمر الذي يفرض على المؤسسة اجراء دراسة معمقة لفهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على تلبيتها، مع الاعتماد على مشاركة الزبون ومقترحاته لتحسين المنتجات، بغرض تحقيق الرضا وزيادته مما يساهم في الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، الأمر الذي يؤدي الى زيادة الحصة السوقية مما ينمي عائدات المؤسسة ويزيد من أرباحها، وكل ذلك بفضل الدور المحوري الذي تمثله الجودة في تحقيق رضا الزبون.

3-5 علاقة الرضا بموقف الزبون

قبل كل شيء يجب التفريق بين الموقف والرضا، فالرضا هو حالة عارضة وظرفية يتميز بطابع انتقالي ومرتبطة بتجربة خاصة، أما الموقف فهو تصور عام غير مرتبط بالزمن، يمكن أن يتغير ولكن غير مرتبط بتجربة خاصة، يمكن أن يتشكل موقف لدى شخص اتجاه السيارة الفخمة، بدون امتلاكه لها.

وقد عرف (Petigrew et Al) موقف الزبون بأنه : "قوة موجبة أو سالبة، مقبولة أو غير مقبولة، مع أو ضد، يتسم بها الشخص الذي يكون له إحساس اتجاه الشيء". ويعتبر الموقف في علم النفس الاجتماعي بأنه صياغة افتراضية لا يمكن ملاحظتها مباشرة بالعين المجردة، لذلك لا يمكننا الحكم عليه الا من خلال الاستجابات المتحصل عليها من طرف الزبون سواء كانت في صالح المنتج (أي إيجابية) أو ليست في صالحها (أي سلبية).<sup>1</sup>

الشكل رقم(19) : تأثير الرضا على الموقف



المصدر: نصر الدين بن اعمار، مرجع سبق ذكره، ص 131.

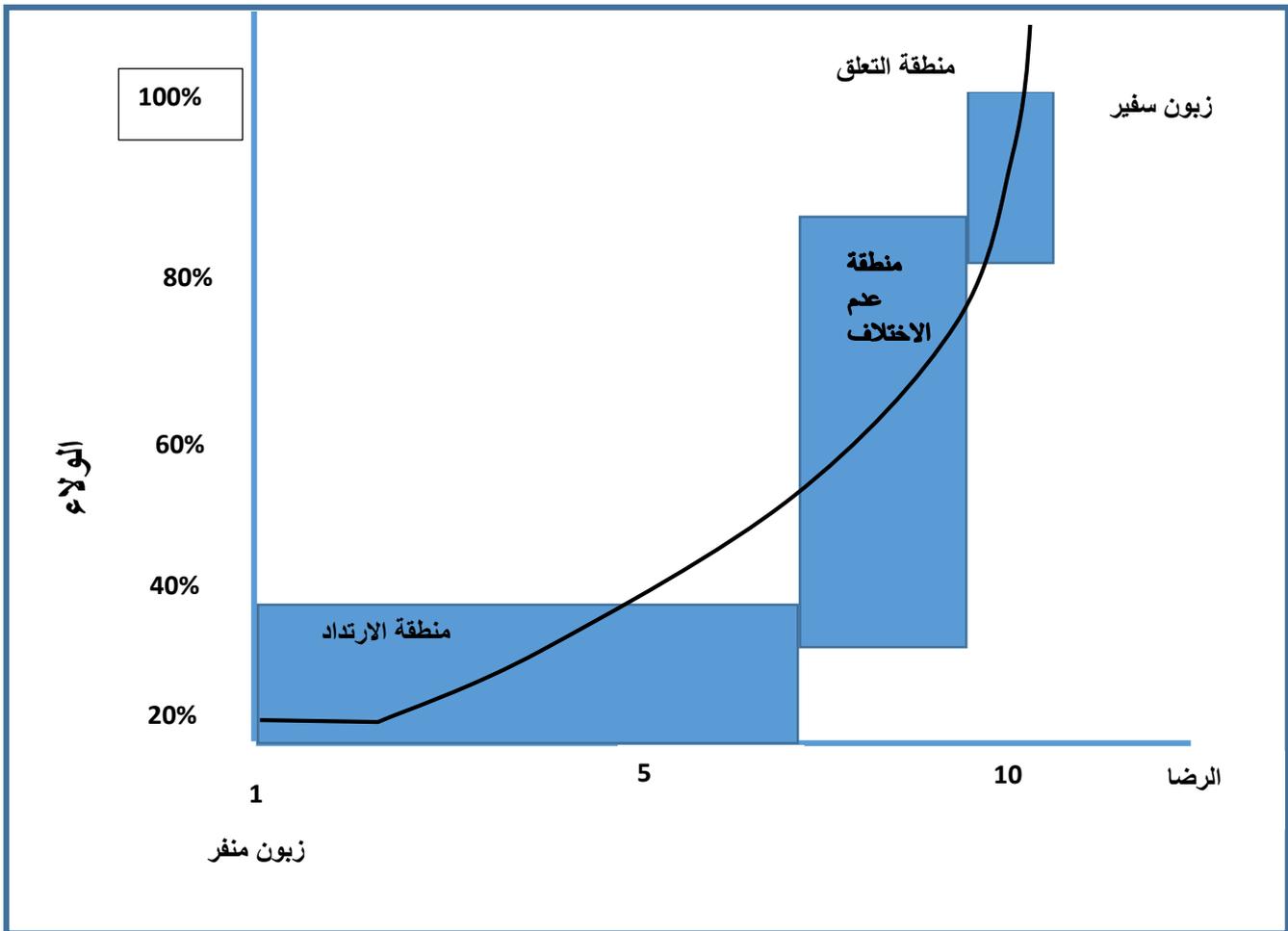
يوضح الشكل كيف يمكن أن يحدث تغيير في الموقف في الفترة الزمنية (t) استجابة لتجربة الشراء أو الاستهلاك التي تؤثر في الرضا والذي بدوره يسمح بالوصول الى موقف مشابه أو مختلف في الفترة الزمنية (t+1).

<sup>1</sup> نصر الدين بن اعمار، مرجع سبق ذكره، ص 166.

4-5 علاقة الرضا بالولاء

يعتبر فهم الفرق بين اتجاهات الزبائن وسلوكياتهم وطبيعة العلاقة بينهما أمرا جوهريا للمسيرين في أي مستوى من مستويات إدارة الزبائن في المؤسسة، فالزبائن الراضون سيكونون أكثر ولاء من أولئك غير الراضين لذا فرضا الزبون عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة. وتوجد العديد من المستويات لرضا الزبائن والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة بطرق مختلفة جدا، ومع تطور وارتفاع توقعات الزبائن وسهولة تحولهم بين الموردين (المؤسسات المتنافسة) بشكل نسبي مما فرض على المؤسسة القيام بالمزيد من الجهد من أجل التفوق على سلوكيات الزبائن غير الراضين إذا كانت ترغب في تعظيم أرباحها من خلال رضا الزبائن.

الشكل رقم (20) : علاقة الرضا بالولاء



المصدر: نصر الدين بن اعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

من خلال الشكل يمكن أن نلاحظ وجود ثلاثة مناطق:

**منطقة الارتداد:** نجد أن رضا الزبائن في هذه المنطقة منخفض نسبيا مما ينعكس على منحنى العلاقة بين الرضا والولاء، ففي هذه المنطقة لا يتطور الولاء لأن الزبائن مجبرون على شراء المنتجات لعدة أسباب

## الفصل الثالث : الاطار النظري لرضا الزبائن

مختلفة كالاختكار، أو التكلفة المرتفعة جدا لتغيير المنتج أو المؤسسة لذا يكون الزبون تحت ضغط نوع من الاكراه، والزبون في أقل نقطة من المنحنى يقوم بدور عكسي في الترويج لمنتجات المؤسسة.

**منطقة عدم الاختلاف:** نلاحظ أن الولاء يتزايد بنسبة ضعيفة رغم ارتفاع الرضا بدرجة كبيرة، بمعنى أن ازدياد الرضا لدى الزبون بصورة كبيرة لا يترتب عليه ارتفاع في ولائه بنفس النسبة، ففي هذه المنطقة يفسر ارتفاع الولاء لدى الزبائن ولو بصورة ضئيلة بتفضيلهم للبقاء مع نفس المؤسسة.

**منطقة التعلق:** نلاحظ في هذه المنطقة أن هناك تزايد كبير في معدل الولاء لدى الزبائن يكون نتيجة الارتفاع الكبير في الرضا ممل ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة حيث تكسب زبائن ذوي ولاء مرتفع جدا يكونون أقل حساسية للتغيرات في عناصر المزيج التسويقي، مع قيامهم بدور المروج لمنتجات المؤسسة والمدافع عنها، أي أن الزبون عند أعلى قيمة من المنحنى يكون سفيرا للمؤسسة في محيطه وذلك من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية.

ونلاحظ من الشكل الذي يبرز العلاقة بين الرضا والولاء أن عنصر رضا الزبائن هو الطريق الموصل لولائهم، لكن الرضا فقط لا يكفي بل يجب على المؤسسة أن تفاجئ الزبون بمستويات أداء تفوق ما يتوقعه وذلك من أجل ابهائه وكسبه ولائه.

### المبحث الثالث: السلوكات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا وأساليب قياسه

ينتج سلوك الرضا أو عدم الرضا من خلال المرحلة ما بعد الشراء والتي تأتي بعد قيام الزبون باستخدام المنتج أو الخدمة، ثم انتهاء استخدامه وفي الأخير وهو الأهم تقييمه للمنتج أو الخدمة أي وقوع حالة الرضا أو عدم الرضا. ويترتب عن حدوث الرضا عدم الرضا قيام الزبائن باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو السلوكات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديهم، وفيما يلي مجموعة من السلوكات الناتجة عن الحالتين.

#### 1- السلوك الناجم على حدوث حالة الرضا

يقوم الزبون الراضي بجملة من السلوكات والتي نذكرها على سبيل المثال وليس الحصر:

##### 1-1- سلوك تكرار الشراء

يرى البعض أن " الزبائن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس المنتج أو يطلبون دائما نفس الخدمة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالمنتج أو العلامة." اذن يختلف سلوك تكرار عملية الشراء عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعرف الولاء على أنه " بمثابة تكرار لعملية الشراء". وفي الحقيقة أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء. أي أن هناك فرقا جوهريا بينهما<sup>1</sup>.

##### 3-1-2 سلوك التحدث بكلام إيجابي (من الفم الى الأذن)

ان أحد أهم سلوكات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، هي التحدث بكلام إيجابي عن المنتج أو الخدمة ، كم أن رضا الزبون ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة الزبون قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها الزبون جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على معتقداتهم وقيمهم وسلوكهم بالإيجاب<sup>2</sup>. واذ أصبح الزبون جماعة مرجعية يؤثر في تقييم وجذب سلوك الأفراد من خلال مايلي:

- تصديق كل المعلومات التي يحصل عليها؛

<sup>1</sup> ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، مذكرة ماجستير، عين الشمس، مصر، 2002، ص:ص: 67-68.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 95.

- الميل نحو سلوك الجماعة بغض النظر على موافقته أو عدم موافقته على هذا السلوك ، لكن يكفي أنه ينتمي إليها أو يحترم رأيها،
- من خلال النظرة الإيجابية الناتجة عن رضاه على المنتج أو الخدمة يزود الأفراد بوسيلة للتعبير وتحديد الحاجات التي لها قيمة حقيقية عنده ولكنها ضمنية<sup>1</sup>.
- ومنه "الزبون الراضي هو خير معن للمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها ويعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الاعلانية"<sup>2</sup>، حيث أن هناك دراسة مفادها أن العميل الراضي ينقل انطباعه الإيجابي الى نحو ثلاثة أفراد<sup>3</sup>.

### 3-1 سلوك الولاء

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا، حيث "يكون الزبائن الراضون على استعداد لتكرار الشراء"<sup>4</sup>. ويعتبر سلوك تكرار الشراء لمنتج معين أو خدمة معينة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع. ويتميز الزبون الوفي ب:

- يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها اذا ما قارناه بالزبون الجديد؛
- أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة فهو مستعد لدفع أكثر للحصول على المنتج أو الخدمة؛
- يعزز من سمعة المؤسسة بشكل إيجابي مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية والوسائل الاقناعية لجذب زبائن جدد؛ وينتج عن سلوك الولاء نتيجتين مهمتين هما: تخفيض المعدل السنوي للزبائن المفقودين أي أن المعدل السنوي للزبائن المفقودين ينخفض بنمو ولاء الزبائن وتخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات حيث أن كسب زبائن جدد يكلف الكثير، كما أنهم ليسوا دائماً مربحين على الفور، ولهذا فبالرضا الجيد يكون الزبائن أكثر ولاء ومنه يرتفع رقم الأعمال وتنخفض تكاليف كسب عملاء جدد وبالتالي تنخفض التكاليف الاجمالية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert, " Le marketing", 3 ème édition, Economica, Paris, 1998, P90

<sup>2</sup> Michel Machault, " Conquérir de nouveaux clients", éditions Foucher, Paris,2000,P14.

<sup>3</sup> ] Daniel Ray, op cit, p 14.

<sup>4</sup> محمد عبد العظم أبو النجا، "لتسويق"، من دون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص39.

<sup>5</sup> Jean- Louis Dumoulin , " Clients satisfaits entreprise gagnante", les éditions d'organisation, Paris, 1994

وينتج كذلك عن رضا الزبائن سلوكيات أخرى تتمثل في:

- قيام الزبائن بشراء منتجات أو خدمات أكثر من احتياجاتهم، مما يؤدي الى انخفاض تكاليف عمليات البيع، وزيادة العائد؛
- زيادة حجم مبيعات منتجات أخرى بالمؤسسة، كنتيجة لارتفاع مستوى رضا الزبائن،
- انخفاض درجة اعتراضهم على ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة أو على الأقل تتخفف ضغوط الزبون لتخفيض أسعار منتجاتها له؛
- تقوية وضع المؤسسة التنافسي، وتقوية المؤسسة في تعاملها مع كل من الموردين والشركاء.

### 2- السلوك الناجم عن حدوث حالة عدم الرضا

تنتج حالة عدم الرضا عند إحساس الزبائن بأن الأداء الفعلي لا يرتقي الى مستوى توقعاتهم ولا يلبي رغباتهم. وفي معظم الأحيان يؤدي عدم الرضا الى رغبة في التعبير عن هذا الانطباع السلبي بعدة طرق، حسب درجة الخسارة المادية والمعنوية والاجتماعية التي قد يتلقاها الزبون من استعماله لمنتجات أو خدمات المؤسسة. ويؤدي الإخفاق في تقديم المنتج أو الخدمة الى عدة ردود أفعال وهي:

**1-2- الإجابة الإدراكية:** عندما يجد الزبون نفسه مسؤولاً عن فشل الخدمة، فهنا سوف يمتنع عن الشكوى لكنه لا يشتريها مرة أخرى، وينقل تجربة عدم الرضا الى الآخرين.

**2-2- الإجابة السلوكية:** وتتفرع الى:

**1-2-2- الإجابات الخاصة:** هذه الإجابات لا تكون قابلة للتعريف من طرف المؤسسة بمعنى ليس من السهل اكتشافها، أهمها:

- **المقاطعة:** يستجيب الزبون مبدئياً في حالة عدم الرضا بالمقاطعة والتحول الى التعامل مع مؤسسة أخرى؛

- **الاتصال من الفم الى الأذن السلبي:** فالزبون الغير راض سوف يعبر عن تجربته الفاشلة لأفراد العائلة وكل المحيطين به، بل ينقل تجربته ويعبر عن استيائه الى مالا يقل عن عشرة أفراد من المحيطين به،

**2-2-2- الإجابات العامة:** هي إجابات ذات رؤية اجتماعية، حيث يكون بإمكان الزبون:

**2-2-2-1- الشكوى :** وتعني التعبير عن استيائه وعدم رضاه، ويجب على المؤسسة أن تهتم بهذه المعلومات، وقد تسعى المؤسسة الى تشجيع زبائننا على الشكوى من أجل تصحيح أخطائنا، ويتوقف تقديم الزبائن للشكاوى على:

معتقدات الزبون المتعلقة بنتيجة الشكوى ومعتقدات الجماعات المرجعية ومعتقدات الزبون المتعلقة بصعوبة تقديم الشكوى. أما عند اهمال المؤسسة لشكاوى زبائننا فيمكن أن يترتب عن ذلك فشل المؤسسة في تطوير منتجاتها، انخفاض درجة اشباع رغبات الزبائن وتحولهم الى المؤسسات المنافسة، وكذا انخفاض ولاء الزبون، ومن ثم انخفاض إيرادات المؤسسة.

وتعتبر الشكاوى أحد الوسائل التي لا يمكن اهمالها، فالزبون الذي يقدم شكوى لا يعتبر مزعج، لهذا فكل شكوى يجب أن تقابل من قبل المؤسسة على أنها هدية، فالزبون الذي يشتكي يبقى زبونا للمؤسسة إذا استطاعت أن تعالج شكواه بشكل صحيح وسريع وبالتالي ضمان ارضائه والاحتفاظ به<sup>1</sup>.

وتؤثر استجابة المؤسسة لشكوى الزبون على مستوى رضاه، فكلما كانت استجابة المؤسسة لشكوى الزبون عن طريق تقديم حل مرض له وبالسرعة المطلوبة كلما ارتفع رضا الزبون عن استجابة المؤسسة، وكلما تكونت لديه اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والمنتجات التي تقدمها والعكس صحيح.

تواجه المؤسسة صعوبات بالغة لفهم ردود فعل زبائننا عن تجربة شراء أو استهلاك منتجاتها أو خدماتها، فالزبون الذي يقوم بتقديم شكوى للمؤسسة يعتبر عنصرا مهما في سبيل تحسين المنتج وتطوير الخدمة، بمعنى آخر فان المؤسسة تدفع بزبائننا للتعبير عن شكواهم بدل كتمانها، لأن فرصة المؤسسة في اصلاح الخلل تكبر اذا عبر الزبون عن تدمره مما يسهل عليها القيام بمعالجة أسباب الشكوى بسرعة من أجل محاولة كسب ود الزبون ودفعه لتكرار الشراء.

- اللجوء الى جهة الدفاع عن حقوق المستهلك في حالة العجز أمام المؤسسة: كما يمكن أن يلجأ الزبون في حالة عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة الى مؤسسات أو جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلك من أجل أخذ النصيحة منها، أو طلبا للاستشارة عن طبيعة الإجراءات التي يمكن أن يتخذها.

- اللجوء الى العدالة: ويعتبر أسوء اجراء يمكن أن ينتج عن حالة عدم الرضا.

<sup>1</sup>Laurent Hermel, **Mesurer la satisfaction clients**, Edition Afnor, Paris, France, 2001, p13.

- التحول الى المنافسين: يعد تحول الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حالة عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه هروب الزبائن، لذا على المؤسسة الوصول الى صفر عيب، أو رضا بنسبة مائة بالمائة وهذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحول والتي نذكر منها:
- عدم اظهار اهتمام العاملين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبائن،
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون،
- عدم توفر الخدمة المطلوبة،
- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى،
- تقديم اعتذار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم الخدمة،
- عدم رضا العاملين مما سينعكس سلبا على الزبائن،
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة ترضيهم،

**2-2-2-2- عدم الإجابة (غياب رد الفعل):** هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل وهنا فالمؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون وبالتالي تناقص أصولها من حيث الزبائن وهذا بدون اعلام المؤسسة عن سبب تدمرهم. ان حجج الزبون غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة حيث ان الزبائن الغير راضين الذين لا يشتكون، يعتقدون عموما أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت والجهد اللذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها، كما أن هناك من يعتبر أن الشكاوى هي مصدر ازعاج ونزاع شديد بين الزبون والمؤسسة وحتى أن الإدارة لا تشجع شكاوى الزبائن وذلك لعدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها. قد يرى الزبون أن الحصول على ما يريد بالضببط أمر صعب المنال، لهذا لا يمكن أن يفكر في الشكوى.

### 3- أساليب قياس الرضا

هناك عدة معايير يمكن للمؤسسة أن تتبعها من أجل قياس رضا زبائنها، كما أن هناك عدة نماذج حاول أصحابها وضع تصور عام لقياس رضا الزبون والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية، والتي تتكون من بحوث كيفية وبحوث كمية.

### 3-1- القياسات الدقيقة (القياسات غير المباشرة)

**3-1-1- الحصاة السوقية:** سبق وأن أشرنا سابقا الى العلاقة بين الحصاة السوقية والرضا، وقياس الحصاة السوقية يعتبر سهلا وممكنا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصاة السوقية على أساس عدد زبائن المؤسسة الذي يعطي مؤشرا حقيقيا ومعبرا عنها، فزيادة الحصاة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنها، كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصاة السوقية. الا أن الوضع ليس مماثلا في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك، ويمكن أن نبرز دقة هذا القياس بالمثال التالي<sup>1</sup>:

في مجال الاتصالات ليس من الصعب على المؤسسة أن تعبر عن الحصاة السوقية التي تملكها انطلاقا من عدد المنخرطين بناء على قاعدة بيانات الزبائن أو عدد الخطوط الموزعة. لكن الاشكال الذي يطرح في حالة امتلاك شخص لأكثر من خط اتصال فان كانت المؤسسة تمتلك حقا قاعدة بيانات لزبائنها فلن يكون هناك مشكل فالزبون واحد سواء امتلك خط أو أكثر من خط وفقدانه يعني بالضرورة تخليه عن كل الخطوط، فان كان هناك زبون واحد منخرط قام بشراء خط ثاني فذلك لا يعبر عن زبون جديد، لكن الاشكال يطرح في حالة عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن زبائنها كما هو بالنسبة لأغلب المنتجات الواسعة الاستهلاك.

قياس الحصاة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد الزبائن الموزع بين المتنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة دائما بمنافسيها، ولا يهتم بالزبائن الذين لا ينتمون الى أي قطاع سوقي (هم ليسوا زبائن لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين اما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين وبالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها. وتحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنها انطلاقا من : تحديد حجم المبيعات؛ معرفة متوسط تكرار الشراء (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) ويعطى بالقانون التالي:

حجم المبيعات

متوسط تكرار الشراء =

عدد الزبائن

<sup>1</sup> علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008، ص30.

**3-1-2- معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن:** نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء الى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، اذ يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيا للمؤسسة نتيجة تحقيق المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه

وذلك وفق المعادلة الآتية: **الرضا** ← **الولاء**

فتجد المؤسسة في ولاء زبائنها دليلا كافيا على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، الا أن هذا الافتراض يبقى نسبيا ويختلف من مجال لآخر، إضافة الى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفي وبالتالي لن يعبر دائما فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم، وما تجدر الإشارة اليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها، هم بالضرورة راضون لأن ولاءهم يمكن أن يكون بدافع انعدام البديل.

ويعبر مؤشر الاحتفاظ أو فقدان الزبائن على درجة الاحتفاظ بالزبائن في سوق معين ومن خلال نتائجه يمكن لإدارة التسويق الإجابة على السؤال التالي: هل تقتم المؤسسة علاقات مستدامة مع زبائنها؟ والاجابة عليه تكون بتحليل وشرح الدوافع التي تحول دون وفاء زبائن المؤسسة، ويمكن حسابه بالطريقة الموالية:<sup>1</sup>

**مؤشر الاحتفاظ بالزبائن = مشتريات الزبائن الأوفياء ÷ رقم الأعمال الاجمالي**

للاحتفاظ بالزبائن تأثير قوي ومباشر على الأرباح وانخفاض التكاليف وغيرها من العوامل التي عادة ما ترتبط بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، فكلما زاد معدل الاحتفاظ بالزبائن قلت تكاليف التسويق، بالإضافة الى أن الزبائن الذين لديهم ولاء للمؤسسة سيجلبون زبائن جدد، وذلك عن طريق التحدث بشكل جيد عنها أمام الآخرين.

فعملية الاحتفاظ بالزبائن هي الطريقة المثلى للحصول على زبائن جدد، لذلك تقوم العديد من المؤسسات بوضع برامج مكافآت لزبائنها الحاليين لتشجيعهم على جب زبائن جدد من خلال تقديم هدايا أو منح خصومات مقابل ذلك، وتقوم المؤسسة بقياس مدى احتفاظها بزبائنها من خلال قياس معدل الاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup> نصر الدين بن اعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 178.

تساعد عملية الاحتفاظ بالزبائن على زيادة معدل تكرار شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وهو ما يسهل على المؤسسة خدمة زبائنها الحاليين، لأنهم أكثر دراية ومعرفة بالمؤسسة ومنتجاتها مما يخفض من الوقت والجهد الذي يخصصه الموظفون لخدمتهم.

**3-1-3-المردودية:** ان المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون انما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن.

ان معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ماهي الا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها ففك وانما تهتم بمردودية هذه الأنشطة. ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

**3-1-4- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:** اذا كان الزبون يقتني أكثر من منتج من المؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها.

**3-1-5- جلب زبائن جدد:** ان التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد. فعلى المؤسسات التي تسعى لزيادة وتوسيع أرباحها أن تخصص جزءا من مواردها للبحث عن زبائن جدد لزيادة مبيعاتها، وذلك من خلال وضع اعلاناتها في وسائل الاعلام للوصول الى أسواق جديدة، أو ارسال بريد الكتروني لمجموعات من الزبائن المحتملين<sup>1</sup>.

تعمل المؤسسة دائما على توسيع قاعدة زبائنها في الأسواق المستهدفة وهو شرط أساسي من أجل زيادة حجم نشاطها، ومؤشر تحصيل زبائن جدد يسمح بقياس هذا الهدف كما يلي<sup>2</sup>:

**مؤشر تحصيل زبائن جدد= مشتريات الزبائن الجدد ÷ رقم الأعمال الاجمالي**

من خلال هذا المؤشر يتسنى لإدارة التسويق قياس فعالية جهودها التسويقية وتصحيح أخطائها المرتكبة.

**3-1-6- تطور عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فان كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبى أو تفوق توقعات الزبائن، مما ينتج عنها الشعور بالرضا. ان هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المحتملين من خلال الصورة

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> نصر الدين بن اعمارة، مرجع سبق ذكره، ص179.

الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.<sup>1</sup>

**3-1-7- معدل الولاء:** ان تقديم المؤسسة لخدمات ذات جودة تقابل توقعات الزبائن أو تفوقها يؤدي حتما الى رضاهم عن هذه الخدمات والمؤسسة بصفة عامة، وفي أغلب الأحيان وخاصة اذا ما توفرت الشروط اللازمة والمصاحبة للرضا كالفدرة المالية تحول الزبون الى زبون وفي للمؤسسة ولما تقدمه له من خدمات وهي تعتمد على هذا العنصر في معرفة درجة رضا الزبون عليها، ولكن يعاب على هذا العنصر أن نتائجه ليست دائما دقيقة خاصة اذا ما وجد هناك زبائن راضين عما تقدمه المؤسسة ولكن ظروفهم الخاصة كقدراتهم المالية تحول دون تحولهم الى زبائن أوفياء.

**3-1-8- عدد شكاوى الزبائن:** من بين الوسائل التي يعتمد عليها الزبون في التعبير عن شعوره أمام اخلاف المؤسسة لو عودها، في حالة انخفاض الادراكات مقارنة بالتوقعات والشكاوى، تمكن الشكاوى المؤسسة من إحصاء درجة رضا زبائنهم من خلال عدد الشكاوى المتراكمة لديها، فكلما زاد عدد الشكاوى قل مستوى الرضا وهذا ما يدل على وجود علاقة عكسية بينهما.

كما يمكن حساب نسبة النمو أو الزيادة في شكاوى الزبائن من خلال المعادلة التالية:

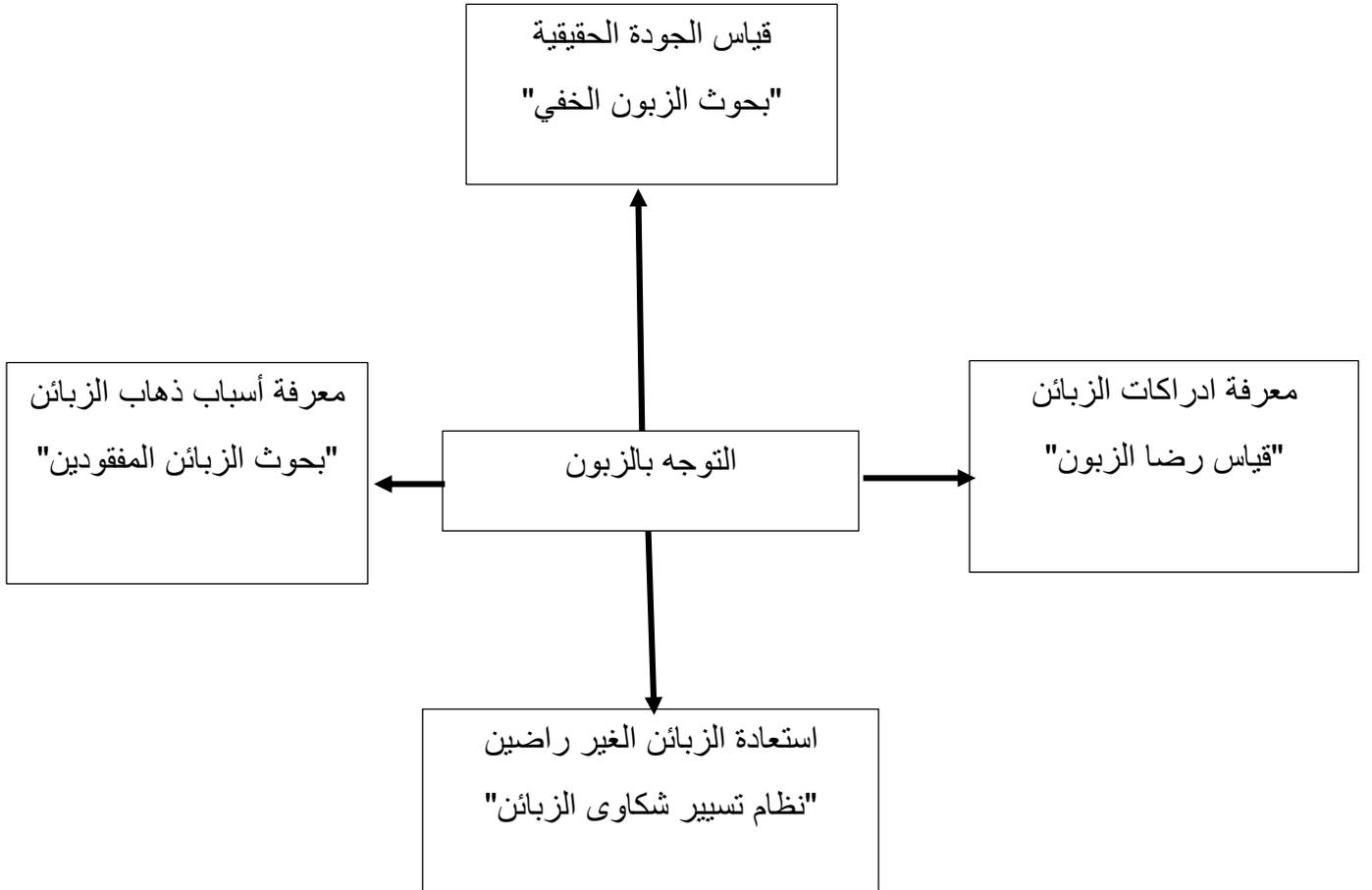
$$\text{نسبة النمو في شكاوى الزبائن} = \frac{\text{شكاوى الزبائن للسنة الحالية} - \text{شكاوى الزبائن للسنة السابقة}}{\text{شكاوى الزبائن للسنة السابقة}} \times 100$$

**3-2- الدراسات التقريبية:** وتنقسم الى نوعين من الدراسات

**3-2-1- الدراسات الكيفية:** بما أن الدراسات الدقيقة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، وانما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم كما هي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> على عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل رقم(21) : مختلف أدوات التوجه بالزبون



Source: Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Editions d'organisation, Paris ,2000, P49.

يمثل الشكل أعلاه أربعة أدوات موجهة لقياس رضا الزبون، ثلاثة منها تدرج ضمن الدراسات الكيفية أما بالنسبة للأداة الرابعة وهي بحوث قياس رضا الزبائن فستتطرق إليها بالتفصيل لاحقا في الدراسات الكمية.

**3-2-1-1-1-نظام تسيير شكاوى الزبون:** تعتبر الشكاوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا حيث يعبر بها عن الاستياء من أداء المنتج أو الخدمة، ويتضمن نظام تسيير شكاوى الزبائن جانبين:

- الجانب الشكلي: يتزايد عدد الشكاوى المقدمة، في حالة مقارنة مستويات عدم الرضا على منتج أو خدمة معينة مما يدل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.<sup>1</sup>

- الجانب التحليلي أو التسييري لشكوى الزبون: لقد منح نظام تسيير شكوى الزبون للمؤسسة مجالاً لتدارك حالات عدم الرضا لأن الاشكال الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو الزبون الغير راضي وخاصة الذي لا يبدي شكوى، فتقوم المؤسسة بدراسة وتحليل الشكاوى المقدمة من أجل القيام بالتصحيات المناسبة، فان استطاعت المؤسسة أن تستخلص أسباب عدم الرضا والاستياء أصبح من السهل معالجتها والتحول بالزبون غير الراضي الى حالة من الرضا وربما الولاء. وترتكز عملية معالجة شكوى الزبون على الاستماع اليه وتحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم كما أن الزبون غير الراضي الذي يستفيد من تعويض ومعالجة الشكوى التي قدمها يصبح زبونا راضيا ومستعدا لتطوير اتصال من الفم الى الأن إيجابي ويفكر في إعادة الشراء والولاء للمؤسسة.

**3-1-2-3- بحوث الزبائن المفقودين:** ان الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، يتمثل في انقطاع بعض الزبائن عن اقتناء منتجات أو خدمات المؤسسة. فتقوم هذه الأخيرة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك عن طريق اجراء حوار والاستماع الى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل ومقاطعة منتجات أو خدمات المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان الزبائن.

**3-1-2-3- بحوث الزبون الخفي:** الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون، يرتكز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والايجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها اشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع.<sup>2</sup>

كما قد يقوم المدراء بترك أماكن عملهم من وقت لآخر ومعاينة مواقع البيع في المؤسسات الأخرى واختبار الخدمة التي يتلقونها.

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, **Mercator**, Edition Dalloz, Paris, 7<sup>ème</sup> edition, 2003, P916.

<sup>2</sup> حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007، ص 82.

**3-2-1-4- البحوث الاستطلاعية:** هناك من يصنف هذا الأسلوب ضمن الدراسات الكمية وهناك من يعتبره كأحد الطرق الكيفية، اذ يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروريا للقيام بالبحث الكمي، فمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولا ماذا ستقيس، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.<sup>1</sup>

- **أهداف الدراسة الاستطلاعية:** يجب أن تتضمن ما يلي:

- **الأولويات لدى الزبون:** يهدف هذا القياس الى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى الزبون، ثم ترتيبها حسب أهميتها، كأن نسأل الزبون عن العوامل التي تؤثر في اختيارك لبنك ما؟ أو ماهي العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لك في اختيار خدمة أو سلعة ما دون أخرى؟

- **أداء المؤسسة:** يمكن للمؤسسة من خلال هذه المرحلة أن تعرف العناصر التي تكون صورتها لدى الزبون، وما يميزها عن المنافسين.

- **التطلعات المستقبلية:** تسعى المؤسسة لمعرفة اهتمامات والتنبؤات المستقبلية لزبائنها، وبالتالي تحاول المؤسسة التكيف مستقبلا بشكل ملائم ويسمح بالحفاظ على هذا الزبون الراضي، وكذا تجنب الأحداث والتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تسبب في قطع العلاقة بين الزبون والمؤسسة.

- **التقنيات المعتمدة:** تعتمد الدراسة الاستطلاعية على تقنيتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات وهما المقابلة (وجه لوجه) حيث يتم اجراء مقابلات فردية مع الزبائن واجراء حوار يعالج فيه المستجوب مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول اليها. والمقابلة المجموعة حيث يتم اجراء مقابلة مجموعات تضم حتى عشر أفراد، تستغرق وقتا أطول من المقابلة الفردية وأكثر تكلفة، تتطلب تقنيات تحليل وملاحظة واستماع كثيرة، تسمح المقابلات الجماعية بالحصول على أفكار المشاركين وتسهل التعبير عن اعتقاداتهم عكس المقابلات الفردية أين يكون الزبون محرجا وليس من السهل عليه التعبير عن أفكاره.<sup>2</sup>

- **اختيار العينة:** في الدراسة الاستطلاعية لا يشترط أن تكون العينة دقيقة وممثلة للمجتمع المدروس، يجب أن تسمح فقط بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تسمح بإعداد استبيان الدراسة الكمية.

**3-2-2- الدراسة الكمية:** ان المعلومات التي توفرها الدراسات الكيفية غير كافية للمؤسسة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن الزبون، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 138.

✓ <sup>2</sup> Laurent Hermel, OP-CIT, P28.

تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للمؤسسة مجال التصرف لكن من أجل صياغة استراتيجية موجهة وصحيحة تتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكات، الاعتقادات...).

يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية: تحديد الأهداف، اختيار العينة، تحديد طرق الاستقصاء، اعداد الاستبيان، تجميع المعلومات، تحليل النتائج وعرضها.

**3-2-2-1- تحديد أهداف الدراسة:** ففي هذه المرحلة يتم تحديد الهدف من القياس أو بعبارة أخرى لماذا تقيس المؤسسة رضا الزبائن؟ فأحيانا قد يهدف القياس الى تعظيم رضا الزبون، أما في حالات أخرى تقوم المؤسسة بالقياس لأنها تواجه مشكلة عدم رضا زبائنها، ويمكن أن يشمل القياس ما يلي:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا،

- قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية،

- قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة،

- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة.

**3-2-2-2- الاعتماد على نتائج الدراسة النوعية:** حيث يسمح النهج النوعي (دليل المقابلة، المسح الميداني وتحليل المحتوى) بفهم توقعات الزبائن، وتحسين فهم تصوراتهم فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة. وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الفرعية:

- **ما الذي يجب قياسه:** ويتعلق الأمر بالأبعاد أو الجوانب التي يجب معرفة مدى رضا الزبائن عنها، هذه الأبعاد كثيرة جدا ولا يوجد اتفاق بشأن قائمة محددة، وهنا يجب التركيز على الخصائص التي يراها الزبون مهمة.

- **كيف يمكن القياس:** وتوجد مجموعة من الأدوات يمكن قياس رضا الزبائن من خلالها من أهمها: الاستبيان، المجموعات الموجهة أو المستهدفة، المقابلات المتعمقة، شكاوى الزبائن....

**3-2-2-3- اختيار العينة:** عينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة عكس الدراسة الاستطلاعية، ولا يمكن أن تجرى الدراسة الكمية على نفس العينة. كما أن اختيار العينة يكون واضح الدوافع، كما يتعين على القائم بالقياس أخذ العينات المختارة المناسبة، بحيث تعطي العينة صورة دقيقة بما فيه الكفاية عن مجتمع الدراسة أي عينة لديها نفس خصائص مجتمع الدراسة (على الأقل الخصائص التي من شأنها أن

تؤثر على ردود الاستطلاع، تفضل عموما العينات العشوائية لتجنب التحيز في الاختيار، ويعتمد حجم العينة على دقة النتائج التي يمكن الحصول عليها والقيود من حيث التكاليف والوقت.

**3-2-2-4- تصميم الاستبيان:** قبل اعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء.

بعد ذلك تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة: يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد؛ وتجنب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة، تجنب التحيز في طرح الأسئلة، تجنب توجيه المستجوب الى إجابة معينة، قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه، امتلاك المستجوب للمعلومة اللازمة للإجابة.

**3-2-2-5- تحليل البيانات وعرضها:** ان عملية تحليل البيانات تتم حسب طبيعة الأجوبة، اذا كانت بالطرق الكيفية فهي تحتاج الى تحليل المضمون وفهم جيد للأسئلة، أما اذا كانت بالطرق الكمية فتتم معالجتها بالطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل: SPSS, EIEWS, L'ETHNOS, R....

### 4- نماذج قياس رضا الزبون

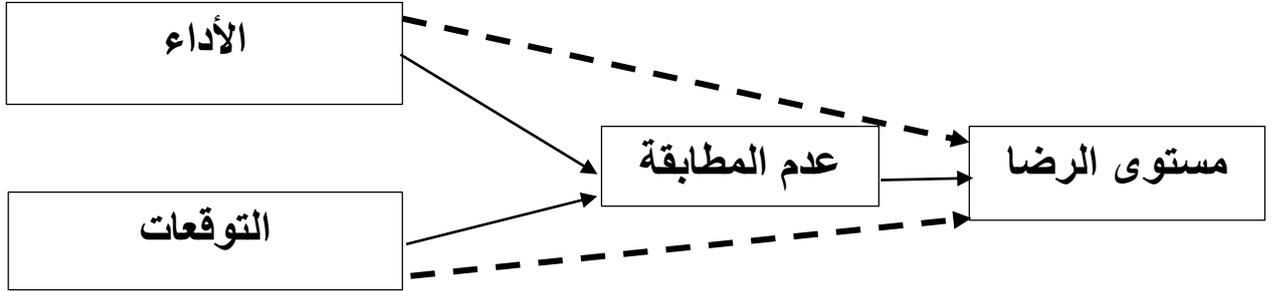
تفسر هه النماذج الأسباب التي تؤدي الى حدوث الرضا أو عدم الرضا بالإضافة الى توابع هذا الشعور الذي ينتج عن المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي مثل الشكاوى، التحول من المؤسسة.

ان النماذج التي تطرقت الى محددات الرضا عديدة نتطرق الى البعض منها والتي تتمثل في نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا ونموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

### 4-1- نموذج عدم المطابقة

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية وهي: الأداء، التوقعات، عدم المطابقة، الرضا والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (22): نموذج عدم المطابقة



Source : Christian Joel Breee, Comportement du consommateur, Economica, Paris, 2000, P 507.

يمثل الشكل أعلاه:

- **الأداء:** رأي الزبون المتعلق بأداء المنتج أو الخدمة والنتائج من خلال خبرته أو الجودة المدركة؛
- **التوقعات:** التي يكونها الزبون قبل عملية الشراء أو خلال استعمال المنتج أو الخدمة؛
- **عدم المطابقة:** وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات وهي قد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية؛ وينتج من عدم المطابقة التقييم الإجمالي لخبرة الزبائن أي الرضا أو عدم الرضا.
- **مستوى الرضا:** وينتج عن التقييم الإجمالي لخبرة الزبائن أي الرضا أو عدم الرضا.

وتؤثر التوقعات المبدئية للزبون في تحقق التوقعات بشكل عكسي، أي أنه كلما زادت التوقعات المبدئية كلما كان عدم تحقق التوقعات سالبا، أما الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة فيؤثر على عدم تحقق توقعات الزبون بشكل طردي أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما كان عدم تحقق التوقعات موجبا، ومنه يمكن القول أن عدم مطابقة التوقعات يفسر في الواقع مستوى الرضا بالنسبة للمنتج أو الخدمة. أما بالنسبة للعلاقة بين الأداء المدرك والرضا الكلي فهي علاقة مباشرة وطرديّة أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج زاد الرضا الكلي عن المنتج أو الخدمة والعكس صحيح.

كذلك بالنسبة للعلاقة بين الأداء المتوقع للمنتج أو الخدمة والرضا الكلي للزبون هي علاقة مباشرة وطرديّة أي أنه كلما زاد الأداء المتوقع كلما زاد الرضا الكلي للزبون عن المنتج والعكس صحيح.

ان تحقيق الرضا لا يتوقف على تحقق التوقعات فقد يكون ما تعرضه المؤسسة يتوافق مع توقعات الزبون لكن لا يحقق رضاه التام وهذا نتيجة لوجود معايير أخرى تؤثر على رضاه كأن تكون موارده المالية

## الفصل الثالث : الاطار النظري لرضا الزبائن

المتاحة غير كافية ولو مؤقتا للحصول على منتج ذو جودة عالية، وعليه فتمودج عدم المطابقة يؤدي الى نتائج قد تكون خاطئة في بعض الأحيان ولا نستطيع تفسير عدم رضا الزبون بالرغم من تحقق توقعاته<sup>1</sup>. وهناك عدة أساليب مستعملة من أجل معرفة المطابقة أو عدم المطابقة تتمثل في:

**الأسلوب الأول:** يوجه سؤال مباشر للزبون حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة جودة المنتج للتوقعات.

**الأسلوب الثاني:** أسلوب جبري: تعتبر المطابقة أو عدم المطابقة دالة حسابية ذات متغيرين هما الأداء والتوقعات يتم الحصول عليها وفق عدة مراحل متمثلة في رسم التوقعات قبل الاستعمال، ملاحظة الأداء (المنتج)، مقارنة الأداء بالتوقعات المرسومة (الفرق بين الأداء والتوقعات)، تكوين ادراكات حول عدم المطابقة، محاولة التوفيق بين الادراكات ومستوى التوقع، وأخيرا ابداء الآراء حول الرضا.

لقد اقترح **MILLER** نموذجا آخر من خلاله للمؤسسة أن تحدد مدى مطابقة التوقع مع مستوى الأداء والذي يحصره بين أعلى وأدنى مستوى للتوقعات مسموح به، إضافة الى مقارنة الوضعية بالنسبة الى مستوى مرجعي من الأداء (الأداء المستحق) كما يلي:

شكل رقم (23): مطابقة التوقع مع مستوى الأداء

ع	و	أ	د/و/أ	د	أ
م	د	أ	و	د	و
الحالات	5	4	3	2	1

المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص 132.

- المستوى المثالي: ما يشعر به الزبون حول أداء المنتج وما يمكن أن يكون عليه؛
- المستوى المتوقع: يعكس ما يشعر به الزبون حول أداء المنتج (ما سوف يكون عليه)
- مستوى الحد الأدنى للتجاوز: يمثل أقوى مستوى مقبول، والذي يعكس أدنى مستوى للشعور نحو أداء المنتج؛

<sup>1</sup> كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البلدة، 2005، ص ص، 75-77.

- مستوى ما يستحق: يعكس ما يشعر به الزبون حول أداء المنتج في ضوء التكاليف والوقت والمجهود (ما يجب أن تكون عليه).

حيث يمثل أ = الأداء الفعلي (المدرک)، ع = الأداء المثالي (أعلى مستوى توقعات مسموح به)؛

و = الأداء المتوقع؛ د = الأداء المستحق؛ م = أدنى أداء مسموح به.

نستنتج من الجدول الحالات الآتية:

- الحالة الأولى: الأداء الفعلي < الأداء المتوقع ينتج عنه زبون راضي.

- الحالة الثانية: الأداء المستحق < الأداء الفعلي والأداء المتوقع وأقل من الأداء المثالي فان الزبون يظل راضيا.

- الحالة الثالثة: الأداء الفعلي في نفس مستوى الأداء المستحق وتوقعات الزبون فيكون هذا الأخير في حالة اعتدال تؤدي الى نوع من الرضا.

- الحالة الرابعة: الأداء المستحق أقل من المتوقع، هذا يحدث عندما لا يستغرق شراء المنتج أو الخدمة جهد ووقت كبيرين، والأداء الفعلي أكبر من التوقعات فيكون الزبون راضي.

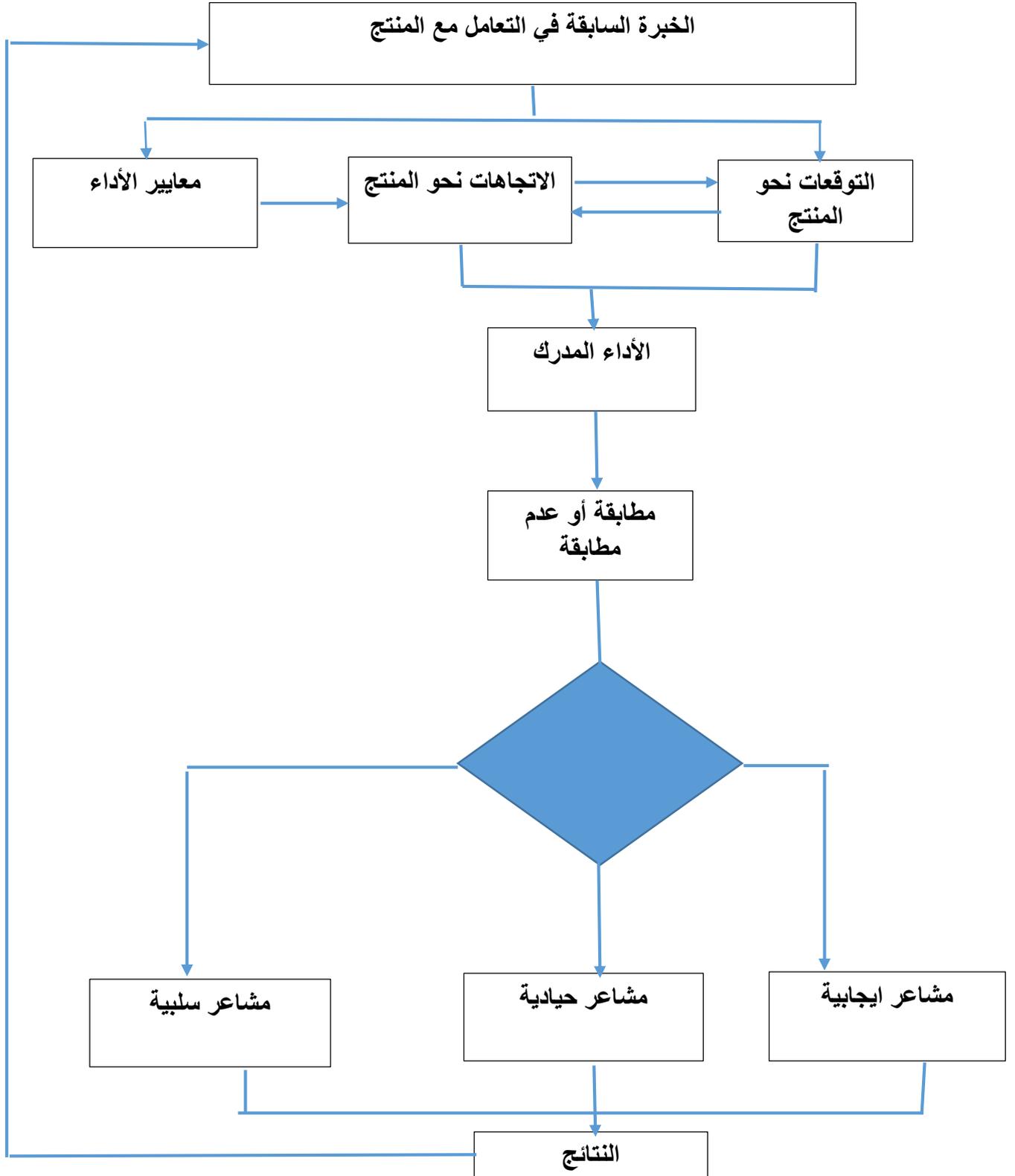
- الحالة الخامسة: الأداء الفعلي أقل من المتوقع والمستحق فيكون الزبون غير راضي.

### 4-2- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا

حيث يرى كل من **Tour et Peat** بأن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعارف السابقة للزبون. على هذا الأساس أكد كل من **Ladotte** (**Jenkina, Woodruff**) على أن خبرة الزبون حول المنتجات أو الخدمات تؤثر في معيار المطابقة أو عدم المطابقة<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 35.

مخطط رقم (8): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر: علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بكرة، 2008، ص

حيث نلاحظ من خلال الشكل أن هذا النموذج يركز على معيار الخبرة السابقة والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو الخدمة حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا. وتنتج الخبرة السابقة عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو الخدمة أو من خلال المشاعر السلبية أو الإيجابية لزبائن آخرين حول المنتج أو الخدمة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة المنتجة لجذب الزبائن.

يتحكم في المنتج أو الخدمة ثلاثة متغيرات هي: التوقعات نحو المنتج أو الخدمة، معايير الأداء، الاتجاهات نحو المنتج أو الخدمة.

وتتأثر الاتجاهات نحو المنتج أو الخدمة بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك. وباعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء نجد أن كل من المطابقة أو عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير.

أما منطقة عدم الاختلاف فتعتبر كوسيط بين المطابقة أو عدم المطابقة والرضا أو عدم رضا الزبائن، كما نلاحظ وجود حالة عدم المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابقة.

بالنسبة لحالة عدم المطابقة الموجبة هي ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء أكبر من التوقعات كما ينتج عنها مشاعر إيجابية، أما حالة عدم المطابقة السلبية فهي ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء أقل من التوقعات كما ينتج عنها مشاعر سلبية، أما حالة المطابقة فهي ناتجة عن تعادل الأداء مع التوقعات التي تؤدي بدورها إلى مشاعر حيادية.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى النموذج السابق، لقد جاء Hill بنموذج يركز على وجود عوامل تؤثر على إدراك الزبون للخدمة وهي:

- الجودة الفنية: وهي جودة الخدمة النهائية المقدمة للزبون؛
- الجودة الوظيفية: وهي جودة التفاعل بين موظف الخدمة والزبون؛
- الجودة الناتجة عن البحث والخبرة المتوافرة في السوق؛

أما بالنسبة للعوامل التي تؤثر على توقعات الزبون عن الخدمة فنجد الخبرة السابقة، المعلومات المقدمة من الجماعات المرجعية (الأصدقاء، أقارب) والأنشطة التسويقية مثل الإعلانات.

<sup>1</sup> على عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ويرى Hill كذلك وجود ثلاث حالات تنتج عن المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات وهي<sup>1</sup>:

- الأداء المدرك < التوقعات: فيحدث تحقق إيجابي ينتج عنه الرضا؛
- الأداء = التوقعات: أي أن التوقعات تحققت فيحدث شعور حيادي لدى الزبون؛
- الأداء المدرك > التوقعات: فيحدث عدم تحقق سلبي ينتج عنه عدم الرضا.

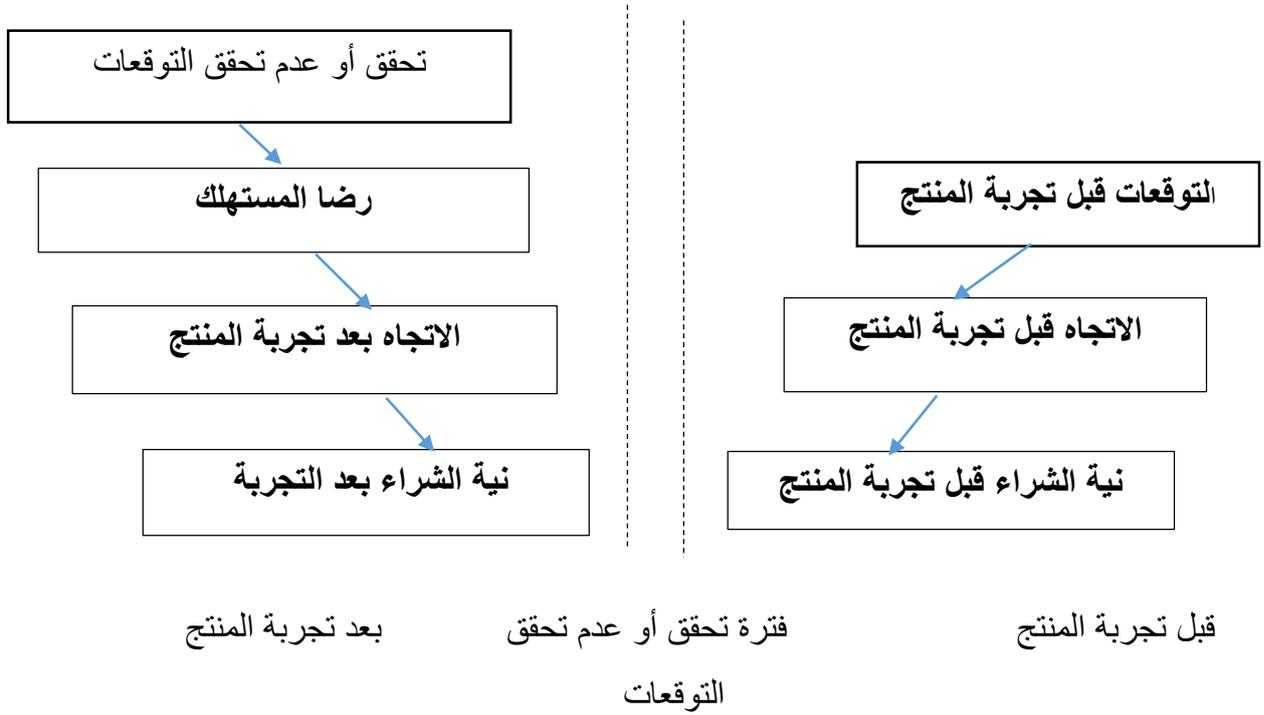
### 3-4- نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية

أول من قام بتقديم هذا النموذج هو Oliver سنة 1980 وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، عدم المطابقة، الرضا، الخصائص التقليدية لكل من الاتجاه والنوايا الشرائية. حيث حدد Oliver مقدمات الرضا على أنها التوقع وعدم المطابقة بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، كما اقترح العلاقات الداخلية التالية:

- قبل تجربة المنتج أو الخدمة تحدد توقعات الزبون عن المنتج أو الخدمة واتجاهه نحوه،
  - قبل تجربة المنتج أو الخدمة يساهم اتجاه الزبون نحو المنتج في تكوين نواياه الشرائية،
  - قبل تجربة المنتج يحدد كل من توقعات الزبون عن المنتج قبل تجربته والتحقق أو عدم التحقق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا الزبون عن المنتج؛
  - بعد تجربة المنتج أو تلقي الخدمة يساهم كلا من اتجاه الزبون نحو المنتج أو الخدمة قبل التجربة ومستوى رضا الزبون عن المنتج بعد التجربة في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته؛
  - بعد تجربة المنتج تساهم كلا من نية العميل بشراء المنتج أو الخدمة قبل تجربته واتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.
- لقد أوضح Oliver نموذجه من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 80.

مخطط رقم (9): مقدمات ونتائج الرضا

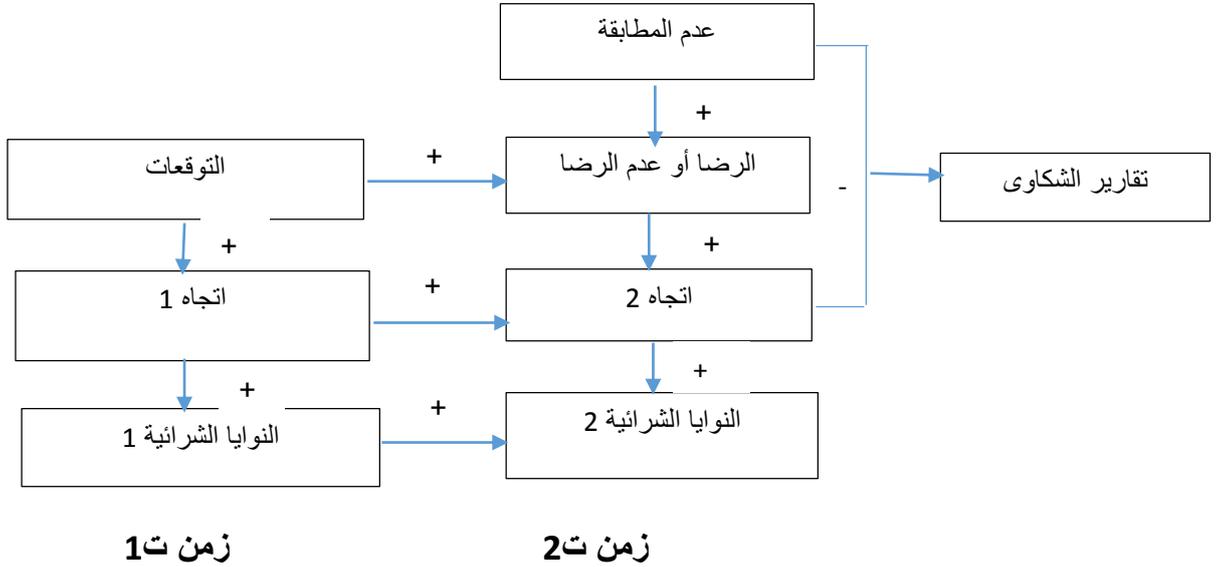


المصدر: كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005، ص 81.

نلاحظ من خلال المخطط أعلاه أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج) وتحقق أو عدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج) والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه الزبون نحو المنتج ونواياه الشرائية (بعد تجربة المنتج).

ثم قام كل من Bearden et Teel سنة 1983 بتوسيع نموذج Oliver وهذا بإضافة سلوك شكاوى الزبائن من أجل تفسير أعمق لرضا الزبون. والشكل الآتي يبين مقدمات وتوابع رضا الزبون النظرية في نظر Bearden et Teel.

مخطط رقم (10): مقدمات وتوابع رضا الزبون النظرية



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص 136.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الرضا هو دالة لتوقعات الزبائن وعدم المطابقة، بالإضافة الى استخدام التوقعات كمحددات الاتجاهات التي تسبق النوايا الشرائية؛

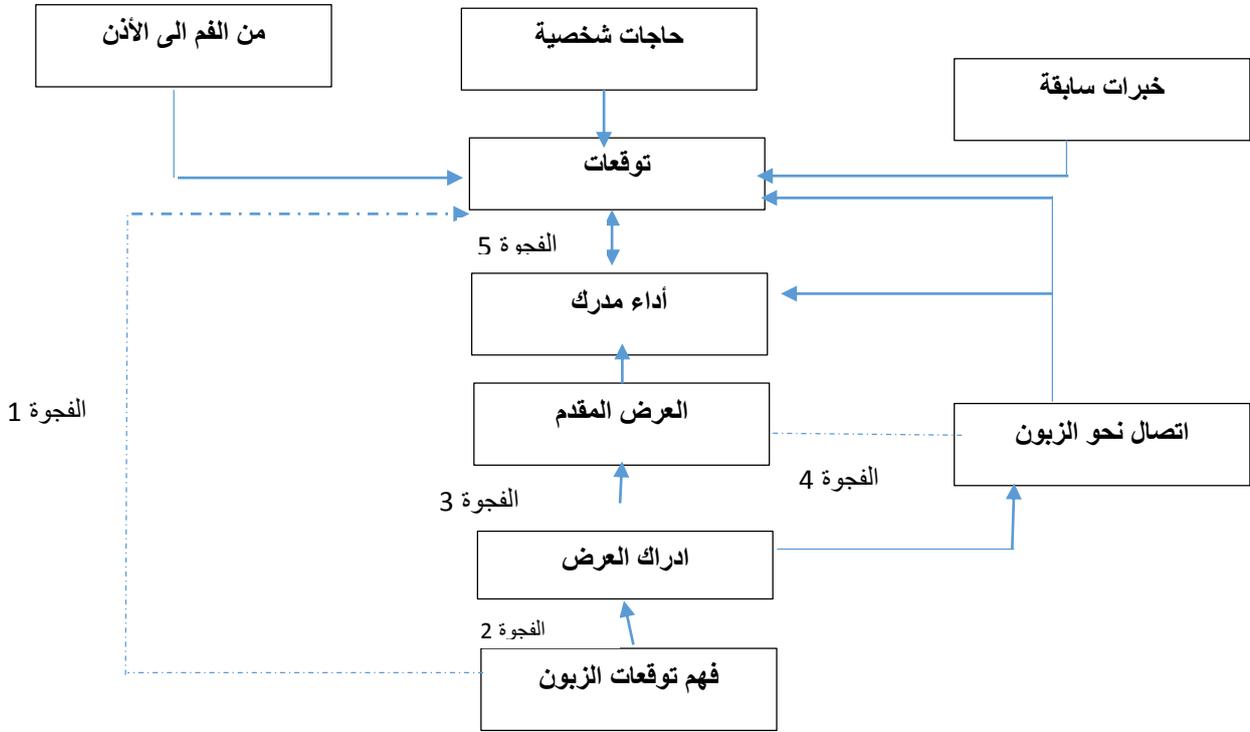
ويفترض النموذج كذلك أن الرضا أو عدم الرضا يؤثر على كل الاتجاهات، النوايا الشرائية، سلوك الزبائن ذوي الشكاوى؛ كما نلاحظ أيضا أن كل العلاقات في النموذج إيجابية باستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوى فهي سلبية.

5- التحول من حالة عدم الرضا الى حالة الرضا

في مجال الخدمات خاصة تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصه للعودة الى حالة الرضا، هي خمسة فجوات تركز على عنصري التوقعات والأداء.<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل في الصفحة الآتية:

<sup>1</sup> حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الشكل رقم (11): فجوات عدم الرضا



Source: J.Lendrevie, D.Lindon, Mercator, 7ème édition, Dalloz, Paris, 2003, P913.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مجال تحقيق رضا الزبون من جديد يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء وإمكانية تقليصها، حيث تتحدد:

**1-5- التوقعات:** من خلال حاجات الزبون التي يسعى لتبديلها، التجربة أو الخبرات السابقة، اتصال المؤسسة مع الزبون، الاتصال من الفم الى الأذن مع محيطه سواء كان سلبيا أو إيجابيا.

**2-5- الأداء:** فعلى المؤسسة فهم التوقعات انطلاقا من دراسات وبحوث التسويق (بحوث المستهلك وقياسات الرضا)، ومن ثم تقديم المنتج (سلع أو خدمات). وتتمثل هذه الفجوات في:

**الفجوة الأولى (فجوة الاستماع):** هي فجوة بين توقعات الزبون وادراك المؤسسة لهذه التوقعات. تنشأ هذه الفجوة نتيجة ل:

- عدم الاهتمام بحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للزبون،

- تشتت المعلومات داخل المؤسسة وسوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمؤسسة للتوجه بالزبون. ومن أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على تكثيف بحوث التسويق

لتحديد توقعات الزبون وفهمها وتدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاسم رؤية المؤسسة المتعلقة بفهم توقعات الزبون.

**الفجوة الثانية (فجوة جودة الادراك):** هي فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون وبين اجابتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه للزبون، تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

خطأ في ترجمة توقعات الزبون في المنتج المقدم، وذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط أو عدم وجود اتصال بين إدارة الجودة وإدارة الزبائن المكلفة بإجراء البحوث، ولتقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على معالجة هاتين النقطتين.

**الفجوة الثالثة (فجوة الإنجاز الفعلي):** هي الفجوة بين العرض المحقق والمقدم فعلا، وتنشأ نتيجة مشاكل عملية الاتصال والبيع، انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين إدارة الإنتاج والمبيعات وعدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين.

**الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال):** هي الفجوة بين العرض (الأداء) المحقق وطريقة الاتصال، بمعنى أن اتصال المؤسسة لا يجب أن يقلل أو يضخم من قيمة العرض لأن لعملية الاتصال دور في تكوين التوقعات وان كانت مبالغ فيها سوف تؤدي الى تكوين توقعات عالية مما يؤدي الى تعميق الفجوة وتوسيعها بين الأداء والتوقع، خاصة فيما يتعلق بالحملات الاشهارية والوعود التي تقدمها المؤسسة.

**الفجوة الخامسة (فجوة الرضا):** هي الفجوة بين الأداء الفعلي والتوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا.

مما سبق يمكننا القول أنه بإمكان المؤسسة التحول بالزبون من حالة عدم الرضا الى حالة الرضا عن طريق تقليص الفجوات.

### خلاصة

يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته الهدف الرئيسي الذي تسعى أي مؤسسة الى بلوغه، فهو بمثابة نقطة الارتكاز ومحور لكافة نشاطات المؤسسة. ولا شك أن نجاحها في إرضاء زبائنها سيحقق لها النجاح والاستمرارية والتطور نتيجة اهتمامها بالزبون وتطبيقها لبرامج وفق أسس علمية ما يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد كثقة الزبون ورضاه وولائه. ان نقطة الانطلاق هي دائما فهم السلوك الشرائي للزبون والذي يتحدد ابتداء من حاجاته والتي تأخذ أشكالا متعددة ويتأثر في نفس الوقت بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي توجه سلوكه الشرائي.

يعتبر رضا الزبون العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية، فاستمرار المؤسسة في السوق يتوقف على تمكنها من تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتفق أو يفوق توقعات زبائنها، لذلك يتحتم على المؤسسة القيام بدراسات معمقة لفهم حاجات زبائنها واعتماد الوسائل التي تضمن رضاهم وولاءهم ولما لا جلب زبائن جدد، وكذا البحث في أسباب عدم الرضا وتصحيح الأخطاء. كما أنه أصبح لزاما على المؤسسة على ألا تكتفي بتحقيق رضا زبائنها بل تتعدى ذلك في قياس هذا الرضا عن طريق مختلف الأساليب التي تطرقنا اليها سابقا.

### مقدمة

سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط بعض المفاهيم التي تطرقنا اليها في الفصول النظرية، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

حيث أن المبحث الأول سيخصص لتحليل وتشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للقرض الشعبي الجزائري وذلك بغية استخلاص مكامن القوة والضعف انطلاقا من بيئته الداخلية وكذا محاولة الكشف عن الفرص والتهديدات الصادرة عن بيئته الخارجية وذلك باستعمال تحليل SWOT.

أما المبحث الثاني ففيه سوف نحاول قياس رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري عن مختلف مكونات مزيج التسويق، حيث قمنا باستقصاء عينة من زبائن القرض الشعبي الجزائري عن الرضا محاولين عرض وتحليل نتائج هذا الأخير باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS.

أما المبحث الثالث فقد خصصناه للنموذج الاحصائي باستعمال لغة R، حيث ارتأينا نمذجة تأثير عناصر المزيج التسويقي البنكي على رضا الزبائن بأخذ أحد أساليب قياس الرضا والمتمثل في تطور عدد الزبائن وربحية البنك (النتيجة الصافية).

### المبحث الأول: تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للقرض الشعبي الجزائري

سوف نحاول في هذا المبحث القيام بدراسة متواضعة للبيئتين الداخلية والخارجية للقرض الشعبي الجزائري وذلك بغية استخراج مكامن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

#### 1- تشخيص المحيط الخارجي للقرض الشعبي الجزائري

ان هذا التشخيص يعتمد أساسا على تحليل المحيط السياسي، القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي، ودراسة السوق والمنافسة، وهذا من أجل الخروج بمجموع الفرص والتهديدات التي تؤثر على نشاط ومستقبل البنك.

#### 1-1 دراسة المحيط السياسي-القانوني

لقد عرف النشاط البنكي تحسنا وانتعاشا بعد الافراج على قانون النقد والقرض لسنة 1990، حيث أن القانون رقم 90-10 الموافق ل 14 أفريل 1990<sup>1</sup> فيما يخص النقد والقرض ينص في كل كتبه الثمانية على المعايير النقدية، المالية والبنكية للنظام المالي الجزائري، كما أنه يركز خاصة على هيكله بنك الجزائر وتنظيمه ومهامه، كما يؤكد على تنظيم البنوك، سوق العملة وحركة رؤوس الأموال، وكذلك سياسة مراقبة البنوك والمؤسسات المالية.

كما ينص هذا القانون على اتخاذ التدابير لحماية المودعين والمقرضين والعقوبات الجنائية في حالة الاحتيال والغش. الا أنه قد تم تعديل هذا القانون بالأمر رقم 03-11 الموافق ل 26 أوت 2003<sup>2</sup> المتعلق بالنقد والقرض و الذي يلزم البنوك الجزائرية برفع رأس المال، وخلافا لقانون سنة 1990، فقد كرس هذا القانون كتابين لوظائف وعمليات بنك الجزائر وكذلك مجلس النقد و القرض، لقد جاء تشريع هذا الأمر كنتيجة للاختلالات الملاحظة في برنامج تشغيل الإصلاحات الاقتصادية بصفة عامة والإصلاحات البنكية بصفة خاصة. كما سمح هذا القانون بتوضيح بعض التدابير الغير واضحة في قانون النقد والقرض الملغى وادخال متطلبات جديدة للرقابة على البنوك والمؤسسات.

بعد الأزمة المالية التي مرت ولا تزال تمر بها الجزائر منذ سنة 2014 ، صادق مجلس الوزراء على اعتماد اسلوب جديد للتمويل سمي " اسلوب التمويل غير التقليدي" والذي نتج عنه تعديلات جديدة لقانون "النقد والقرض 10/90" ، بسبب العجز المالي الذي تعاني منه الخزينة العمومية جراء تقلبات أسعار النفط،

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 16 لتاريخ 18 أفريل 1990، الجزائر، ص 450.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 52 لتاريخ 27 أوت 2003، الجائر، ص 3.

وتجنب الاستدانة الخارجية وكذا تجنب تعطيل نموذج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضمان استمرار برامج التنمية المتبعة منذ سنوات.

وهو التعديل الذي مدته 5 سنوات، والذي سيسمح لبنك الجزائر (البنك المركزي) بالإقراض مباشرة إلى الخزينة العمومية من أجل السماح لهذه الأخيرة بتمويل العجز في الميزانية، تمويل الدين العام المحلي ودعم موارد صندوق الاستثمار الوطني.

وقد اتجهت الحكومة لدعم الصيرفة الإسلامية والسماح للبنوك التقليدية بالعمل فيها بهدف مواجهة مشكلة السيولة التي خلفتها الأزمة المالية التي عصفت بالبلاد، وسمحت الحكومة لثلاثة بنوك عمومية بفتح شبائيك (نوافذ) إسلامية بدءا من نوفمبر 2017 وهي : القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، و بنك التنمية المحلية.

### 2-1 المحيط الاقتصادي

يلعب النظام البنكي والمالي دورا هاما في أي اقتصاد خاصة في دعم النشاط الاقتصادي في الكثير من الدول النامية والصاعدة، والجزائر من بينها. يبقى دور البنوك في تمويل الاستثمارات المنتجة ضعيفا وذلك لضعف مستوى نمو الأسواق المالية لذلك فمن الضروري وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية، النظر في الزامية تعزيز النظام البنكي والمالي<sup>1</sup>.

ان التعزيز يتم من خلال القوانين ومراقبة النظام التي لها علاقة بالنمو المالي المحقق وأهداف النمو الاقتصادية، كما يجب الإشارة الى دور ومهام أجهزة التنظيم والمراقبة وخاصة البنوك المركزية.

مع إطلاق مجموعة الإصلاحات العميقة في الاقتصاد الجزائري، منذ عدة سنوات، كانت الجزائر تملك نظاما بنكيا يعمل ويتطور كأداة مخصصة لخدمة الاقتصاد العمومي والتخطيط المركزي. وبالتالي فان النشاط الاقتصادي كان يتمركز حصريا حول ضمان حسن عمل المؤسسات العمومية التي كانت تشكل أساس الإمكانيات الاقتصادية للجزائر.

انطلاقا من القانون رقم 86-12 المتعلق بقانون البنوك والقرض وخاصة بعد إعادة تفعيل قانون النقد والقرض سنة 1990. بدأ النظام البنكي الجزائري في الانتعاش، حيث ظهر محيط بنكي ومالي جديد، حيث جعل من بنك الجزائر السلطة المالية الأولى في البلد، هذا القانون جعل من النظام البنكي والمالي

<sup>1</sup> KPMG, Guide investir en Algérie, édition 2014,P40.

الجزائر يكتسب الصفة العالمية وهذا ما سمح بفتح المجال أمام البنوك والمؤسسات المالية الوطنية والأجنبية على حد سواء.

ان المناخ البنكي الجزائري اليوم يضم أكثر من 29 مؤسسة بنكية ومالية<sup>1</sup>، من بينها ست (6) بنوك عمومية من بينها صندوق التوفير، أربعة عشر بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية ومنها بنك واحد (1) برؤوس أموال مختلطة. و ثلاث (3) مؤسسات مالية من بينها واحدة عمومية و خمس (5) شركات تأجير وتعاضدية واحدة (1) للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات البنكية والتي اتخذت في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

ان هذا التنوع في العرض البنكي ناتج عن فتح النظام البنكي الجزائري وذلك بفتح المجال أمام البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بمزاولة نشاطها في السوق الجزائرية، كان هذا التنوع مصحوبا بجهود حقيقية واردة قوية لاستحداث الجهاز البنكي الجزائري.

أن هذه الإجراءات المعمول بها من شأنها رفع مستوى الخدمات البنكية، التي تتميز بالضعف كما ستسهل العمليات ما بين البنوك وذلك باعتماد عدة وسائل حديثة للدفع.

يمكن ترجمة عملية تطهير واستحداث الجهاز البنكي الجزائري ب:

- إطلاق الورشات ما بين البنوك (تشكيلة منتجات جديدة، بطاقات الدفع الدولية، شبكة نقل المعلومات...).
- تغطية واسعة لحاجات الزبائن، العائلات والخواص وذلك بتطوير القرض العقاري والقرض الاستهلاكي.
- انشاء مؤسسات رؤوس الأموال للاستثمار.

وفي الواقع فانه وفق ما جاء به قانون المالية التكميلي لسنة 2009 فان البنوك والمؤسسات المالية لا يسمح لها بمنح القروض للخواص الا فيما يتعلق بالعقار.

ان الاقتصاد الجزائري في الوقت الراهن، يمر بصعوبات مالية واقتصادية وذلك نتيجة الانهيار الشديد لأسعار المحروقات في السوق الدولية، حيث أصبحت الجزائر منذ سنة 2014 تحت وطأة هذه الأزمة حيث تعتمد الجزائر بنحو 98% من مواردها المالية من العملة الصعبة على المحروقات التي تصدرها،

<sup>1</sup> التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2018، ص57.

كما أن الجباية البترولية تشكل نحو ثلثي ميزانية الدولة، وهي بذلك تمتلك اقتصادا مرتبطا عضويا بالمحروقات ما يجعلها تتأثر بأي حركة في السوق.<sup>1</sup>

### - بعض المؤشرات الاقتصادية للجزائر

-**الناتج الداخلي الخام:** خلال سنة 2017، تباطأ النشاط الاقتصادي الوطني، المقاس بنمو إجمالي الناتج الداخلي بشكل ملحوظ بسبب التراجع القوي لوتيرة توسع قطاع المحروقات. من حيث القيمة يقدر الناتج الداخلي ب 18 906,6 مليار دينار، ولم يكن نموه من حيث الحجم الا ب 1,6% مقابل 3,3% في 2016. في حين، خارج المحروقات، اكتسب نمو إجمالي الناتج الداخلي 0,3 نقطة مئوية ليبلغ 2,6% في 2016.<sup>2</sup>

-**الإنتاج والنمو:** خارج المحروقات والفلاحة، كان النمو الاقتصادي في 2017 أقل تباينا بكثير مما كان عليه الحال في 2016. حيث ارتفع بشكل ملحوظ في ثلاثة قطاعات نشاط (الصناعة والخدمات المسوقة وغير المسوقة) وانخفض قليلا في قطاع البناء والأشغال العمومية والري، أين بقي، رغم ذلك، مرتفعا.

-**المحروقات:** أدى ارتفاع متوسط سعر البترول في 2017، بعد الانخفاضات الحادة في 2015 و 2016 الى تقليص العجوزات في كل من الحسابات الخارجية وحسابات المالية العامة.

-**احتياطي الصرف:** تآكل احتياطي الصرف 114,14 مليار دولار في 2016 الى 97,33 مليار دولار في 2017.

على الصعيد النقدي، وترابطا بالعجز في الرصيد الإجمالي لميزان المدفوعات، تواصل تراجع السيولة المصرفية خلال العشرة أشهر الأولى من سنة 2017، التي انتقلت من 820,9 مليار دينار في نهاية 2016 الى 482,4 مليار دينار في نهاية أكتوبر 2017 في ظرف يتميز باستئناف عمليات إعادة التمويل من طرف بنك الجزائر مع ادخال التمويل غير التقليدي منذ نوفمبر 2017، عرفت السيولة البنكية ارتفاعا لتبلغ 1380,6 مليار دينار في نهاية ديسمبر 2017.

-**التضخم:** انخفض المتوسط في 2017 الى 5,6% مقابل 6,4% في 2016.

<sup>1</sup> [WWW.AL.AKHBAR.COM](http://WWW.AL.AKHBAR.COM), consulté le 09/02/2019 à 23H.

<sup>2</sup> التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2018، ص 45.

-الخدمات المسوقة وغير المسوقة: بلغت القيمة المسوقة للخدمات المسوقة وغير المسوقة 329,4 8 مليار دينار في 2017، وتمثل %44,1 من اجمالي الناتج الداخلي، باعتباره أهم قطاع نشاط في الاقتصاد الوطني، يشغل هذا القطاع ما يقارب 6,4 مليون شخص (% 59,1 من التشغيل الإجمالي).

**3-1 المحيط الاجتماعي:** إن العلاقة مع النقود قد تغيرت، حيث أصبحت النقود أكثر انسيابية، أكثر تجريداً، أقل تقديساً، حيث يمكن استبدالها بأشياء أخرى... لكن تبقى ضرورية لاستمرارية وحياة العائلة.

إنها حاجة الأمن التي تبقى قاعدة كل علاقة زبون / رجل البنك حيث أولاً يجب أن تكون هناك علاقة ثقة بينهما، حيث تعد الخدمات المقدمة من طرف البنوك الأكثر كثافة وانتشاراً ما بين المواطنين والمؤسسات. إذ أن توسيعها واستحداثها يعد ضرورة لا بد منها لضمان النمو الاجتماعي-الاقتصادي.

فالعلاقة ما بين الزبون ورجل البنك تتعدى كونها علاقة تحقيق منفعة وقانونية، ولكن يجب الإشارة إلى أنها تشكل حيزاً ووقتها اجتماعياً وهذا مستمد من القيمة الاجتماعية للنقود. لذلك يجب اعتبار أن العلاقة البنكية عبارة عن حقيقة اجتماعية أكثر تعقيداً من مجرد قراءة اقتصادية عادية.

### -بعض مؤشرات المجتمع الجزائري<sup>1</sup>

- عدد السكان: في 01 جانفي 2018 بلغ عدد سكان الجزائر 42,2 مليون نسمة.
- نسبة الازدياد: تراجع نسبة النمو في 2017 ب 0,7% مقارنة بسنة 2016.
- البطالة: ارتفعت إلى 11,7% في 2017 مقابل 10,5% في 2016.

### 4-1 المحيط التكنولوجي

منذ سنة 2002، تميز القطاع البنكي باستحداث لوسائل الدفع، فالكثير من التحسن سجل في هذا المجال خاصة وبعد الاعتماد على نظام التعويض الفوري وكذلك التنميط ونظام المقاصة للشيكات، حيث أن النقود تلعب دوراً هاماً في نظام الدفع خاصة وأن نسبة الصيرفة تبقى ضعيفة (شباك واحد ل 2500 مواطن) وكذلك لأهمية التجارة الموازية.

ومن هذا المنطلق، فإن الجزائر وضعت مخططاً تنموياً ومستحدثاً لنظام الدفع حسب المعايير والمقاييس الدولية وذلك ل:

<sup>1</sup> [www.ons.dz](http://www.ons.dz), consulté le 07/01/2019.

- تكييف أنظمة الدفع، المقاصة والعمليات ما بين البنوك مع حاجات المستعملين ومع متطلبات الاقتصاد الحديث، خاصة باستخدام الوسائل الالكترونية الجديدة،
  - تقليص آجال الدفع خاصة فيما يتعلق بالمبادلات التي تتم بعيدا؛
  - عقلنة وتحسين عمليات ميكانيزمات تغطية الشيكات ووسائل دفع أخرى ذات حوامل ورقية؛
  - تنشيط استعمال الدفع الكتابي وذلك باستبدال الدفع نقدا عن طريق تحسين النوعية وتقليص آجال الدراسة والدفع؛
  - التماشي مع المعايير العالمية فيما يخص تسيير مخاطر السيولة والقرض.
- من خلال هذه الأهداف يمكن استخراج 5 محاور ضرورية في عملية الاستحداث:

- 1- تنمية واستحداث شبكة الاتصالات البنكية،
- 2- الاستعمال الأمثل لهذه الشبكة خاصة لحصر الحاجات فيما يخص تسيير وسائل الدفع والصفقات البنكية.
- 3- إعادة تعديل نظم المعلومات للبنوك وادماجها وذلك من أجل نشر أوسع للمعلومات.
- 4- تفعيل الأشغال خاصة فيما يخص التتميط وذلك من أجل عقلنة تسيير وسائل الدفع فوق الحوامل الورقية والأتمتة وتقليل الأجال لفائدة المستخدمين.
- 5- تقوية العلاقة مع بنك الجزائر وذلك بوضع نظام مقاصة.

ولتحقيق ذلك، تم وضع الألاف من الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB: distributeurs automatiques de billets) على كل القطر الوطني، كما أن بطاقات السحب والقرض تم توزيعها بصفة متزايدة من طرف البنوك.

### 5-1 تحليل النظام البنكي الجزائري

في نهاية 2017 ، فان النظام البنكي الجزائري ضم 29 بنكا ومؤسسة مالية معتمدة تتمركز مقراتهم في العاصمة. وتتمثل فيما يلي:

- ستة (6) بنوك عمومية ، من بينها صندوق التوفير؛
- أربعة عشر (14) بنكا خاصا ، برؤوس أموال أجنبية ، من بينهم بنك واحد برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاث (3) مؤسسات مالية ، من بينها مؤسستين (2) عموميتين؛
- خمس (5) شركات تأجير، من بينها ثلاثة عمومية ؛

- تعاقدية واحدة (1) للتأمين الفلاحي ، معتمدة للقيان بالعمليات البنكية والتي اتخذت في نهاية 2009 ، صفة مؤسسة مالية.

بصفة عامة تقوم البنوك، بصفقتها وسطاء معتمدين، بجمع الموارد لدى الجمهور ومنح القروض مباشرة للزبائن أو من خلال شراء سندات في السوق المالية، مصدرة من طرف مؤسسات اقتصادية ومؤسسات مالية أخرى، وبتوفير وسائل الدفع للزبائن وتسييرها.

كما تقوم بمختلف العمليات البنكية الملحقة، من جهتها، تقوم المؤسسات المالية بجميع العمليات البنكية، باستثناء جمع الودائع لدى الجمهور وتوفير وتسيير وسائل الدفع.

فيما يخص الساحة البنكية الجزائرية، على الرغم من هيمنة البنوك العمومية، من خلال أهمية شبكاتها ووكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني، ازدادت كثافة شبكة وكالات البنوك الخاصة خلال السنوات الأخيرة، لتمثل ما يقارب ربع شبكات الوكالات البنكية. في حين، تتموقع شبكات وكالات البنوك الخاصة، أساسا، في شمال البلاد، بينما تغطي شبكات وكالات البنوك العمومية كامل التراب الوطني.

في نهاية ديسمبر 2017، على الرغم من بقاء شبكة وكالات البنوك العمومية بحوالي 1145 وكالة، مقابل 1134 في 2016 و 1126 وكالة في 2006، تعززت شبكة البنوك الخاصة بصفة معتبرة، حيث انتقلت من 152 وكالة في 2006 الى 364 وكالة في 2017، انتقل عدد وكالات المؤسسات المالية، من جهته، من 88 وكالة في 2016 الى 95 وكالة في 2017. بلغ بذلك اجمالي وكالات البنوك والمؤسسات المالية 1604، مقابل 1577 في 2016، أي ما يعادل وكالة واحدة لكل 26 309 نسمة<sup>1</sup>.

### 1-5-1 البنوك الأولية أو البنوك التجارية العمومية:

ان البنوك الأولية العمومية تتميز كونها بنوك ودائع وذلك وفقا لصفقتها الأصلية، وتم انشاؤها وفقا للتخصص في النشاطات وفقا للقانون البنكي ل 19 أوت 1986، حيث أن النشاط الأساسي لهذه البنوك هو استقبال ودايع العامة من كل الأشكال وكل الفترات وإعطاء القروض دون تحديد المدة والشكل.

وطبقا لقانون 12 جانفي 1988، فان هذه البنوك تخضع لمبدأ التمويل الذاتي والتوازن المحاسبي. وبموجب قانون النقد والقرض ل 14 أفريل 1990، فان البنوك الأولية مسموح لها بالقيام ب

<sup>1</sup> التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2018، ص 62.

- من جانب أساسي تقوم بمجموع العمليات البنكية: استقبال الأموال من عامة الناس، عمليات القرض وكذلك تسيير وسائل الدفع.

- من جانب ثانوي يمكن للبنوك القيام بعمليات الصرف.

- تسجيل، شراء، تسيير، حيازة وبيع القيم المادية وكل منتج مالي.

- استشارة ومساعدة فيما يخص تسيير الثروات، انشاء وتطوير المؤسسات.

- التملك بالمشاركة في المؤسسات؛

- جمع الأموال العامة لتوضع في المشاركة مع رجال الأعمال.

ان البنوك العمومية هي التي تساهم بشكل كبير في نشاطات الدفع في البلاد وهي ستة (6):

-**البنك الوطني الجزائري (BNA: La Banque d'Algérie)** والذي أنشأ في 1966/06/13 ، ويضم من بين زبائنه المؤسسات الكبيرة ذات الصناعات الثقيلة، الصناعة التحويلية و النقل ويحوز على حصة كبيرة من حسابات الصرف.

- **القرض الشعبي الجزائري (CPA: Crédit Populaire d'Algérie)** والذي أنشأ في 1967/05/11، من أهم زبائنه مؤسسات القطاع الصناعي والتحويلي ، السياحة والاعلام والعمارة، الأشغال العمومية والصرف، الصحة والخدمات.

- **بنك الجزائر الخارجي (BEA: La Banque Extérieure D'Algérie)** أنشأ في 1967/10/01 ، يضم من بين زبائنه مؤسسات المحروقات والبتروكيماوية.

- **بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR: Banque d'Agriculture et de Développement Rural)** أنشأ في 1982/03/16 ويتمثل نشاطه الأساسي في تمويل القطاعات الفلاحية ، الغذائية والحرفية.

- **بنك التنمية المحلية (BDL: Banque de Développement Local)** أنشأ في 1985/04/30 والذي يتكفل أساسا بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في القطاع الخاص.

- **الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ( CNEP: Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance)** أنشأ في 1964/07/10 يقوم بالنشاطات البنكية في قطاع العقار حيث تمول بناء السكنات لصالح زبائنها ذوو دفتر التوفير.

**1-5-2 البنوك المختلطة أو البنوك الخاصة:** من بين البنوك التي تمارس نشاطها في السوق الجزائرية يمكن أن نذكر:

-**البنك التجاري المختلط الإسلامي "البركة":** أنشأ في 1991/05/20 أين يوجد مقره الرئيسي في جدة بالمملكة العربية السعودية حيث يملك البنك 56% من رأس المال و44% يحوز عليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية.<sup>1</sup>

- **سوسيتي جنرال الجزائر:** أنشأ سنة 2000، و الذي هو فرع 100% تابع لسوسيتي جنرال والذي يعتبر أولى البنوك الأجنبية التي دخلت الجزائر.<sup>2</sup>

- **بنك BNP PARIBAS:** أنشأ في 2002، وهو فرع 100% تابع للمجموعة البنكية الفرنسية BNP PARIBAS.<sup>3</sup>

- **البنك الإماراتي "السلام":** افتتح في 17 أكتوبر 2006 ، وهي ثاني البنوك الإسلامية المتواجدة في الجزائر، بدأ نشاطه سنة 2008.<sup>4</sup>

-**HSBC الجزائر:** في 17 جوان 2008، رئيس بنك الجزائر اعتمد هذا البنك الذي بدأ نشاطه في أوت 2008.<sup>5</sup>

- **نتيكسيس الأمانة الجزائر NATIXIS:** وهو فرع لمجموعة نتيكسيس فرنسا، استقر بالجزائر منذ سنة 1999 وكان أول بنك أجنبي يستقر بالجزائر.<sup>6</sup>

من وجهة نظر وظيفية يمكن ملاحظة وجود مؤسسات ذات طابع عالمي مثل البنوك الكبرى ذات الشبكات ( كل البنوك العمومية وبعض البنوك الخاصة مثل BNP وسوسيتي جنرال).

ومن وجهة نظر اقتصادية فإن النظام البنكي الجزائري يضم كذلك مؤسسات ذات حجم كبير ومؤسسات ذات حجم متوسط وكذلك ذات الحجم الصغير، كما يضم مؤسسات تنحصر نشاطاتها في العمليات البنكية فقط. ومؤسسات تقترح تشكيلة واسعة ومتنوعة للخدمات المالية.

<sup>1</sup> [www.albaraka-bank.com](http://www.albaraka-bank.com) consulté le 12/08/2018 à 15H.

<sup>2</sup> [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz) consulté le 12/08/2018 à 15H30.

<sup>3</sup> [www.bnpprisas.com](http://www.bnpprisas.com), consulté le 12/08/2018 à 16H.

<sup>4</sup> [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com), consulté le 12/08/2018 à 17H30.

<sup>5</sup> [www.business.algeria.hsbc.com](http://www.business.algeria.hsbc.com), consulté le 15/08/2018 à 17H.

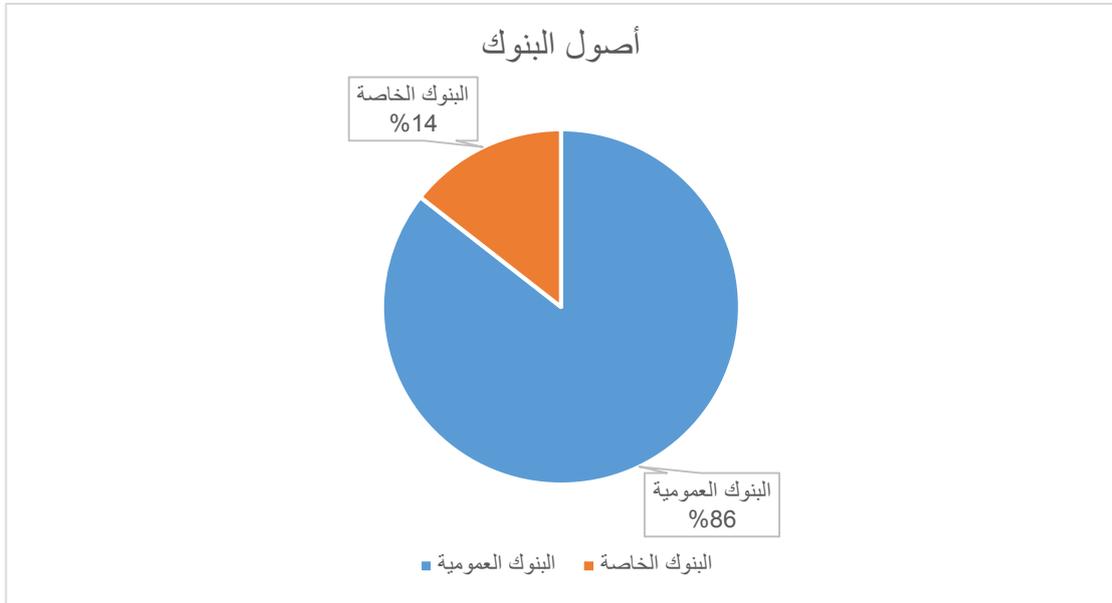
<sup>6</sup> [www.natixis.dz](http://www.natixis.dz), consulté le 15/08/2018 à 19H.

ومن جهة تنظيم المهنة، فإن القانون البنكي يفرض على كل البنوك الانخراط في المنظمة المهنية التي أنشأت تحت وصاية البنك المركزي وهي جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF : Association .des banques et des entreprises financières).

ان البنوك العمومية تسيطر بحكم اتساع شبكة وكالاتها المتواجدة في كل القطر الوطني لكن هناك زيادة في تواجد البنوك الأجنبية في السنوات الأخيرة، وهذا ما نتج عنه تحسن سريع في نشاط البنوك الخاصة التي تساهم في خلق المنافسة، كذلك بالنسبة لجمع الموارد، منح القروض وعرض الخدمات البنكية.

### 3-5-1 توزيع القطاع البنكي الجزائري حسب الحصة السوقية:

الشكل رقم (24): القطاع البنكي الجزائري حسب الحصة السوقية



**المصدر:** من اعداد الطالبة بناء على معطيات التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2017 و المنشور في جويلية 2018، ص 72.

ارتفعت أصول البنوك في 2017 بنسبة 9,4 % مقابل 3% في 2016. عرفت الحصة النسبية للبنوك العمومية من مجموع أصول البنوك، رغم هيمنتها، انخفاضا لتبلغ 85,6 %، مقابل 86,8 % في 2016. أما فيما يتعلق بالبنوك الخاصة، فقد شهدت حصتها ارتفاعا لتبلغ 14,4 % مقابل 13,2 % في 2016. ضمن البنوك العمومية، تمثل حصة الأصول الأكبر بنكين، بحصص متساوية تقريبا، ما يقارب نصف مجموع أصول القطاع. أما فيما يتعلق بالبنوك الخاصة، فتبلغ حصة البنوك الخاصة الثلاثة الأولى 44,4 % من مجموع أصول البنوك الخاصة.

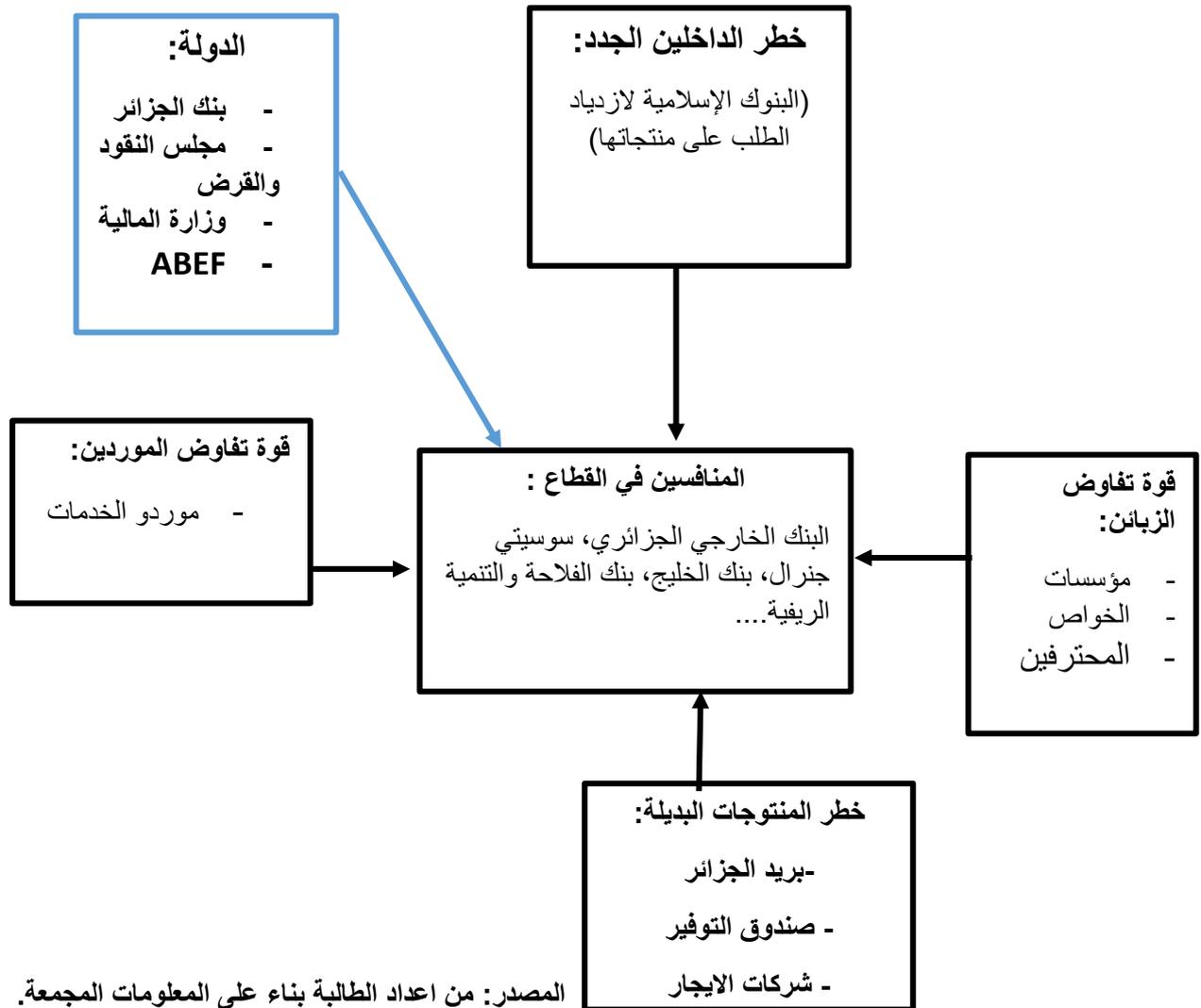
### 4-5-1 العرض والطلب في السوق البنكية الجزائرية:

-**العرض:** يتميز العرض في السوق البنكية الجزائرية بالتنوع كما ذكرنا سابقا ما بين بنوك عمومية وبنوك خاصة ومؤسسات مالية، حيث يضم حوالي 29 مؤسسة بنكية ومالية.

- **الطلب:** يبقى الطلب ضعيفا نوعا ما على الخدمات البنكية مقارنة بالكثافة السكانية للجزائر، حيث توجد فئة كبيرة من المجتمع الجزائري لا تملك ثقافة التعامل مع البنوك وذلك لعدة أسباب كانهدام الثقة.

**5-5-1 تحليل المحيط التنافسي لبنك القرض الشعبي الجزائري:** سوف نقوم بتحليل للمحيط الذي يمارس فيه بنك القرض الشعبي الجزائري نشاطه وذلك بفضل تحليل مايكل بورتر (**Porter**) الذي يصف القوى التنافسية لكل متعامل في السوق.

الشكل رقم (25): نموذج بورتر 1+5 المطبق على بنك القرض الشعبي الجزائري



### أولاً: خطر الداخلين الجدد

ان نظرية الاقتصاد الجزئي تعلمنا دائما أنه كلما كان هناك سوق ذو مردودية فانه سوف يجذب داخلين جدد، حيث أن الطلب على خدمات البنوك الإسلامية في تزايد سواء على المستوى العالمي أو على المستوى الوطني، حيث أن رغبة المواطن متزايدة في تجنب فوائد الربا المتعامل بها لدى البنوك الكلاسيكية أو التقليدية، لاسيما بعد الذي أسفرت عنه التعاملات بهذه الطريقة وما انجر عن الأزمة المالية العالمية من تداعيات.

كما أن تقديرات الخبراء تشير الى أن مجال الاستثمار في مختلف التوجهات على غرار القطاع المالي والبنكي، سوف يدعم من خلال توسيع وانشاء العديد من المصارف ومؤسسات التأمين الإسلامية العالمية وسوف تفتح فروع لها في السوق الجزائرية مستقبلا بالإضافة الى ذلك فان الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية شجعت أيضا الشباب على تجسيد مشاريعهم الخاصة من خلال مؤسسات صغيرة أو متوسطة تحتاج عادة الى تمويل من طرف البنوك بشكل عام.

ومن جهة أخرى فان هناك عدة عوائق(حواجز) للدخول الى القطاع البنكي الجزائري والتي يمكن ذكر البعض منها:

- **متطلبات رأس المال:** ان القانون يفرض مستوى أدنى لرأس المال عند انشاء أي بنك والذي يعادل 10 مليار دينار جزائري ويجب الحفاظ على هذا المستوى تناسبيا مع مجموع الأصول.

- كثافة وعدم استقرار القوانين المطبقة على البنوك يمكن اعتبارها كحاجز؛

- ان ممارسة الأعمال البنكية خاضعة للحصول على ترخيص من بنك الجزائر ومجلس النقود والقرض وهذا الأخير لا يمكن الحصول عليه بسهولة في الجزائر حيث يولى اهتمام كبير لنوعية المساهمين وذلك لضمان استمرارية البنك في حالة صعوبات كبيرة.

- **تكلفة تغيير العميل للبنك:** لا يمكن للزبون أن يحاول تغيير البنك الذي يتعامل معه وذلك للعلاقة الخاصة الموجودة بينه وبين رجل البنك حتى في حالة وجود عروض منافسة أفضل، وهذا ما يزيد من ديمومة هذه العلاقة لكنه يمكن أن يجمع بين عدة بنوك.

### -أثر الخبرة:

علما أن القرض الشعبي الجزائري يمتلك أثر خبرة أكثر من 50 سنة في مجال البنوك وهذا ما يسمح له بالقيام باقتصاديات الحجم، ومعرفة جيدة للسوق الجزائرية، ومردودا متزايدا حيث أن التكاليف تتزايد بسرعة أقل من الإنتاج وهذا ما يشكل ربما عائقا للدخول لأنه يجب على كل بنك جديد يريد الدخول أن ينتج بنفس مستوى تكاليف وجودة المنافسين.

ومن هذا المنطلق فإنه يوجد عدة عوائق لدخول السوق البنكي الجزائري رغم أن هذا الأخير فيه حصص سوقية معتبرة غير مستغلة ومن هنا الزامية تسهيل الاستثمار المباشر في القطاع البنكي.

**ثانيا: المنافسة:** ان زيادة منافسة البنوك التقليدية يمكن تفسيرها بطريقتين:

- هناك مستوى ضعيف للتميز ما بين المنتجات المعروضة من قبل البنوك وهذا ما أدى الى وجود منافسة في الأسعار وبالتالي هناك تخفيض في الهوامش.

- هناك طلب ضعيف حيث تبقى نسبة التبنيك في الجزائر حوالي 35%.

- هناك 28 بنكا ومؤسسة مالية يعتبرون منافسين للقرض الشعبي الجزائري.

### **ثالثا: خطر المنتجات البديلة**

فيما يخص هذا الخطر فإنه يوجد عدد من المنظمات التي تعرض منتجات يمكن أن تبدل نشاط البنك مثل: صناديق الادخار والبريد التي تقدم منتجات وخدمات مالية للادخار والتوظيف.

كما أن بريد الجزائر يطمح في أن يتحول الى بنك في المستقبل لأنه يتمتع بشهرة وقرب من المواطن الجزائري، كما أنه يملك قاعدة بيانات كثيفة وشبكة وكالات جد كبيرة، وهي متواجدة على مستوى كل القطر الجزائري. كذلك مؤسسات البيع بالإيجار تقترح تمويلات تنافس بها البنوك.

### **رابعا: خطر قوة تفاوض الزبائن**

نلاحظ أنه في البنوك يمكن التكم في الزبائن وقدرة تفاوضهم ضعيفة باستثناء المؤسسات ذات الحجم الكبير، حيث أن المستثمرين يحاولون فرض علاقة إيجابية مع البنك الذين يتعاملون معه، وقدرة تفاوضهم مرهونة بحجم مساهمتهم المالية.

### خامسا: قدرة تفاوض الموردين

أما بالنسبة للموردين فهم لا يمثلون سوى نسبة ضعيفة من مجموع التكاليف، فالإنتاج البنكي يحوي دائما على التكنولوجيا، ومن بعض موردي البنك يمكن ذكر:

- شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM: Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires)

وهي فرع تابع لثمانية (8) بنوك ( بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، البركة)، وهي تمثل المتعامل النقدي مابين البنوك في الجزائر للبطاقات الداخلية والدولية<sup>1</sup>.

هذه الشركة تساهم في ضبط قواعد تسيير المنتجات المالية مابين البنوك. وهي تضم 17 مشتركا في شبكتها (16 بنكا منها 7 عمومية من بينها بريد الجزائر و9 خاصة ).

- شركة التكوين ما بين البنوك (SIBF: Société Inter Bancaire de Formation): وهي مؤسسة أنشأت من طرف البنوك والمؤسسات المالية سنة 1989، وهي غير ربحية، ترمي الى تجميع الموارد لجمع وتوحيد الطاقات والمهارات للقطاع البنكي والمالي وذلك لتكريس التدريب البنكي في الجزائر وضمان تطوره بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى<sup>2</sup>.

### - شركة تأمين الودائع البنكية

وهي مؤسسة أنشأت سنة 2003 من قبل بنك الجزائر كعضو مؤسس (تبعاً للقانون) والبنوك هم المساهمون الوحيدون، دور هذه الشركة هو تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، وكذلك اعلام اللجنة البنكية بصفة منتظمة عن سيرورة عمليات تعويض المودعين، كما تزودها بكل المعلومات التي تسمح لها بمعرفة كل التجاوزات المبلغ عنها واتخاذ العقوبات القانونية في حق البنك المسؤول.

### - موردو الخدمات

ويشملون المتعاملين المتخصصين في حلول الاعلام الآلي ونظم المعلومات.

<sup>1</sup> WWW.SATIM-dz.com , consulté le 08/08/2017.

<sup>2</sup> [www.SIBF.edu.dz](http://www.SIBF.edu.dz), consulté le 20/08/2018 à 10h

### سادسا: الدولة

ان النشاط البنكي في الجزائر منظم ومراقب من طرف ثلاث سلطات عمومية: بنك الجزائر، مجلس النقود والقرض، واللجنة البنكية، وكذلك منظمة من طرف جمعية البنوك والمؤسسات المالية.

### 2- تشخيص المحيط الداخلي للقرض الشعبي الجزائري

سوف نقوم بتقديم بنك القرض الشعبي الجزائري من عدة نواحي حتى نتمكن من استخراج نقاط القوة والضعف.

### 1-2 نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري

كان المشهد البنكي الجزائري بعد الاستقلال يتكون من مجموعة البنوك الأجنبية أكثرها فرنسية و في عام 1962 تأسس البنك الجزائري و بدأت الجزائر في تأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 حيث حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة و تمثلت في البنك الوطني و القرض الشعبي الجزائري.

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967 ، برأس مال اجتماعي قدره 15 مليون دينار جزائري و قد تأسس بعد ادماج البنوك الآتية:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر العاصمة؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران؛

ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى و ذلك ابتداء من 1967 و هي:

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968.
- الشركة المرسلية للبنوك ( SMC : Société Marsellaise des Banques ) بتاريخ 30 جوان 1968.
- الشركة الفرنسية للإقراض و البنوك (CFCB : Compagnie Française du Crédit et des Banques) سنة 1971.
- البنك المختلط

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع البنكي في الجزائر، تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، و تحولت اليه 40 وكالة و 550 موظفا و 8900 حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات الموالية:

- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية " مؤسسة ذات أسهم" يحكمها القانون التجاري منذ 1989/02/22، حيث قدر رأس ماله الاجتماعي ب 800 مليون دج مقسمة الى 800 سهم بقيمة اسمية 01 ملون دج للسهم.
- تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري الى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وادارته.
- يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.
- يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير فتشرف عليها الإدارة العامة وعلى رأسها الرئيس المدير العام.

### 2-2 مراحل تطور القرض الشعبي الجزائري

مر تطور القرض الشعبي الجزائري بعدة مراحل أهمها:

- **الفترة الممتدة من 1967 الى 1985:** ان مجال تدخل القرض الشعبي الجزائري واسع جدا، خاصة في المجالين الصناعي والتجاري، وحتى الأشغال العمومية والسكن والصحة والخزف. ولقد ساهم القرض الشعبي الجزائري بشكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة عبر المخططات التنموية الاقتصادية ابتداء من المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) الذي عرف فيه العمل المصرفي للقرض الشعبي الجزائري بدايته، وصولا الى المخططين الرباعيين الأول و الثاني أين ساهم البنك في وضع الوسائل الإنتاجية المهمة من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني و بالتالي المحافظة على التوازن الجهوي و ذلك عن طريق تمويل المشاريع العمومية بصفة واسعة، و هذا ما اتضح جليا في السياسة المنتهجة من طرف البنك، حيث أن هناك تطور كبير في حركة البنك على مستوى العمليات البنكية التي يقوم بها في مجال رأس ماله، كما شهد تكيف القطاع البنكي مع النصوص الخاصة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، و هذا منذ شهر نوفمبر 1979، ليلعب عدد وحدات البنك في عام 1980، 08 وحدات للاستثمار: وحدة الجزائر الوسطى، و وحدة الجزائر المحيط، وحدة تيزي وزو، وحدة سيدي موسى (الجنوب)، وحدة وهران (الغرب)، و وحدة تلمسان، و وحدة قسنطينة، و وحدة عنابة، هذا إضافة الى وحدة المقر الرئيسي.

- **الفترة الممتدة من 1986 الى 1990:** بعد إعادة هيكلة البنك سنة 1985، حاول القرض الشعبي الجزائري في هذه الفترة التركيز على تمويل كل المشاريع الخاصة بالسكن و الأشغال العمومية التي تتطلب أموالا كثيرة اعتمادا على مبدأ التخصص البنكي و ما يميز هذه الفترة هو انشاء مديريات جهوية.

أما في المجال التجاري فقد عرف البنك تطورا ملحوظا و هذا التأثير الإيجابي دعمه صدور كل من قانون 12-86 و قانون 01-88 اللذان أعطيا البنوك دفعا جديدا من أجل القيام بوظائفهم الأساسية مما سمح

للقرض الشعبي الجزائري، خلال نفس السنة التي صدر فيها القانون الأخير بالرفع من حجم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى حوالي 10% بعدما كانت لا تتعدى نسبة 5%.

- **الفترة الممتدة بين 1990 و 1993:** بدخول عهد الاستقلالية ، تعتبر سنة 1990 من أهم مراحل تطور القرض الشعبي الجزائري، حيث أصبح مؤسسة تجارية ذات أسهم، و بهذا تم دخول البنك في مجموعة من الإصلاحات على مستوى الهيكل التنظيمي و كذلك تحسين المعاملات مع الزبائن، كذلك صدور قانون النقد و القرض رقم 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990 و الذي شجع البنك كثيرا خاصة في مجال المنافسة مع البنوك التجارية الأخرى نظرا لما يتطلبه اقتصاد السوق، فهذا القانون اعتبر حجر الأساس لبداية اصلاح النظام المالي والبنكي الجزائري من أجل وضع سياسة نقدية تساهم في تطويره، بإعطائه الاستقلالية و توسيع مجال منح القروض للمستثمرين الخواص، للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني مما حتم على القرض الشعبي الجزائري الدخول في تبادلات سريعة و عميقة حسب خاصية المرودية و قدراته على تقييم المخاطر، و كذلك الجدية في الوساطة بين المقرضين و المقترضين و هذا بإعادة النظر في عوامل التنظيم و النشاط التجاري بتفضيل زبائن ذوي قدرات عالية مثل : الوكالات العقارية، شركات التأمين، أصحاب المهن الحرة.

### 2-3 مهام وأهداف القرض الشعبي الجزائري

تبعاً للقوانين والتشريعات الجزائرية و باعتبار القرض الشعبي الجزائري واحد من البنوك الجزائرية، فهو يقوم بمعالجة مختلف العمليات من خلال المهام التي يؤديها من أجل تحقيق أهدافه المرجوة.

- **مهام القرض الشعبي الجزائري:** حيث يمكن تلخيص هذه المهام في النقاط التالية:

- استقبال الودائع و جمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة: الحسابات الجارية، حسابات الرصيد، دفاتر الادخار... الخ.

- تنمية و ترقية قطاع الصحة ، التجارة، التوزيع، السياحة، الفنادق، الاعلام و الاتصال، و المؤسسات اليدوية و الحرفية،

- منح قروض طويلة و متوسطة الأجل لمن يريد الحيابة على مسكن.

- إعطاء قروض قصيرة المدى (القرض الاستهلاكي).

- **أهداف القرض الشعبي الجزائري:** وتتمثل أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:

- التسيير الديناميكي لخزينة البنك؛

- تقوية المراقبة لتحسين التسيير؛
  - التطور التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير وكذا التسويق؛
  - التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية؛
  - تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛
- وبما أننا في وقت اشتدت فيه المنافسة و سياسة الاحتكار و المحافظة على الزبون قدر الإمكان، وجب التركيز على جودة خدمات القرض الشعبي الجزائري ما دفعه الى انتهاج السياسة الآتية:
- ترقية الشبكة وتجديد التجهيزات وغرف الانتظار؛
  - محاولة تكوين إطارات ذوي كفاءة عالية وتزويدهم بالأجهزة اللازمة وهذا بتنظيم دروس حول البنك خاصة من الناحية التجارية.

### 2-4-4 التنظيم العام للقرض الشعبي الجزائري

من أجل تحقيق الأهداف التي ذكرت آنفا، فانه من المهم تجنيد كل الوسائل المادية وإيجاد تنظيم هيكلي ملائم. يضم البنك ما يلي:

#### 2-4-4-1 رئاسة المديرية العامة:

تعتبر رئاسة المديرية العامة العضو المركزي في المديرية، بحيث تقوم بعدة أدوار، تتمثل في القيادة والربط، والمراقبة. وفي هذا الإطار فهي تعمل على تطبيق استراتيجية البنك وكذا مخططات العمل.

#### 2-4-4-2 المديرية العامة المساعدة:

هي مديريات مهمتها تأطير المديرية المركزية العملية وتنقسم الى:

- المديرية العامة المساعدة للاستغلال: وتتمثل أهم مهامها فيما يلي:

- تطوير النشاط التجاري، وضمان تنشيط الربط ومراقبة التسيير لشبكة الاستغلال.

- تحديد الأهداف التجارية للشبكة واعداد دراسات السوق؛

- المشاركة في اعداد ميزانية الاستغلال للبنك؛

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل: وتتمثل أهم مهامها فيما يلي:

- تحضير سياسة الموارد البشرية ومخطط التشغيل؛

- تكوين المستخدمين؛

- مكلفة بالوسائل والتجهيزات التقنية ومخططات صيانتها.
- مكلفة بعمليات الطباعة وحفظ الأرشيف؛
- **المديرية العامة المساعدة للتنمية:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
  - تحسين وتنمية هيكل البنك وتطوير نمط التشغيل وتنظيمه ؛
  - المشاركة في اعداد مخططات نمو البنك ودراساتها؛
  - دراسة ميزانية البنك ومراقبتها؛
  - مكلفة بمراكز الاعلام الآلي وتنمية نظام المعلومات بشكل عام وتسييره،
  - دراسة مشاريع الفروع الجديدة.
- **المديرية العامة المساعدة للأعمال الدولية:** وتتكفل بتطوير وتطبيق سياسة صارمة في اطار عملية التمويل الخارجي، وتسيير تعديلات الصرف، كما تشارك في تنمية العلاقات بالمنظمات المالية الخارجية، وتشارك في ترقية الصادرات للعمليات الاقتصادية الجزائرية، وتتدخل أيضا في سوق الصرف لتلبية الحاجيات المخططة، بالإضافة الى قيامها بالمفاوضة وتسيير الضمانات البنكية الدولية.
- **المديرية العامة المساعدة للالتزامات:** من مهامها:
  - متخصصة في أعمال القروض وما يتبعها من نزاعات قانونية؛
  - التمويل القانوني للمؤسسات الوطنية؛
  - تحضير ودراسة السياسة العامة للإقراض؛
  - تحديد الواجهة العامة للقروض ومتابعتها.

### 3-4-2 الهيكل التنظيمي للقروض الشعبي الجزائري (أنظر الملحق رقم 1)

#### 4-4-2 مديرية التسويق والاتصال

##### 1-4-4-2 نشأة مديرية التسويق والاتصال

أدى الانفتاح الاقتصادي في الجزائر الى ضرورة تطبيق التسويق والتحكم فيه بالنسبة للبنوك، وهذا راجع للتغيرات والتحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري. فالمحيط البنكي في الجزائر يعرف اشتداد المنافسة، فكل المؤسسات تسعى الى تحقيق الزيادة في الكمية والنوعية، وتنمية مواردها، والرفع من حصتها في السوق.

ولابد من الإشارة الى أن القرض الشعبي الجزائري كان يحوي خلية اتصال فقط، ثم تطورت وأصبحت مديريةية الاتصال، وبفضل الإدارة القوية التي كانت تريد الدفع من حجم مواردها من خلال اتباع طرق وتقنيات حديثة في الاتصال مع جمهور المستهلكين أنشئت مديريةية الاتصال والتسويق.

### 2-4-4-2 مهام وأهداف مديريةية الاتصال والتسويق:

- مهام مديريةية الاتصال والتسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- المساهمة في اعداد مخطط العمل التجاري للبنك بالسهر على عقلانية الخيارات.
  - القيام بدراسات موجهة لتدعيم وتوجيه الجهد التجاري، كدراسة السوق، دراسة سلوك الزبائن...
  - المساهمة في تقييم النشاط التجاري عن طريق متابعة المنتجات والخدمات، تحليل تكاليفها ؛
  - دراسة كل مشروع على حدى، وتحسين السلع والخدمات الموجودة؛
  - تنظيم عملية الاستماع للزبائن بالاعتماد على الطرق الإحصائية، سبر آرائهم حول حاجاتهم الأنية والمنتظرة أو المراد تحقيقها؛
  - السهر على وضع شبكة اتصال تتلاءم مع الأصناف العامة للبنك وهذا عن طريق برامج الترقية وتحسين مسار انتقال المعلومات الداخلية ما بين هياكل البنك.
  - انشاء علاقات جيدة وسياسة فعالة للعلاقات العامة؛
  - السهر على تحسين سمعة البنك، وذلك بتوطيد علاقاتها، تميزها، وتنظيمها داخل المحيط الاقتصادي.
- أهداف مديريةية التسويق والاتصال:

تسعى مديريةية التسويق والاتصال الى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- تزويد البنك بمعرفة حقيقية للسوق، وذلك من خلال الزبائن الموجودين والمحتملين؛
  - تطوير قوة البيع للشبكة بكل الوسائل التي يمكن أن يتوفر عليها السوق؛
  - المحافظة على صورة علاقاتها عن طريق طرق وتقنيات الاتصال؛ نشر الثقافة التسويقية داخل البنك؛
- ### 2-4-4-3 التنظيم العام لمديرية التسويق والاتصال : وتضم مديريةية التسويق والاتصال مايلي:

- الإدارة: يقتصر عمل الإدارة في مديريةية الاتصال والتسويق على مايلي:

- تحضير تكاليف أو مصاريف المديرية وضمان تحقيقها؛
- إدارة ملفات المستخدمين؛
- ضمان صيانة لوازم المكاتب المسجلة والموجودة تحت تصرف المستخدمين؛

- ضمان سير العطل السنوية والمرضية والمصادقة عليها؛
  - الحرص على تطبيق التأمين داخل المديرية.
  - الأمانة: ويتجلى دورها فيما يلي:
    - استقبال البريد الوارد؛
    - الترتيب؛
    - ارسال البريد الصادر؛
    - الاتصال والاجابة على المكالمات الهاتفية
  - **مصلحة التوثيق:** يتمثل دور مصلحة التوثيق في وضع تحت تصرف كل موظفي البنك الكتب والمجلات، من أجل تحسين وتنقيف معارفهم البنكية، الى جانب أنها تعمل على مد يد المساعدة للطلبة المتربصين لاعداد مذكراتهم، وتوفير الجو المناسب لهم، واعطائهم المعلومات المناسبة.
  - **قسم دراسات التسويق:** لقد تم ظهور هذه الإدارة سنة 1993، حيث تتمثل مهمتها في بحوث التسويق والزبائن وهذا من خلال:
    - بيئة أعمال البيع، والتي تتناول الاستعلام عن السوق، أي تحديد السوق وموقعه؛
    - دراسة اتجاهات الزبائن واحتياجاتهم،
    - التعرف وتحديد أحسن الطرق للبيع والتوزيع؛
    - تحديد مناطق البيع واتجاهات الأسعار؛
    - اجراء تحقيقات ميدانية (سبر الآراء) لأغراض تجارية.
  - **قسم الإنتاج والخدمات:** تأسست إدارة الإنتاج والخدمات تزامنا مع تأسيس إدارة التسويق، وهذا لضرورة وأهمية هذه الإدارة. ومن أهم المهام المسندة اليها:
    - تقوم بإصدار منتجات و/أو خدمات جديدة؛
    - تقييم العمل التجاري للمنتج، وذلك عن طريق دراسات يتم فيها تحليل المنتج من كل جوانبه (تكاليفه، قوة جذب لجمهور المستهلكين...).
    - دراسة نسبة نجاح المنتج في السوق، وقوته (فعاليته أمام الزبائن بالاعتماد على طرق إحصائية).
- قامت مديريةية التسويق والاتصال بإصدار عدة منتجات موجودة حاليا في السوق، كدفتر التوفير و برنامج proMed وهو خاص بالعالم الطبي حيث يتمثل دوره في مساعدة الأطباء بكيفية تسيير أموالهم،

ومساعدتهم على تجهيز مصالحهم العملية، مثل: تجهيز عيادة طبيب الأسنان... بالإضافة الى اصدار عدة منتجات وخدمات أخرى.

- **خلية الاتصال:** لم يكن لخلية الاتصال وجود من قبل، حيث ظهرت سنة 1991، نظرا لما تقدمه من خدمات للقرض الشعبي الجزائري، ومن أهم وظائفها مايلي:

- تعريف الجمهور بالسلع التي يحتاجون اليها؛
- كسب زبائن جدد من المشروعات المنافسة، من خلال اقناعهم بأن منتجات المؤسسة قادرة على إرضاء رغباتهم بصورة أفضل وأكمل.
- رفع مستوى العرض لدى الجمهور، وذلك بإعطائهم أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بمنتجات المؤسسة.

### 2-4-5- الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والاتصال: (أنظر الملحق رقم (2))

### 2-5- عرض البنك (منتجات و خدمات القرض الشعبي الجزائري)

يضمن القرض الشعبي الجزائري مجمل العمليات البنكية من منتجات تقليدية ومنتجات نقدية وخدمات، حيث أننا سنستعرضها في فقرة المزيج التسويقي للبنك.

### 2-5-1 الفروع والمساهمات:

خلال سنة 2014، حقبة الفروع والمساهمات للبنك لم تعرف أي تغيير في هيكلتها. حيث أن الوضعية المحاسبية بقيت على حالها. وتبقى الحقبة مؤلفة من 28 مساهمة موزعة كالاتي:

### - 23 فرع ومساهمة في الجزائر:

- 7 مؤسسات ما بين البنوك للخدمات؛
- 8 صناديق للضمان المتبادل وشركة الضمانات؛
- 6 شركات ومؤسسات ؛
- شركة فرعية مكتسبة بنسبة 100% من طرف البنك،
- حل شركة واحدة وتصفيتها.

### - مساهمات في الخارج:

- 3 مساهمات في القطاع البنكي والمالي

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- مساهمة واحدة في قطاع النقدية،
- مساهمة واحدة في قطاع التجارة، حلت وهي قيد التصفية.

### 2-5-2 الموارد البشرية:

في سنة 2014 ، عرف البنك نوعا من الانخفاض فيعدد الموظفين حيث بلغ عددهم 3738 عامل من كل الفئات المهنية، من بينهم 2563 اطار ما نسبته 68 %، أغلبيتهم جامعيين، موزعين بنسبة 77% على شبكة الاستغلال. مقارنة بسنة 2017 حيث بلغ عدده 3626 موظفا. والجدول التالي يوضح تطور عدد العمال عبر السنوات:

### جدول رقم(3): تطور عدد العمال حسب الفئات

الفئة	2013	2014	2015	2016	2017
المنفذون	50	54	52	43	56
الخبراء	1150	1121	1031	908	922
إطارات وسطى	2015	2043	2027	1958	2208
إطارات عليا	535	517	480	454	438
	3	3	3	3	2
المجموع	3753	3738	3593	3366	3626

المصدر: وثائق داخلية للبنك

يشكل العنصر البشري وتحسين المستوى المهني للعمال والكفاءات أولوية خاصة للبنك، الأمر الذي استوجب التوظيف النوعي للعمال مدعما بنشاطات التكوين، لغاية استظهار القدرات ومسايرة الموارد البشرية لمتطلبات التطور.

خصص البنك نسبة 2,19 % من مصاريف العمال للتكوين، تحققت منه نسبة كبيرة حوالي 80 % على المستوى الداخلي بمركز التكوين التابع للبنك ببوسماعيل.

يوصل البنك في إطار تطوير تسيير الموارد البشرية، أشغال تعميم نظام المعلومات للموارد البشرية.

**3-5-2 الأصول:** عرفت مجموع الأصول تحسنا في سنة 2014 حيث بلغت 1 512 053 مليون دينار مقارنة بسنة 2013 حيث بلغت 1 362 438 مليون دينار أي بنسبة زيادة قدرت ب 11%.

**2-5-4 الناتج الصافي:** عرف الناتج الصافي تحسنا حيث بلغ 19 503 مليون دينار، مقارنة بسنة 2013 حيث قدر بـ 16 703 مليون دينار جزائري.

### 2-6- الاستراتيجية التسويقية للقرض الشعبي الجزائري

#### 2-6-1 تقسيم السوق والاستهداف

يعرف تقسيم السوق على أنه تجزئة محفظة الزبائن الى أقسام يكون فيها الزبائن متشابهين من حيث الحاجات و السلوكات. ان التقسيم الفعال للسوق يسمح للمكلف بالزبائن بتنمية و بناء ولاء محفظة الزبائن. ويتم هذا التقسيم باعتماد مجموعة من المعايير: اقتصادية، اجتماعية و ديمغرافية ...، حيث أن هذه المرحلة تسمح بتجميع الزبائن في اقسام وهو أمر ضروري من أجل الاستهداف وتموضع البنك في السوق. في غياب تجزئة دقيقة و للاستجابة لحاجات زبائنه، و اغتنام الفرص الجديدة في السوق وتسهيل العمل على المكلف بالزبائن، يقوم البنك بتقسيم السوق وفق مجموعة من المعايير ( هذه المعايير محددة مسبقا من طرف نظام المعلومات الحالي).

في انتظار استحداث نظام المعلومات، يعتمد البنك تجزئة قاعدية تختلف حسب فئة الزبائن كما يلي:

#### - زبائن المؤسسات:

المؤسسات عبارة عن أشخاص معنويين ينتجون سلع و/أو خدمات. معايير تصنيف مختلف مؤسسات حسب الإجراءات المعمول بها دوليا تركز على:

- رقم الأعمال

- اجمالي الميزانية

- عدد العمال

- الزبائن المهنيين: هذا القسم يضم مجموعة من الأجزاء:

- المقاولون الفرديون (التجار)

- المهن الحرة

- الحرفيون

- الزبائن الخواص:

هذا القسم يجمع كل الأشخاص الذي يتعاملون مع البنك ولهم دخول. هذا القسم يغذي البنك بالودائع الثابتة ويمثل منافذ لمجموع المنتجات والخدمات.

### 2-6-2 المزيج التسويقي للقرض الشعبي الجزائري

لقد سعى البنك لتحقيق مكانة هامة على مستوى النظام البنكي الجزائري، خاصة في ظل المتغيرات الحديثة التي تعتمد أساسا على وضع الزبائن في جوهر اهتمامات وأنشغالات البنك، كما يهدف الى عصرنة التسيير الإداري من أجل تطوير الوسائل والأدوات، وهذا لا يتأتى الا بوجود مزيج تسويقي فعال يتلاءم مع هذه المتغيرات.

### 2-6-2-1- سياسة المنتجات/ الخدمات

يقوم القرض الشعبي الجزائري بتقديم منتجات وخدمات لزبائنه انطلاقا من كونها تمثل أساس العملية التسويقية، وتتمثل هذه المنتجات فيما يلي:

### 2-6-2-1-1- المنتجات التقليدية

- **الحساب الجاري البنكي:** وهو الحساب الموجه لعامة الجمهور سواء كانوا أشخاصا طبيعية أو معنوية، ويمارسون نشاطات تجارية حسب ما ينص عليه القانون التجاري الجزائري، ويمكن أن يكون رصيد هذا الحساب دائما، ولا ينتج فوائد.

- **حساب الصكوك:** وهو حساب لأشخاص طبيعية أو معنوية لا تمارس أية نشاطات تجارية، ويكون رصيد هذا الحساب مدينا، كما يمكن لصاحب هذا الحساب سحب المبالغ التي يريدتها في أي وقت، ولا ينتج فوائد.

- **ودائع لأجل:** وهي الحسابات الموجهة لأشخاص يرغبون في الحصول على فوائد مقابل إيداع أموالهم لمدة زمنية معينة، ولا يتمكن صاحب هذا الحساب من سحب أي مبلغ قبل انقضاء المدة المحددة.

- **دفاتر الادخار بالبنك:** هي حسابات موجهة لأشخاص طبيعية فقط، وينتج عن هذه الحسابات فوائد محددة من طرف مجلس النقد والقرض.

- **حسابات أجنبية بالدينار قابل للاستبدال:** وهي حسابات موجهة لكل الأشخاص الحاملين للجنسية الأجنبية مهما كان مقر سكنهم، وتنتج هذه الحسابات فوائد.

- **حسابات بالعملة الصعبة:** وهي حسابات موجهة لكل الأشخاص مهما كان مكان اقامتهم داخل أو خارج الوطن، وتنتج هذه الحسابات فوائد.

### 2-6-2-1-2-2-المنتجات النقدية

بالإضافة الى المنتجات التقليدية العادية، يقوم القرض الشعبي الجزائري بتقديم منتجات نقدية ذات أهمية أكبر من المنتجات السابقة الذكر نظرا لما تقدمه من تسهيلات سواء بالنسبة للبنك أو الزبائن. وقد تم ادخال النقدية الى البنك استجابة لطلب السلطات العمومية بدراسة ووضع نظام البطاقات البنكية على مستوى البنوك الجزائرية، حيث يعتبر هذا المنتج حقيقة وواقعا في الدول المتقدمة، كما تم تجسيده منذ عدة سنوات في بعض دول المغرب العربي مثل المغرب وتونس.

فالنقدية تمثل مجموعة من تقنيات الاعلام الآلي، المغناطيسية، الالكترونية التي تسمح بتبادل الأموال دون داعم ورقي، وتفرض علاقة ثلاثية بين البنك، والتجار والمستهلكين أو علاقة ثنائية بين الزبون وبنكه. ومن مزايا ادخال النقدية الى البنوك مايلي:

- تسهيل مختلف العمليات البنكية
  - انشاء علاقات تجارية جديدة
  - تدعيم وفاء وولاء الزبائن لبنكهم وجعل العلاقة شخصية بينهما
  - تسيير مختلف عمليات السحب والدفع بصفة شخصية وآمنة
  - تمكن من الفهم الجيد لسلوك الزبائن
  - تسريع مختلف المعاملات
  - التخفيض من التعاملات بالشيكات في البنوك
  - الحد من التعامل بالنقود المزورة
  - الرفع من رقم أعمال البنك
  - يؤدي التعامل بالبطاقات الى تقوية الروابط بين التجار والمستهلكين
- وتتمثل المنتجات النقدية في البطاقات الالكترونية، وتنقسم الى:
- **البطاقات البيبنكية (CIB: Carte Inter Bancaire):** وهي عبارة عن منتج جديد ، عصري ومتطور يسمح بتوطيد العلاقة بين البنك والزبائن وبالتالي تحقيق الوفاء، وتضم هذه البطاقة :

- بطاقة السحب المحلية **CPA/ cash**: وهي بطاقة ذات مسلك **piste** تسمح بعملية السحب في حدود سقف أسبوعي من الشبايبك الآلية التابعة للبنك، وكذلك المؤسسات البنكية التابعة للشبكة البيبنكية.
- هناك نوع وسيط نتيجة بطاقة التجزئة الموجهة لزبائن معياريين يسمى **GOLD CPA/ CIB**.
- **البطاقة الدولية CPA/ VISA**: وهي عبارة عن منتج جديد، عصري ومتطور موجه الى زبائن أوفياء ودائمين، يمتلكون حسابات بنكية بالعملة الصعبة، تسمح بعملية السحب والدفع في المحلات التجارية التابعة لشركة **Visa international** في الخارج، كما تسهل أيضا عملية الدفع في المحلات المتواجدة في المناطق الحرة التي تنتمي الى نفس الشركة والمحلات التجارية داخل الوطن.

### 2-6-2-3- المنتجات الجديدة

يهدف القرض الشعبي الجزائري من خلال اتباع استراتيجية التنمية الى توثيق علاقاته مع زبائنه الحاليين وكسب زبائن جدد، باتباع خطط تعتمد بالدرجة الأولى على تقسيمات الزبائن، وعلى الخصوص المهن الحرة، وتكون على شكل برامج قابلة للتطوير، بالإضافة الى تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### - برنامج Promed:

ان مصطلح **Promed** يعني **professions médicales** المهن الصحية، وهذا المنتج هو تطوير لبرنامج **Medium** (معلومات للأطباء ومبادرات تسويقية) الذي عرف نقلة نوعية من طرف مهني الصحة عامة، من خلال تمكين الكثير منهم من ممارسة أنشطة خاصة مستقلة خلال الفترة (1995-2006)، تم بعث برنامج **Promed** سنة 2006 تعويضا لبرنامج **Medium**، لكي يتلاءم مع المتطلبات الحديثة للسوق والمنافسة ضمن المحيط البنكي. هذه التركيبة الجديدة تمنح للمهنيين في ميدان الصحة إمكانات أكثر من مستويات التمويل المحددة في اطار منتج **Medium**. يعتبر منتج **Promed** قرضا استثماريا متوسط وطويل المدى، موجه لتمويل وانشاء عيادة طبية جديدة، أو توسيع عيادة طبية حالية، ويستفيد منه كل شخص طبيعى، أو معنوي يحمل صفة: طبيب عام، طبيب مختص، جراح أسنان، صيدلي، طبيب بيطري، طبيب نفسي.

#### - برنامج Prolib:

ان مصطلح **Prolib** يعني **Professions Libérales** أي المهن الحرة، وقد قام القرض الشعبي الجزائري ببعث برنامج **Prolib** استجابة لحاجة السوق البنكية من أجل تمويل الاستثمارات فيما يخص المهن الحرة.

### 2-6-1-2-4- الخدمات

يقوم القرض الشعبي الجزائري بتقديم نوعين من الخدمات لزبائنه: خدمات مجانية وخدمات بالدفع.

- **الخدمات المجانية:** وتتمثل أهم الخدمات المجانية فيما يلي:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك.
- عمليات تحويلات لصالح الزبون، تحويل ما بين البنوك، تحويلات الخزينة...
- تخليص الفوائد لصكوك صندوق البنك والبنوك الأخرى.
- عمليات الخصم التجارية.
- تحصيل أو دفع الصكوك المستقبلية.
- **الخدمات بالدفع:** وهي الخدمات التي تتطلب دفع عمولة للحصول عليها وتكون محددة من طرف بنك الجزائر وتتمثل أهم هذه الخدمات :

- قبول الكمبيالات
- عمليات الصرف الدولية
- تحصيل الأوراق الممنوحة
- تحويل نحو الخارج
- التحويل عن طريق الهاتف أو التلغراف لصالح الزبائن في نفس البنك
- تحويل صكوك البنك وعمليات الخصم (خصم الصكوك، خصم الأوراق التجارية)

نتج عن تطور النقدية في الجزائر ادخال تقنيات وتكنولوجيا جديدة ومتطورة بين البنوك، مثل الخدمات التي يقدمها الموزع الآلي للأوراق النقدية **DAB**<sup>1</sup> ، وخدمات الشبايك الآلية للنقود **GAB**<sup>2</sup>، وبرامج الاستعمال الخاصة بالشبكة، ونظام الارسال. كما تطلبت عصرنة وسائل الدفع انشاء نائيات الدفع الالكتروني **TPE**<sup>3</sup>، الذي يضمن معالجة آمنة وسريعة، ويوجد لدى التجار.

دائما وفي اطار عصرنة وتطوير الخدمات المصرفية على مستوى القرض الشعبي الجزائري، وبتابع أسلوب **Le Mailing** و **Le Phoning** اللذان يدخلان في التسويق المباشر، فقد تم ادخال خدمة جديدة

<sup>1</sup> DAB: Distributeur Automatique de Billets

<sup>2</sup> GAB: Guichet Automatique de Billets

<sup>3</sup> TPE: Terminal de Paiement Electronique

للبنوك عن بعد تسمى **E.Banking** ، وخدمة مركز الاتصالات التي تسمى **Call Center** ، تجسيدا لمبدأ تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسويق البنوك.

### - خدمة البنوك عن بعد **E.Banking**:

كما سبق، فإنه تم تجسيد خدمة **E.Banking** واقعا في جوان 2008 من أجل تطوير الخدمات المصرفية الكترونيا. كما أن هذه الخدمة تدمج الخصائص التجارية من منظور الزبائن حسب مفهوم التوزيع متعدد القنوات، وبالتالي تحقيق التقارب و الفردية بشكل واسع. ومن المزايا التي تحققها هذه الخدمة:

- الدخول والحصول على المعلومات عن الحسابات عن بعد،
- توفر الخدمة 24/سا/24 سا وطيلة أيام الأسبوع 7/7 أيام.
- الحد من تنقل الزبائن الى الوكالات.

### - خدمة مركز الاتصالات **Call Center**:

ويدخل هذا البرنامج في اطار تطوير وعصرنة وسائل الاتصال بالزبائن، حيث أن الهدف من وراء هذه الخدمة الجديدة هو تحسين تسيير العلاقات مع العملاء، من خلال مستشارين يديرونها عن بعد بتوفير المساعدة والمعلومات. ويتمثل دور مركز الاتصالات بطريقة *Location de position staffée* كمرحلة أولى في معالجة المكالمات الواردة من خلال:

- ضمان خدمة عن بعد للزبون
- التكفل بشكل كبير والاستعداد لاستقبال استعلامات الزبائن
- تزويد الزبون بالمعلومات وتقديم المساعدة والتوجيه له
- ضمان تعامل مستمر ويومي بين البنك وزبائنه بالإضافة الى الدور الذي تؤديه الوكالات.

### - نظام المقاصة الالكترونية **Compensation électronique**:

بدأ العمل بنظام المقاصة الالكترونية في عام 2006 ، حيث تمكن هذه الخدمة الجديدة من تبادل كل وسائل الدفع للمدفوعات الخاصة بالجمهور ( شيكات، أوراق تجارية، تحويلات، اقتطاعات آلية، عمليات على البطاقات). وقد تم في البداية مقاصة الشيكات الموحدة، ثم تلتها تدريجيا وسائل الدفع الأخرى.

يعتبر تطبيق نظام المقاصة الالكترونية قطيعة مع نظام المقاصة الكلاسيكية، الذي يمر عبر غرف المقاصة اليدوية، ولم يبق سوى التحويلات الاجمالية للأجور، في انتظار ادخال المعالجة الآلية لتسوية التحويلات التي تسمى تحويلات متعددة. كما ترجم تعميم صورة الشيك الذي يمثل المقطع الأوسع في النظام بتحسن

الخدمات الموجهة لصالح الزبائن ( أمن المدفوعات، تخفيض الأجل، ارتفاع نوعية وموثوقية المعلومات حول المدفوعات).

### 2-2-6-2- سياسة التسعير

يمثل السعر مجموع الأموال التي يكون المستهلك مستعدا لمبادلتها مقابل الحصول على منافع، أو فوائد تحقق اشباعا لحاجاته.

يعتبر تحديد أسعار المنتجات والخدمات المصرفية من أصعب السياسات التي يتبناها القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك العمومية الأخرى، بالنظر لارتباطه الكبير بالمتغيرات الحاصلة في المحيط البنكي على الخصوص، والمحيط الاقتصادي على العموم.

يمكن القول أن تحديد أسعار أغلب المنتجات والخدمات البنكية يتم من طرف بنك الجزائر وفق ما يسمى بالتعريف البنكية، ويتوقف دور القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك الأخرى في تحديد أسعار بعض المنتجات التي يقدمها للجمهور- دون المساس بالسقف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر- بغرض تحقيق الأرباح، والمحافظة على نصيبه من السوق.

ومن أجل تسهيل دراسة هذا العنصر، سيتم التطرق الى تسعير البطاقات البيبنكية CIB كنموذج انطلاقا من كونها منتجات جديدة من جهة، ومركز اهتمام القرض الشعبي الجزائري من جهة أخرى.

يرجع تحديد أسعار الخدمات النقدية البنكية الى اتفاقية التسعير المبرمة ما بين البنوك COMI<sup>1</sup>، وليس للبنك المعني الحرية المطلقة في تحديد سعر الخدمات الخاصة في هذه المرحلة النموذجية، ويتضمن تسعير الخدمات النقدية<sup>2</sup>:

- الحقوق السنوية المتعلقة باستعمال الشبكة النقدية البيبنكية ،
- الحقوق المتعلقة بادماج DAB و GAB وربط الاتصال بالنهايات TPE.
- عمولة معالجة المعاملات و المبادلات،
- عمولة ما بين البنوك في حالة السحب خارج موزع البنك،
- عمولة ما بين البنوك في حالة التسديد،
- عمولة معالجة الاحتجاج،

<sup>1</sup> CONVENTION MONETAIRE INTERBANCAIRE

<sup>2</sup> وثائق داخلية للبنك.

- عمولة قبض البطاقة البنكية.

### 2-6-2-1-2-2-1-2-6-2 تسعير البطاقة البيبنكية CIB

حسب الشروط العامة للقرض الشعبي الجزائري الصادرة عن المديرية العامة فان أسعار البطاقات البنكية هي كما يلي:

### - البطاقة الكلاسيكية CIB/ CLASSIQUE

- سعر البطاقة قدر ب 400 دج/سنة، تدفع من حساب الزبون الى حساب البنك المصدر.
- في حالة نسيان أو تجديد الرقم السري، يدفع الزبون مبلغا إضافيا يقدر ب 200 دج.
- في حالات استثنائية خاصة سلبية، يدفع الزبون مبلغا إضافيا يقدر ب 100 دج.
- في حالة اعتراض ، يدفع الزبون مبلغا إضافيا يقدر ب 75 دج
- في حالة الغاء البطاقة (استرجاع المصاريف) سيتم دفع 100 دج.

### - البطاقة الذهبية CIB/ GOLD

- سعر البطاقة قدر ب 700 دج/سنة، يدفع الزبون المبلغ الى حساب البنك.
- في حالة تجديد الرقم السري، يدفع الزبون مبلغا إضافيا يقدر ب 250 دج.
- في حالات استثنائية خاصة سلبية، يدفع الزبون صاحب البطاقة مبلغا إضافيا يقدر ب 100 دج.
- في حالة الاعتراض، يدفع الزبون مبلغا إضافيا يقدر ب 100 دج
- في حالة الغاء البطاقة (استرجاع مصاريف) سيتم دفع 100 دج،

### 2-2-2-6-2-2 تكاليف البطاقات البنكية CIB

يتحمل تكلفة البطاقة مصدرها (بنك الزبون)، ويمكن أن نميز بين تكلفة البطاقتين:

- البطاقة الكلاسيكية ذات الخلية الالكترونية والشريط المغناطيسي، صالحة لمدة سنتين، كما تتراوح تكلفتها ما بين 1,46 أورو و 2,31 أورو.

- البطاقة الذهبية ذات الخلية الالكترونية (Puce) والشريط المغناطيسي، صالحة لمدة سنتين، كما تتراوح تكلفتها بين 2,13 أورو و 2,31 أورو.

### - عمولة فحص الرصيد المتاح على GAB/ DAB

- على مستوى البنك، يتحمل حامل البطاقة عمولة تقدر ب 10 دج.

- بين البنوك: يتحمل حامل البطاقة عمولة تقدر ب 10دج.

- عمولة السحب

- السحب بواسطة GAB التابع للقرض الشعبي الجزائري، يتحمل حامل البطاقة عمولة تقدر ب20دج.

- السحب بواسطة DAB الجماعي، يتحمل حامل البطاقة عمولة تقدر ب 25دج .

### 2-6-2-3- سياسة الاتصال

يعتبر ترويج وبيع المنتجات والخدمات المصرفية من العناصر الهامة التي يعنى بها التسويق في البنك، وذلك نظرا لكونه يرتبط بشكل كبير بالمستهلك البنكي، الذي يتميز بحساسية أكبر من مستهلك المنتجات الأخرى. لذلك من الضروري أن تكون سياسات الاتصال المتبعة فعالة وهادفة، من أجل رسم صورة تتفق مع سمعة البنك في السوق.

ان اعداد سياسة الاتصال على مستوى القرض الشعبي الجزائري يأخذ عدة أشكال من أهمها: الإعلان، العلاقات العامة، قوة البيع، الرسائل الالكترونية Mailing، الاتصال بالهاتف phoning، التمويل Sponsoring.

يركز الإعلان الناجح والفعال من أجل جلب اهتمام الجمهور الى القرض الشعبي الجزائري وعلامته على توفير المعلومات الضرورية و المناسبة، وخاصة فيما يتعلق باستراتيجية البنك، وحصته السوقية، ووضعية منتجاته وخدماته، وصورة البنك، ونموه في السوق، وكذا المعلومات المتعلقة بالقطاع السوقي الذي ينشط فيه.

يأخذ الإعلان الأشكال التالية:

- الوسائل السمعية البصرية: يعتمد القرض الشعبي الجزائري في التعريف بمنتجاته وخدماته الوسائل السمعية البصرية مثل التلفزيون والراديو.

- منشورات البنك Les brochures: يقوم القرض الشعبي الجزائري بإصدار وطبع بعض المنشورات الداخلية الخاصة بالبنك من أجل التعريف بمنتجاته وخدماته لمن يزور البنك مثل CPA actualité.

- الملصقات: وتمثل هذه الوسيلة الاعلانية ما يتم اعتماده من لوحات اشهارية يتم لصقها في الشوارع أو في الطرق، كما يتم حاليا التحدث عن اللوحات الالكترونية (الإعلان الالكتروني) .

- المحلات المتخصصة: وهي عبارة عن التعريف عن أنشطة البنك المختلفة عن طريق الإعلان في مجلات متخصصة المجالات المالية والمصرفية عموما.

- حملات إعلانية، يستهدف من ورائها البنك التعريف بمختلف خدماته المصرفية الجديدة، وعادة ما تستخدم الصحافة في تنفيذها، مثلما حدث مع E-banking، حيث تم الإعلان عنها في ندوة صحفية.

- حملات اقناعية، يستهدف من ورائها البنك استقطاب قطاعات سوقية جديدة من خلال الإعلان عن الخدمات الخاصة بتلك الأسواق أو الخدمات البنكية الحالية عموماً.

بالرغم من الأهمية التي يوليها مسؤولو القرض الشعبي الجزائري للإعلان، إلا أنه لم يصل بعد ليؤدي دوره كما ينبغي، خاصة في الظروف التي يشهدها المحيط البنكي الجزائري، التي تتطلب تبني استراتيجية تسويقية واضحة تتناسب ومكانة البنك في السوق، كما أن تخصيص ميزانية الإعلان وتقديرها لا يتم بناء على طرق علمية تتوافق مع حجم البنك وموارده، بل تعد التقديرات بناء على الإمكانيات المالية المتوفرة.

### - قوى البيع:

وتتمثل قوة البيع بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري خاصة في مكاتب الاستقبال المتواجدة على مستوى الوكالات، مثل المكاتب التي تقدم النصح للزبائن وتعلمهم بالمنتجات والخدمات التي يملكها البنك والخصائص التي تميزها، كما تقدم هذه المكاتب أيضاً معلومات عن القرض الشعبي الجزائري تتعلق بالوكالات، التنظيم، أوقات العمل، الموظفين ...

وقد قام البنك بإعداد فريق من المكلفين بالزبائن، تلقوا تكويناً وتأطيراً في مجالات هامة مثل: تقنيات البيع، تسيير الوقت، تقنيات الاتصال، من أجل الوصول الى توسيع نطاق المنتجات والخدمات على مستوى السوق البنكي.

يقوم القرض الشعبي الجزائري أيضاً بما يسمى الأشهار في مكان البيع (plv: Promotion sur lieu de vente).

### - العلاقات العامة:

يقوم القرض الشعبي الجزائري من خلال هذه الوسيلة الترويجية بإنشاء وخلق محيط مبني على الثقة والتفاهم الكبير بين البنك وزبائنه ومع مختلف الأطراف التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على البنك من أجل الوصول الى تكوين صورة طيبة عن البنك في أذهان جمهوره.

كما يهدف القرض الشعبي الجزائري من خلال العلاقات العامة الى :

- هندسة العلاقة بين البنك وزبائنه.

- إضافة بعد جديد للاتصال التقليدي

يقوم البنك أيضا باجراء اتصالات هاتفية Le phoning مع زبائنه، لاعلامهم بالمنتجات والخدمات الجديدة، وتقديم النصح والإرشاد.

### - الموارد البريدية Le mailing:

وتمكن هذه الوسيلة على بقاء الاتصال بين الوكالة البنكية وزبائنها، حيث تهدف الى:

- تحسيس الزبون بأهمية المنتج البنكي لاقتنائه،
- اعلام الزبون بالمزايا التي يقدمها المنتج البنكي،
- حث الزبون على طلب المنتج البنكي .

يستعمل القرض الشعبي الجزائري عدة طرق للمحافظة على هذا الاتصال من بينها:

- **الكشف البنكي:** وهو عبارة عن ارسال دوريات تحتوي على الموقع الحقيقي للزبون، ومختلف العمليات التي قام بها (سحب، دفع، الرصيد، التاريخ...)
- **بطاقات الاستقبال:** وهي عبارة عن بطاقات شخصية، تستعمل للحفاظ على الاتصال بالزبون، وتحتوي على اللقب والاسم، والنشاط، اسم القرض الشعبي الجزائري، الرمز، العنوان، ورقم الهاتف.

### - الرعاية Le sponsoring :

أولى القرض الشعبي الجزائري اهتماما كبيرا لهذه الوسيلة الترويجية، وذلك بالنظر لأهميتها وقوة تأثيرها على الجمهور، حيث تم وضعها ضمن الاستراتيجية الاتصالية للبنك. حيث أن القرض الشعبي الجزائري من أولى البنوك التي وضعت سياسة واضحة للرعاية والتمويل. ساهم القرض الشعبي الجزائري في العديد من النشاطات الرياضية، كما تكفل عدة ملتقيات علمية في قطاع الصحة منها:

- الملتقى العلمي حول الطب والجراحة
- الملتقى العلمي حول طب العيون
- اليوم الوطني لطب الأذن الأنف والحنجرة.

هذا القسم من السوق مهم جدا للبنك لجاذبيته حيث يمكن أن يمثل للبنك ميزة تنافسية بحتة.

كذا يقوم البنك بالرعاية في كل من قطاعات المهن الحرة في مختلف مؤتمراتهم وندواتهم، وكذلك في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقطاع السياحة و النشاطات الحرفية ، وقطاع التعليم العالي كذلك.

### - المشاركة في الندوات والمؤتمرات:

حيث يشارك القرض الشعبي الجزائري في مختلف التظاهرات المنظمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني لتأمين البطالين، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة والعديد من المؤسسات والجمعيات.

### - تظاهرات متنوعة:

المشاركة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية.

### 4-2-6-2 سياسة التوزيع

يعتبر التوزيع من السياسات الهامة في تسويق الخدمات المصرفية بالنسبة الى القرض الشعبي الجزائري، لذلك يعد اختيار موقع وتوزيع فرع البنك من أهم الموضوعات التي تعنى بها مديرية التسويق، لأن هذه الشبكة تقوم على تقديم، ونشر، وتوزيع الخدمات على الزبائن الحاليين والمرتقبين، بالإضافة الى أن نجاح البنك يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختياره لموقع فروعه.

يعمل القرض الشعبي الجزائري في تسييره لأنشطة التوزيع حسب المسؤولين على إيجاد وخلق التكاملية في علاقته مع زبائنه، وكذا في إطار العلاقة الموجودة بين مختلف القنوات للوصول الى تماثل في المعلومات المقدمة مهما كانت القناة المستعملة.

يتضمن التوزيع في القرض الشعبي الجزائري ما يلي:

### 4-2-6-2-1-التوزيع التقليدي

يملك القرض الشعبي الجزائري شبكة توزيع تتكون من مجموعة استغلال موزعة عبر القطر الوطني.

ويقدر عدد وكالات القرض الشعبي الجزائري حتى سنة 2018 ب 149 وكالة.

#### الجدول رقم (4): تطور عدد الوكالات

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الوكالات	140	141	143	143	149

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على التقارير السنوية للبنك.

من خلال الجدول نلاحظ تطورا في عدد وكالات البنك عبر القطر الوطني وهذا ما يعكس رغبة البنك في أن يصبح أكثر قربا من زبائنه. حيث تقوم الوكالات التابعة للبنك بدور الاتصال المباشر في عملية التوزيع، وهي تعبر عن صورة البنك بالنسبة لزيابنه.

### 2-6-2-4-2-التوزيع الالكتروني

هذا النوع من التوزيع يمثل عصرنة حقيقية بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري انطلاقا من كونه سباقا في هذا المجال، كما أنه مستعمل دوليا وذلك نظرا لأهميته، نتائجه وآثاره.

استفاد القرض الشعبي الجزائري من التطورات التكنولوجية في مجال التوزيع من خلال تنظيم الفروع وفق آليات مستعملة دوليا لتوزيع الخدمات البنكية مثل:

#### - الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB

يعتبر DAB صورة بسيطة للمكننة في القطاع البنكي. وهو يمثل آلية أوتوماتيكية تتم عن طريق بطاقة الكترونية تسمح للزبون بسحب مبلغ من المال دون اللجوء الى الفرع. لذلك فان مهمة هذه الموزعات الآلية هي تقديم الخدمات الضرورية للزبون.

#### - الشباك الآلي للأوراق النقدية:

تمثل هذه الشبائيك أيضا أجهزة آلية تمنح خدمات للجمهور، لكنها أكثر تنوعا وتعقيدا من الموزعات الآلية DAB. للحصول على خدمات الشبائيك الآلية للأوراق، تستخدم بطاقات الكترونية تسمح باجراء عمليات متعددة إضافة الى السحب (قبول الودائع، عمليات التحويل، طلبات الصكوك...) كما تتميز هذه الشبائيك باتصالها المباشر بالحاسوب الرئيسي للبنك.

#### - نائيات الدفع الالكتروني:

تمثل هذه النائيات أجهزة الكترونية توضع لدى التجار المنخرطين في الشبكة النقدية البيبنكية RMI، وتسمح للزبانن بتسوية مختلف معاملاتهم التجارية بالبطاقات البنكية أثناء التسديد.

#### - مزايا التوزيع الالكتروني بالنسبة للبنك:

- تحسين صورة القرض الشعبي الجزائري من خلال تحسين نوعية منتجاته وخدماته.

- تخفيض عدد عمليات الصندوق على مستوى الوكالات؛

- توسيع أوقات العمل بالنسبة للبنك؛
  - تطوير وتنمية الادخار.
  - مزايا التوزيع الإلكتروني بالنسبة للزبائن:
  - ضمان الحماية المناسبة عن طريق استعمال أنواع محددة؛
  - توفير السيولة المناسبة طيلة أيام الأسبوع 24/24س؛
  - ضمان الدفع.
- بالإضافة الى أن التوزيع الإلكتروني يقدم مزايا حتى بالنسبة للدولة من خلال تحفيز وتشجيع السياحة الدولية، وجلب الموارد من العملة الصعبة.
- 3- تحليل SWOT:** انطلاقا من التشخيص المتواضع لبعض مكونات المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للقرض الشعبي الجزائري، سوف نقوم باستخراج نقاط القوة و الضعف وكذا الفرص والتهديدات.
- 3-1 نقاط القوة:** ويمكن تلخيص بعض نقاط القوة التي يتمتع بها القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:
- توفر المهارات فيما يخص المنتجات ذات التكنولوجيا العالية: حيث يلاحظ ذلك من خلال تنوع وعصرنة وسائل الدفع بإيجاد مديرية مختصة في ذلك سنة 1990، وكان القرض الشعبي الجزائري أول من أصدر البطاقة البنكية في الجزائر في هذه السنة ، حيث تزايد عدد الحاملين لهذه البطاقات منذ ذلك الوقت.
  - توفر فريق فعال ومحفز من العاملين بالبنك: حيث سعى القرض الشعبي الجزائري ابتداء من سنة 2007 لتنفيذ سياسة تقويم الموارد البشرية، من خلال تحسين معدل التأطير، كما عرف التكوين قفزة نوعية من خلال فتح مركز التكوين البنكي ببوسماعيل في نهاية 2007، مما سمح للبنك بتقوية أنشطة التكوين داخليا بغرض عقلنة المصاريف.
  - برنامج تكويني مدعم يستجيب لمتطلبات وتغيرات النشاط البنكي.
  - اكتساب صورة وسمعة جيدة في السوق.
  - محاولة تنويع الخدمات لتمس شرائح مختلفة من المجتمع
  - التحكم الجيد في إجراءات المعالجة: ويظهر ذلك من خلال تطوير أساليب معالجة البيانات والاتصالات، حيث تم ادخال خدمة E.BANKING و Call center وتمثل عصرنة حقيقية في مجال الأداءات البنكية،

وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري، من أجل ارضاع زبائنه وجذب زبائن جدد.

- الاهتمام بتوسيع شبكة التوزيع من خلال فتح الوكالات الجديدة.

### 2-3 نقاط الضعف

- ضعف مردودية القرض الشعبي الجزائري بسبب عدم وجود تنظيم فعال يتلاءم والظروف المحيطة بالبنك.

- ضعف الحصة السوقية بسبب دخول البنوك الأجنبية والخاصة التي تتميز بامتلاكها لقدرات هائلة في مختلف المجالات وتسرب الكفاءات اليها.

- نقص استعمال الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وخاصة المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة هامة في هذا المجال.

- عدم تبني البنك لسياسة اتصال فعالة سواء كانت داخلية أو خارجية بسبب عدم وجود نظام فعال لادارة الزبائن.

- غياب استراتيجية تسويقية واضحة خاصة فيما يخص تقسيم السوق حيث أن التقسيم يبقى ناقصا وغير واضح.

- عدم استعمال الطرق العلمية في تحديد الأهداف.

- غياب حالة الذهنية التسويقية لدى أغلب موظفي القرض الشعبي الجزائري.

### 3-3 الفرص

- وجود المكلفين بالزبائن: حيث يدخل في اطار السريان الجيد للمعلومات من الزبائن الى البنك.

- تمويل انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : باتباع سياسة نشطة لدعم الشغل وتوفير مناصب العمل للشباب العاطلين عن العمل، في اطار اتفاقية الشغل المبرمة مع مختلف وكالات دعم الشباب، وكذلك تمويل المهن الحرة من خلال برنامج **PROLIB** وقطاع الصحة والصيدلة من خلال برنامج **PROMED**.

- يعتبر فتح شبانك للتمويل الإسلامي في القرض الشعبي الجزائري فرصة مهمة وذلك لكبر حجم الطلب على المنتجات الإسلامية، حيث أن هناك شريحة واسعة من المواطنين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنفر من التعامل مع البنوك الربوية .

### 4-3 التهديدات

- دخول البنوك الخاصة والأجنبية الى الساحة البنكية الجزائرية، ومنافسيتها بما تملكه من إمكانات.
- ضعف القدرة الشرائية للأفراد في الفترة الأخيرة نتيجة لارتفاع الأسعار وتراجع عملية الادخار خاصة بعد سياسة الحكومة المتبعة.
- نقص الثقافة البنكية في المجتمع الجزائري وذلك راجع ربما الى نقص الثقة.
- تراجع قيمة الدينار خاصة بعد الأزمة المالية الراهنة.
- عدم وجود تلاؤم جيد بين القوانين والتشريعات البنكية ومعطيات السوق والمنافسة وعدم الاستقرار في وضع القوانين.
- تحديد الأسعار من طرف بنك الجزائر يحد من حرية البنك وبالتالي وجب على البنك البحث على التميز في جوانب أخرى.

جدول رقم(5) : تحليل SWOT

<u>نقاط الضعف</u>	<u>نقاط القوة</u>
<p>أ-ضعف مردودية القرض الشعبي الجزائري بسبب عدم وجود تنظيم فعال يتلاءم والظروف المحيطة بالبنك.</p> <p>ب-ضعف الحصة السوقية بسبب دخول البنوك الأجنبية والخاصة التي تتميز بامتلاكها لقدرات هائلة في مختلف المجالات وتسرب الكفاءات إليها.</p> <p>ج-نقص استعمال الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وخاصة المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة هامة في هذا المجال.</p> <p>د-عدم تبني البنك لسياسة اتصال فعالة سواء كانت داخلية أو خارجية بسبب عدم وجود نظام فعال لإدارة الزبائن.</p> <p>و-غياب استراتيجية تسويقية واضحة خاصة فيما يخص تقسيم السوق حيث أن التقسيم يبقى ناقصا وغير واضح.</p> <p>ي-غياب حالة الذهنية التسويقية لدى أغلب موظفي القرض الشعبي الجزائري.</p>	<p>أ-توفر المهارات فيما يخص المنتجات ذات التكنولوجيا العالية: حيث يلاحظ ذلك من خلال تنوع وعصرنة وسائل الدفع بإيجاد مديرية مختصة في ذلك سنة 1990، وكان القرض الشعبي الجزائري أول من أصدر البطاقة البنكية في الجزائر في هذه السنة، حيث تزايد عدد الحاملين لهذه البطاقات منذ ذلك الوقت.</p> <p>ب-توفر فريق فعال ومحفز من العاملين بالبنك: حيث سعى القرض الشعبي الجزائري ابتداء من سنة 2007 لتنفيذ سياسة تقويم الموارد البشرية، من خلال تحسين معدل التأطير، كما عرف التكوين قفزة نوعية من خلال فتح مركز التكوين البنكي بوسماعيل في نهاية 2007، مما سمح للبنك بتقوية أنشطة التكوين داخليا بغرض عقلنة المصاريف.</p> <p>ج-برنامج تكويني مدعم يستجيب لمتطلبات وتغيرات النشاط البنكي.</p> <p>د-اكتساب صورة وسمعة جيدة في السوق.</p> <p>و-التحكم الجيد في إجراءات المعالجة: ويظهر ذلك من خلال تطوير أساليب معالجة البيانات والاتصالات، حيث تم ادخال خدمة E.BANKING و Call center وتمثل عصرنة حقيقية في مجال الأداءات البنكية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري، من أجل ارضاع زبائنه وجذب زبائن جدد.</p> <p>هـ- محاولة تنويع الخدمات لتمس شرائح مختلفة من المجتمع</p>
<u>التحديات</u>	<u>الفرص</u>
<p>أ-دخول البنوك الخاصة والأجنبية الى الساحة البنكية الجزائرية، ومنافستها بما تملكه من إمكانات.</p>	<p>أ-<u>وجود المكلفين بالزبائن</u>: حيث يدخل في اطار السريان الجيد للمعلومات من الزبائن الى البنك.</p> <p>ب-<u>تمويل انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u> : باتباع سياسة نشطة لدعم الشغل وتوفير مناصب العمل للشباب</p>

<p>ب-ضعف القدرة الشرائية للأفراد في الفترة الأخيرة نتيجة لارتفاع الأسعار وتراجع عملية الادخار خاصة بعد سياسة الحكومة المتبعة.</p> <p>ج-نقص الثقافة البنكية في المجتمع الجزائري وذلك راجع ربما الى نقص الثقة.</p> <p>د-تراجع قيمة الدينار خاصة بعد الأزمة المالية الراهنة.</p> <p>و-عدم وجود تلاؤم جيد بين القوانين والتشريعات البنكية ومعطيات السوق والمنافسة وعدم الاستقرار في وضع القوانين.</p>	<p>العاطلين عن العمل، في اطار اتفاقية الشغل المبرمة مع مختلف وكالات دعم الشباب، وكذلك تمويل المهن الحرة من خلال برنامج <b>PROLIB</b> وقطاع الصحة والصيدلة من خلال برنامج <b>PROMED</b>.</p> <p>ج-يعتبر فتح شبائيك للتمويل الإسلامي في القرض الشعبي الجزائري فرصة لكبر حجم الطلب على المنتجات الإسلامية، حيث أن هناك شريحة واسعة من المواطنين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنفر من التعامل مع البنوك الربوية.</p>
---	---

**المصدر:** من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المجمع بعد التشخيص.

### المبحث الثاني: تحليل بيانات عينة الدراسة:

سنقوم في هذا المبحث بوصف عينة الدراسة، والتعريف بمختلف الأدوات المستعملة ومن ثم ننتقل الى التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة وذلك باستعمال نظام SPSS<sup>1</sup>.

#### 1- خصائص عينة الدراسة التطبيقية:

**1-1 مجتمع الدراسة:** تهدف دراستنا الى البحث في وجود علاقة تأثير بين عناصر المزيج التسويقي البنكي ورضا زبائن القرض الشعبي الجزائري، لذلك فدراستنا ستنصب على زبائن القرض الشعبي الجزائري الذين يمثلون مجتمع دراستنا.

#### 2-1 عينة الدراسة:

لاستحالة القيام بالدراسة على كل زبائن القرض الشعبي الجزائري، نلجأ الى سحب عينة باعتبارها جزءا ممثلا للمجتمع المدروس من هذا المجتمع، حيث تم اللجوء الى اختيار عينة ميسرة من أفراد المجتمع المدروس سبق لهم التعامل مع بنك القرض الشعبي الجزائري حيث حدد حجمها ب 200 مفردة. وبما أنه من الصعب سحب عينة عشوائية لعدم توفر قاعدة بيانات ولتكلفتها المرتفعة، فستكون أفضل طريقة في هذه الحالة هو سحب عينة ميسرة، وتعرف هذه الأخيرة على أنها عينة غير احتمالية محددة جيدا حيث يقوم الباحث بجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث في ظروف ميسرة ومريحة له، و يقوم باستقصاء

<sup>1</sup> نظام SPSS : هو اختصار Statistical package for social sciences وهو ما يعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها ادخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات.

من يقابلونه أو يجدهم أمامه من أفراد مجتمع الدراسة حتى يصل الى حجم العينة المطلوب. لذا فان استخدام العينة الميسرة يكون مفيدا عندما لا يكون سحب العينة العشوائية ذو جدوى، وفي هذا السياق يرى (Navidi) أنه: "اذا كان من الممكن الاعتقاد بعدم بوجود اختلافات منتظمة لمفردات العينة من المجتمع، عندئذ يكون مقبولا معالجة العينة الميسرة كما لو كانت عينة عشوائية بسيطة".

بعد ذلك تم توزيع 200 استبيان بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المقبولة بعد الاسترجاع 180 استبيان.

### 2- أدوات الدراسة الميدانية

#### 1-2 اعداد قائمة الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات عينة الدراسة أي زبائن القرض الشعبي الجزائري لأنه يعتبر أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي، وقد تم اتباع الخطوات التالية لبناء وتصميم هذا الاستبيان:

- الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء وصياغة فقرات الاستبيان.
- الاعتماد على تحليل SWOT حيث سمح لنا بصياغة بعض الأسئلة بناء على نقاط القوة و الضعف للبنك محل الدراسة.
- استشارة عدد من أساتذة التسويق لتحديد أبعاد الاستبيان وفقراته.
- تحديد الأبعاد أو المحاور الرئيسية للاستبيان،
- وضع مجموعة من العبارات تعبر عن كل محور من المحاور السابقة.
- تصميم الاستبيان الأولي على أساس محورين رئيسيين مدعمين بمجالات فرعية.
- كما تم توزيعه على عينة استطلاعية مكونة من 30 مستجوبا من أجل التأكد من وضوح الأسئلة، وتعديلها اذا كانت غامضة وحذف الأسئلة غير المفهومة والتي تحوي التكرار.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وبناءا على آرائهم تم ضبط وتعديل عبارات الاستبيان
- يتكون الاستبيان من قسمين (أنظر الملحق رقم 3):
- **القسم الأول:** يتعلق بقياس مدى تأثير عناصر المزيج التسويقي البنكي على رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري والذي يشمل محورين، محور خاص بقياس مدى كفاءة المزيج التسويقي البنكي والمحور الثاني يهتم بقياس رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري على المنتجات والخدمات التي يقدمها.

- ويضم المحور الأول سبعة مجالات:
- **المجال الأول:** يتعلق بالمنتج البنكي (الخدمة البنكية) ويحوي ثلاث عبارات، وتعرف الخدمة البنكية على أنها الأنشطة والعمليات المالية التي يمارسها البنك بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي من خلالها يتم اشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- **المجال الثاني:** يتعلق بالسعر ويحوي ثلاث عبارات، ويعرف السعر على أنه الفوائد والعمولات التي يتقاضاها البنك نظير الخدمات المقدمة الى الزبائن.
- **المجال الثالث:** يتعلق بالتوزيع ويحوي ثلاث عبارات، ويعرف التوزيع على أنه الأنشطة التي تجعل الخدمات متاحة للزبائن أين ومتى أرادوا.
- **المجال الرابع:** يتعلق بالترويج ويحوي ثلاث عبارات، ويعرف الترويج بأنه تنسيق جهود البنك جميعها لبناء قنوات من المعلومات ومستويات مرغوب فيها من الاقناع لغرض بيع الخدمة.
- **المجال الخامس:** يتعلق بالموظفين المقدمين للخدمة ويحوي ثلاث عبارات، ويعرف المقدمون للخدمة بأنهم مجموعة الأفراد المشاركين (العاملين في البنك) في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبله لها.
- **المجال السادس:** يتعلق بعنصر الدليل المادي ويحوي ثلاث عبارات، ويعرف الدليل المادي بأنه البيئية المادية للبنك والمحيطه بالعاملين والزبائن في أثناء انتاج الخدمة وتقديمها.
- **المجال السابع:** يتعلق بعنصر عملية تقديم الخدمة ويحوي ثلاث عبارات، وتعرف عملية تقديم الخدمة بأنها عملية انتاج الخدمة وتقديمها الى الزبائن بالشكل الجيد الذي يؤدي الى تكوين صورة حسنة عن خدمات البنك.
- أما المحور الثاني والمتعلق بقياس مدى رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري عن المنتجات والخدمات التي يقدمها. فهو يحوي ثمانية عبارات.
- **القسم الثاني:** ويتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوبين (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي والدخل).
- تم استخدام سلم ليكرت (LIKERT) الخماسي من أجل قياس مدى العلاقة والأثر المعنويين بين كل من عناصر المزيج التسويقي البنكي ورضا الزبائن وهو كالاتي:

الجدول رقم (6) : سلم ليكرت الخماسي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
رقم العبارة ونصها	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

2-2 الخطوات المتبعة لتحليل البيانات:

مرت عملية تهيئة البيانات وتحليلها بالمراحل التالية:

- **مراجعة البيانات:** حيث تم مراجعة الاستبيانات المسترجعة واستبعاد البعض منها لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث تم التوصل في الأخير الى 180 استبيان صالح للتحليل.

- **تبويب البيانات:** حيث تم ترقيم الاستبيانات وترميز الأسئلة لتسهيل عملية تفرغ البيانات:

- ترقيم الاستبيانات من 1 الى 180،

- إعطاء أوزان للاجابات:

- بالنسبة الى القسم الأول:

غير موافق تماما وزنه (1)، غير موافق وزنه (2)، محايد وزنه (3)، موافق وزنه (4)، موافق تماما وزنه (5)،

- بالنسبة الى القسم الثاني:

**متغير الجنس:** ذكر (1) ، أنثى (2)؛

**متغير الحالة العائلية:** متزوج (1)، غير متزوج (2)؛

**متغير الفئة العمرية:** من 18-30 سنة (1)، من 31-40 سنة (2)، من 41-50 سنة (3)، من 51-60 سنة (4)، 61 سنة فما فوق (5).

**متغير المستوى التعليمي:** ابتدائي (1)، متوسط (2)، ثانوي (3)، جامعي (4)، دراسات عليا (5).

**متغير الدخل:** أقل من 20000 دج (1)، من 20000-35000 دج (2)، من 35000-50000 دج (3)، 50000 دج فما فوق (4).

- **تفرغ البيانات:** بعد الانتهاء من عملية الترميز تم الانتقال الى مرحلة ادخال البيانات في الحاسوب

باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS اصدار 23.

- تحليل البيانات: بعد الانتهاء من تهيئة البيانات تم الانتقال الى مرحلة التحليل الكمي وعرض النتائج في جداول.

**3- أدوات التحليل الاحصائي:** تم استخدام أدوات التحليل الإحصائية التالية.

- التكرارات: ويعرف التكرار في علم الإحصاء لحادثة  $i$  أنه عدد المرات  $n_i$  التي وقعت فيها الحادثة قيد التجربة أو الدراسة. ونستعملها من أجل وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- النسب المئوية: وهي عملية اسناد التكرارات المحصل عليها الى مئة أي قسمتها على مئة، ونستعملها لوصف البيانات والخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي تستخدم للتعبير عن مدى نزوع وابتعاد القيم عن نقطة المركز التي تحيط بها أكثر القيم والتكرارات، وسميت بمقاييس النزعة المركزية لأنها تعبر وتصف تجمع القيم حول المركز.

- الانحراف المعياري: ويقاس انحراف مجموعة من البيانات عن الوسط الحسابي، أي لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي؛.

**- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogrov-smirnov)**

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويسمى أيضا باختبار التوزيع الطبيعي، حيث أن الاختبار يقوم على الفرضيتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

ويتم قبول فرضية العدم في حالة مستوى المعنوية الناتج عن الاختبار أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وترفض فرضية العدم اذا كان مستوى الدلالة الناتج عن الاختبار أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي.

في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نطبق عليها الاختبارات المعلمية (tests paramétriques) وهي اختبار ستودنت للعينة الواحدة، تحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون.

أما في حالة أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فنعتمد على الاختبارات اللامعلمية (tests non pramétriques) كبديل للاختبارات المعلمية و المتمثلة في اختبار ويلكسون، ومعامل الارتباط السلمي سبيرمان.

### - معامل ألفا كرومباخ

هو معامل، مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبيان)، حيث تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المقصود من قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

فالمقصود من المصدقية هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه وللتأكد من مصداقية الأدوات المستخدمة في البحث فلا بد أن تستوفي عدة شروط أو معايير، وأبسطها هو صدق المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم الأسئلة الموضوعية في الاستبيان.

أما الثبات فهو قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. والثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، ومن أكثر الطرق الإحصائية لقياس الثبات شيوعا هي طريقة ألفا كرومباخ والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي. حيث أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0,6 كفيلا بالتأكيد على ثبات الأداة المستخدمة.

وهو اختبار يمكننا من معرفة مدى ثبات واستقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف.

### - معامل الارتباط الرتبي سبيرمان Spearman :

وهو بديل عن معامل الارتباط pearson وهو يقيس قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

حيث تفترض الفرضية الصفرية أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين أما الفرضية البديلة فتفرض أن هناك علاقة بين المتغيرين، ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية الناتج عن الاختبار يفوق الفرضي (0,05)، وترفض إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0,05) وبالتالي تقبل الفرضية البديلة.

### - اختبار ويلكسون Wilcoxon

وهو من الاختبارات اللامعلمية الأكثر استعمالاً، وهو بديل عن اختبار ستودنت للعينة الواحدة، يتم الاعتماد عليه لمقارنة متوسطات العبارات بالمتوسط الحسابي الفرضي، وهو في دراستنا 3 ليتم ترتيب العبارات. تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أن المتوسطات الحسابية للعبارات والمحاور أصغر أو يساوي من المتوسط الحسابي الفرضي 3. وتعني هذه الفرضية أن العبارة غير محققة، أما في حالة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية أقل من 0,05 فهذا يدل على أن العبارة محققة.

ولتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان فان:

$H_0$ : متوسط درجة الاستجابة أقل أو يساوي درجة الحياد 3 عند مستوى معنوية أكبر من 0,05.

$H_1$ : متوسط درجة الاستجابة أكبر تماماً من درجة الحياد 3 عند مستوى معنوية أصغر من 0,05.

### -4 التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة:

#### 1-4 صدق فقرات الاستبيان:

سنقوم بقياس مدى صدق الاستبيان من خلال ناحيتين أساسيتين: صدق المحكمين وصدق انسجام واتساق الفقرات (العبارات) مع بعضها البعض ومع الموضوع الذي خصصت من أجله.

**1-1-4 صدق المحكمين:** للتأكد من صدق الاستبيان، تم عرضها على أساتذة مختصين (كما أشرنا إليه سابقاً) للتأكد من تجانس وترابط فقرات الاستبيان وكذلك لمعرفة شمول عبارات الاستبيان لمشكلة الدراسة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة من تدقيق لغوي وصياغة الجمل والعبارات، وكذلك وعلى هذا الأساس تم تعديل الاستبيان.

#### 2-1-4 صدق المقياس: نقوم بقياس صدق الاستبيان من خلال:

- **الاتساق الداخلي:** تم اختبار الاتساق الداخلي للعبارات والفقرات من خلال حساب معامل الارتباط بينها وبين المجال الذي تنتمي إليه من أجل معرفة مدى خدمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه وذلك من خلال

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

حساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) وكانت نتائج اختبار اتساق الفقرات مع مجالاتها كما يلي  
(أنظر الملحق رقم 4):

-الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال الأول ( المنتج البنكي) مع الدرجة الكلية للمجال:

نضع الفرضية التالية:

$H_0$ : ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عبارات المجال الأول والمجال نفسه

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الأول والمجال نفسه

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال الأول لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال (الخدمة البنكية) الأول مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يقدم ق ش ج تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات	0,854	0,000
2	تواكب منتجات ق ش ج التطور التكنولوجي	0,876	0,000
3	يقدم ق ش ج منتجات ذات مزايا وخصائص عالية	0,870	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن العلاقة بين كل فقرة من فقرات المجال والمجال نفسه طردية، حيث أن مستوى الدلالة لعبارات المجال الأول أقل من (0,05) أي أنه دال احصائيا عند مستوى معنوية (0,05) ومعنى ذلك أن الفقرات أو العبارات مرتبطة ولها علاقة بالمجال الذي تنتمي اليه أي أنها تصب في نفس الغرض أي معرفة مدى كفاءة عنصر الخدمة لدى أفراد العينة وبالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . وبالتالي نستطيع القول أن المجال الأول صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال الثاني (التسعير) مع الدرجة الكلية للمجال:

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال الثاني لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

$H_0$ : ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عبارات المجال الثاني والمجال نفسه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

**H<sub>1</sub>**: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الثاني والمجال نفسه

الجدول رقم(8) : معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال الثاني (السعر) مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يقدم ق ش ج منتجات وخدمات بأسعار تنافسية	0,802	0,001
2	أسعار خدمات ق ش ج تناسب شرائح مختلفة من المجتمع	0,749	0,000
3	أسعار بنك ق ش ج تتناسب وجودة الخدمات المقدمة	0,425	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المجال الثاني أقل من (0,05) أي أنه دال احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) ويعني ذلك أن عبارات المجال الثاني ترتبط بالمجال ولها علاقة ذات دلالة إحصائية به أي أنها تصب في نفس الغرض وهو معرفة مدى كفاءة عنصر السعر لدى أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرض البديل H<sub>1</sub>، وبالتالي نستطيع القول أن المجال الثاني صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال الثالث (التوزيع) مع الدرجة الكلية للمجال:

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال الثالث لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

H<sub>0</sub> : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الثالث والمجال نفسه

H<sub>1</sub> : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الثالث والمجال نفسه

الجدول رقم (9): معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال الثالث (التوزيع) مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتوفر بنك ق ش ج على شبكة واسعة من الفروع المنتشرة	0,667	0,000
2	الموقع الجغرافي لوكالات ق ش ج يتلاءم ومقر سكني أو عملي	0,660	0,000
3	يستعمل القرض الشعبي الجزائري التكنولوجيات الحديثة في توزيع منتجاته	0,608	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المجال الثالث أقل من (0,05) أي أنه دال احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) ويعني ذلك أن عبارات المجال الثالث ترتبط بالمجال ولها علاقة ذات دلالة إحصائية مع المجال أي أن العبارات تصب في نفس الغرض الذي وضعت من أجله وهو معرفة مدى كفاءة عنصر التوزيع لدى أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ . وبذلك نستطيع القول أن المجال الثالث صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال الرابع (التوزيع) مع الدرجة الكلية للمجال:

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال الرابع لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

$H_0$ : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الرابع والمجال نفسه

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الرابع والمجال نفسه

الجدول رقم(10) : معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوفر ق ش ج ب المعلومات الضرورية عن منتجاته وخدماته بصفة مستمرة	0,543	0,000
2	تتنصف الحملات الاعلانية ل ق ش ج بالجاذبية و الاقناع	0,599	0,000
3	يسعى ق ش ج للاهتمام بكل زبون شخصيا	0,829	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المجال الرابع أقل من (0,05) أي أنه دال احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) ويعني ذلك أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين عبارات المجال الرابع والمجال نفسه أي أن العبارات تصب في نفس الغرض الذي وضعت من أجله وهو معرفة مدى كفاءة عنصر الترويج لدى أفراد العينة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ . وبذلك نستطيع القول أن المجال الثالث صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال الخامس (الموظفون المقدمون للخدمة) مع الدرجة الكلية للمجال:

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال الخامس لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

$H_0$  : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الخامس والمجال نفسه

$H_1$  : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الخامس والمجال نفسه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(11) : معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتمتع موظفو ق ش ج بمظهر خارجي لائق	0,779	0,000
2	يمتاز معظم موظفي ق ش ج بإتقان فن الحوار والتفاوض	0,852	0,000
3	يعتذر موظفو ق ش ج للزبائن عند وقوع الخطأ و يبادرون الى تصحيحه	0,925	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المجال الخامس أقل من (0,05) أي أنه دال احصائياً عند مستوى المعنوية (0,05) ويعني ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال الخامس والمجال نفسه أي أنها تصب في نفس الغرض الذي وضعت من أجله وهو معرفة مدى كفاءة عنصر الموظفون المقدمون للخدمة لدى أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ . وبذلك نستطيع القول أن المجال الخامس صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال السادس (الدليل المادي) مع الدرجة الكلية للمجال:

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال السادس لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

$H_0$ : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال السادس والمجال نفسه

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال السادس والمجال نفسه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(12) : معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يهتم القرض الشعبي الجزائري بالمظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف الفروع والوكالات	0,379	0,03
2	يهتم ق ش ج بالمظهر الداخلي والناحية الجمالية لمختلف الفروع و الوكالات	0,813	0,000
3	يهتم ق ش ج بمختلف المكونات المادية الأخرى	0,668	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المجال السادس أقل من (0,05) أي أنه دال احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) ويعني ذلك أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال السادس والمجال نفسه أي أنها تصب في نفس الغرض الذي وضعت من أجله وهو معرفة مدى كفاءة عنصر الدليل المادي لدى أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ . وبذلك نستطيع القول أن المجال الثالث صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق (الصدق) الداخلي لعبارات المجال السابع (عملية تقديم الخدمة) مع الدرجة الكلية للمجال:

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لكل عبارة من عبارات المجال السابع لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول الموالي:

$H_0$  : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال السابع والمجال نفسه

$H_1$  : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال السابع والمجال نفسه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(13) : معاملات الارتباط Spearman لعبارات المجال السابع مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يساهم ق ش ج بشكل إيجابي وفعال في تسهيل عملياتي البنكية	0,745	0,000
2	يعتمد ق ش ج على الاعلام الآلي والتجهيزات الحديثة في التسيير	0,658	0,000
3	يقوم ق ش ج بالاعتماد على اقتراحات زبائنه لتحسين سيرورة الاجراءات	0,744	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المجال السادس أقل من (0,05) أي أنه دال احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) ويعني ذلك أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبارات المجال السابع والمجال نفسه أي أنها تصب في نفس الغرض الذي وضعت من أجله وهو معرفة مدى كفاءة نحو عنصر عملية تقديم الخدمة لدى أفراد العينة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ . وبذلك نستطيع القول أن المجال السابع صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لعبارات مجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور (محور المزيج التسويقي):

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي Spearman لكل مجال من مجالات المحور الأول مع المحور نفسه لنحصل على النتيجة التالية:

$H_1$  : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات مختلف مجالات المحور الأول والمحور نفسه

$H_0$  : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف مجالات المحور الأول والمحور نفسه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(14): معاملات الارتباط سبيرمان لمجالات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المجال الأول (المنتج)	0,841	0,000
2	المجال الثاني (السعر)	0,587	0,000
3	المجال الثالث (التوزيع)	0,459	0,000
4	المجال الرابع (الترويج)	0,572	0,000
5	المجال الخامس (الموظفون المقدمون للخدمة)	0,665	0,000
6	المجال السادس (الدليل المادي)	0,595	0,000
7	المجال السابع(عملية تقديم الخدمة)	0,781	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss.

نستنتج من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لعبارات مجالات المحور الأول (المزيج التسويقي) أقل من (0,05) أي أنها دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0,05) ويعني ذلك أنه توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا بين عبارات مختلف مجالات محور المزيج التسويقي والمحور نفسه أي أن مختلف المجالات بعباراتها تصب في نفس الغرض الذي وضعت من أجله وهو معرفة مدى كفاءة المزيج التسويقي البنكي لدى أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، وبذلك نستطيع القول أن عبارات مجالات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

**- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني(الرضا) مع الدرجة الكلية للمحور:**

نقوم بحساب معامل الارتباط الرتبي Spearman لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (الرضا) لنحصل على النتيجة المبينة في الجدول التالي:

$H_0$  : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه

$H_1$  : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

جدول رقم(15): معاملات الارتباط Spearman لعبارات المحور الثاني (الرضا) مع الدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تشعر بالارتياح والاطمئنان حين تتعاملون مع ق ش ج	0,708	0,000
2	تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع ق ش ج	0,677	0,000
3	أنصح الآخرين بالتعامل مع ق ش ج	0,744	0,000
4	يتم الاستماع الى وتسجيل ماأقدمه من شكاوي و اقتراحات والسعي لايجاد الحلول	0,760	0,000
5	يهتم ق ش ج بالاجابة على استفساراتي	0,684	0,000
6	تتميز الوعود التي يقدمها ق ش ج بالمصداقية و الصحة	0,854	0,000
7	يقدم ق ش ج منتجات وخدمات تفوق توقعاتي	0,509	0,000
8	ألجأ الى بنك آخر في حالة تقديمه لعروض أفضل من ق ش ج	0,836	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نستنتج من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لعبارات المحور الثاني (الرضا) أقل من (0,05) أي أنها دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0,05) ويعني ذلك أنه توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه أي أنها تصب في نفس الغرض وهو معرفة مدى رضا أفراد العينة على مختلف عناصر المزيج التسويقي للقرض الشعبي الجزائري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، وبذلك نستطيع القول أن عبارات المحور الثاني (الرضا) صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2-4 ثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي:

#### 1-2-4 ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة مرة أخرى في ظروف مشابهة، ويتم التأكد من ذلك باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach Alpha) تم توزيع أولي لعينة تتكون من 30 مفردة من أجل تطبيق معامل ألفا كرومباخ (0,913) (أنظر الملحق رقم 4) بالنسبة ل 29 عبارة تمثل مجموع عبارات الاستبيان ما عدا المعلومات الشخصية للمستجوبين

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

وهو ارتباط قوي وأكبر من القيمة الحدية الدنيا لمعامل الثبات (0,6) مما يعني أن أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

جدول(16) رقم : نتائج اختبار ألفا كرومباخ (Cronobach Alpha)

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
1	المحور الأول المزيج التسويقي البنكي	المنتج(الخدمة)	0,857
2		السعر	0,852
3		التوزيع	0,851
4		الترويج	0,836
5		الموظفون المقدمون للخدمة	0,822
6		الدليل المادي	0,825
7		عملية تقديم الخدمة	0,811
8	المحور الثاني : الرضا	8	0,813
9	جميع محاور الاستبيان	29	0,846

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتراوحت بين (0,811 و 0,857) لكل مجال من مجالات الاستبيان. كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع فقرات الاستبيان (0,846) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جدا أي أنه فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان عدة مرات على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف فإننا سنتحصل على نفس النتائج تقريبا، ويكون الاستبيان في صورته النهائية كما هي في ( الملحق رقم 3) قابلا للتوزيع، وبذلك نتأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة، مما يجعل الاستبيان صحيحا وصالحا لتحليل النتائج والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4-2-2 اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات ومحاور الاستبيان:

تم اجراء اختبار على بيانات الاستبيان من أجل معرفة نوع التوزيع الذي تتبعه، حيث تم الاعتماد على اختبار كولموجروف-سميرنوف (K-S) والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها عند تطبيق الاختبار على محاور الاستبيان (أنظر الملحق رقم 4):

$H_0$  : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

$H_1$  : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي(K-S)

الرقم	المحاور	عدد العبارات	كولموجروف-سميرنوف (K-S)
			مستوى المعنوية (Sig)
1	المحور الأول المزيج التسويقي البنكي	3	0,000
2		3	0,000
3		3	0,000
4		3	0,028
5		3	0,000
6		3	0,000
7		3	0,000
8	مجمل عبارات المحور الأول	21	0,03
9	مجمل عبارات المحور الثاني (الرضا)	8	0,014

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss.

من خلال الجدول نجد أن جميع محاور الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة المعنوية (Sig) المحصل عليها أقل من مستوى المعنوية الفرضي 0,05، أي نقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سوف يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (Non parametriques).

3-4 تحليل البيانات الديمغرافية:

1-3-4 متغير الجنس:

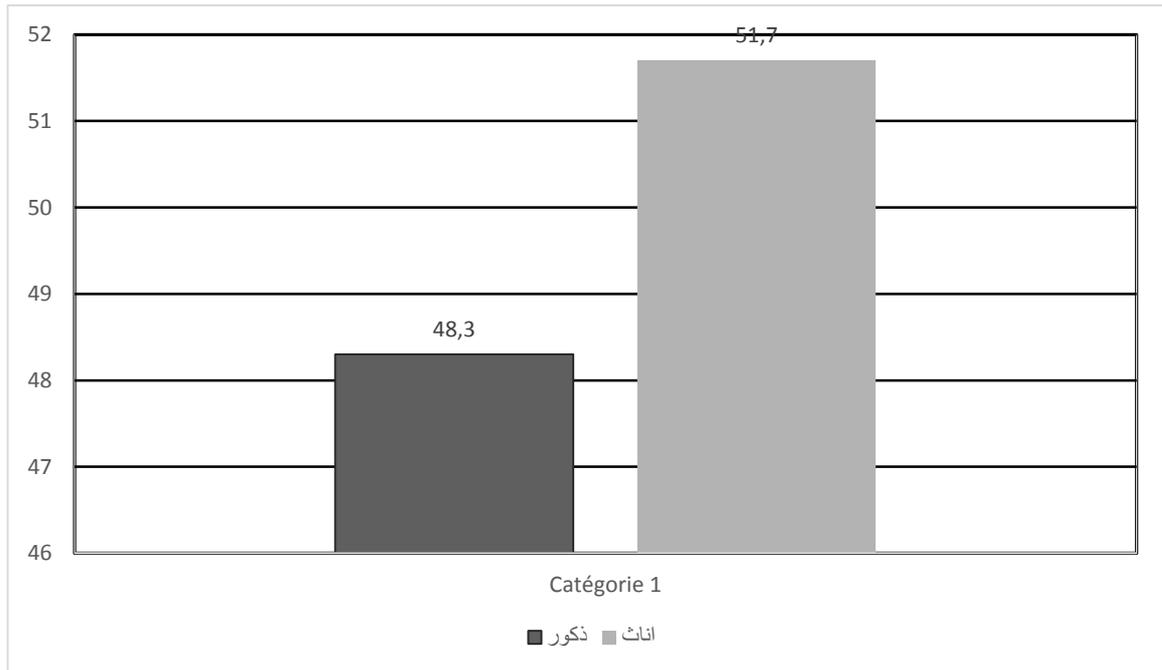
الجدول رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48,3	87	ذكر
51,7	93	أنثى
100	180	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول السابق أن نسبة 51,7 % من أفراد العينة هم من الاناث، أما الذكور فكانت نسبتهم 48,3 %، حيث نلاحظ أن نسبة الاناث أعلى نسبيا من نسبة الذكور.

الشكل رقم(26) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

2-3-4 متغير الحالة العائلية:

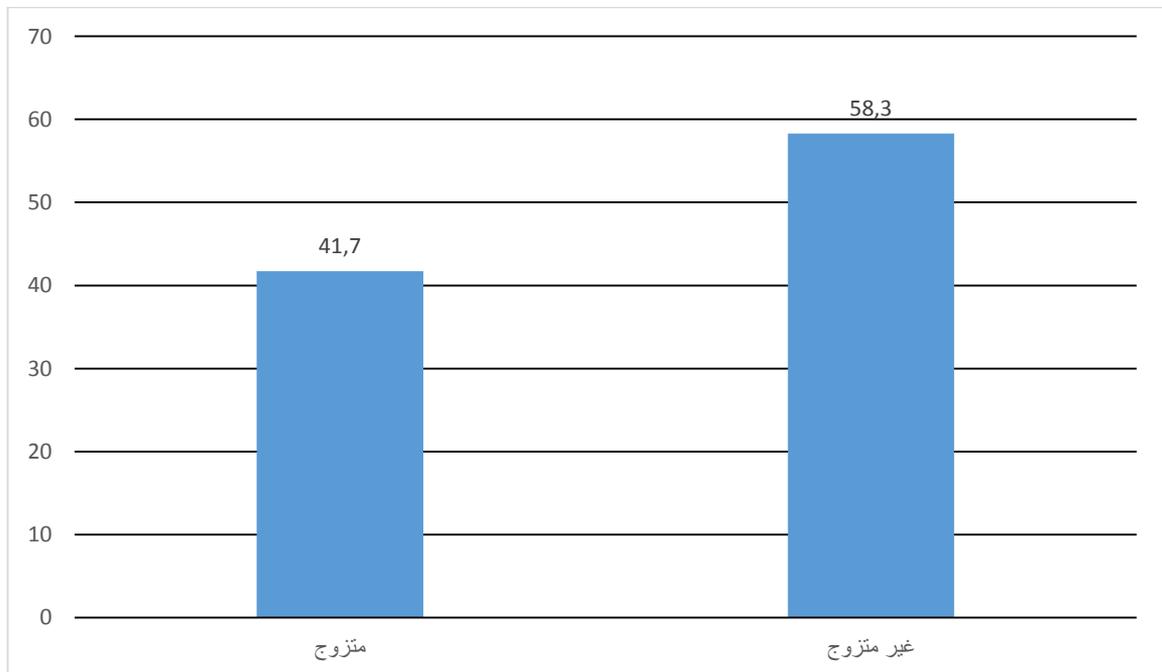
الجدول رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
41,7	75	متزوج
58,3	105	غير متزوج
100	180	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 41,7% من أفراد العينة هم من المتزوجين، أما غير المتزوجين فكانت نسبتهم 58,3% حيث نلاحظ أن نسبة غير المتزوجين أعلى من نسبة المتزوجين.

الشكل رقم(27): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

3-3-4 متغير الفئة العمرية:

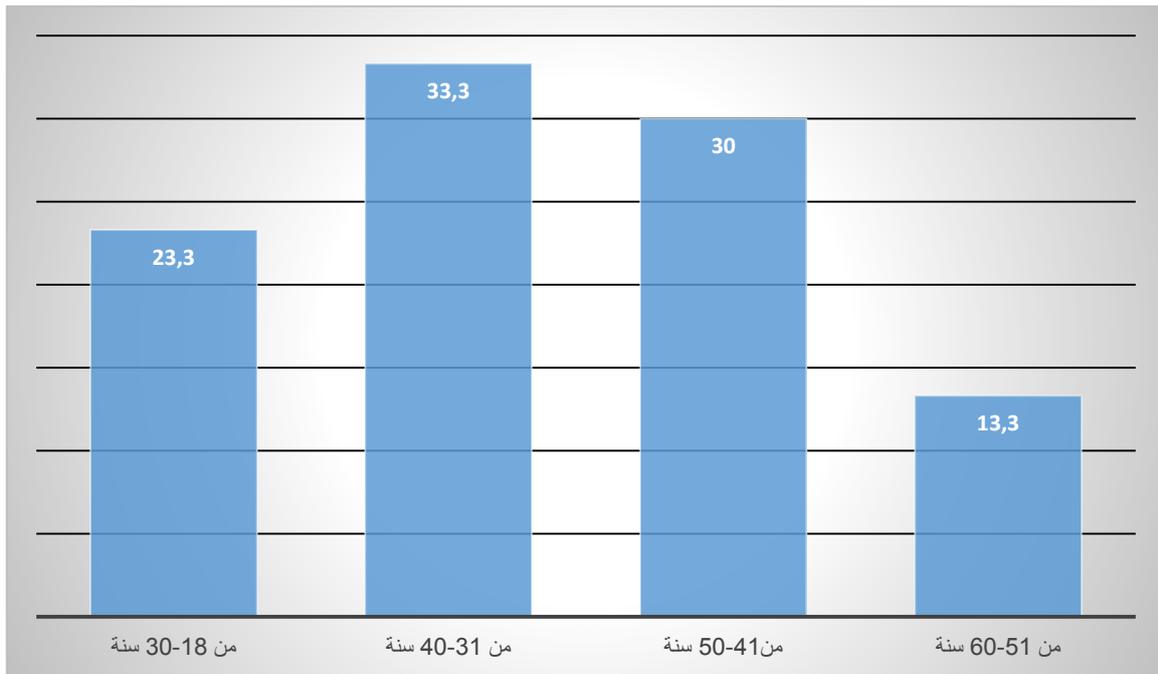
الجدول رقم(20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23,3	42	من 30-18 سنة
33,3	60	من 40-31 سنة
30	54	من 50-41 سنة
13,3	24	من 60-51 سنة
0	0	60 سنة فما فوق
100	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 33,3 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فنسبتهم 30% ، كما يبين الجدول أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 30 سنة يشكلون نسبة 23,3%، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 51 و 60 سنة فنسبتهم 13,3%.

الشكل رقم(28): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

4-3-4 متغير المستوى التعليمي:

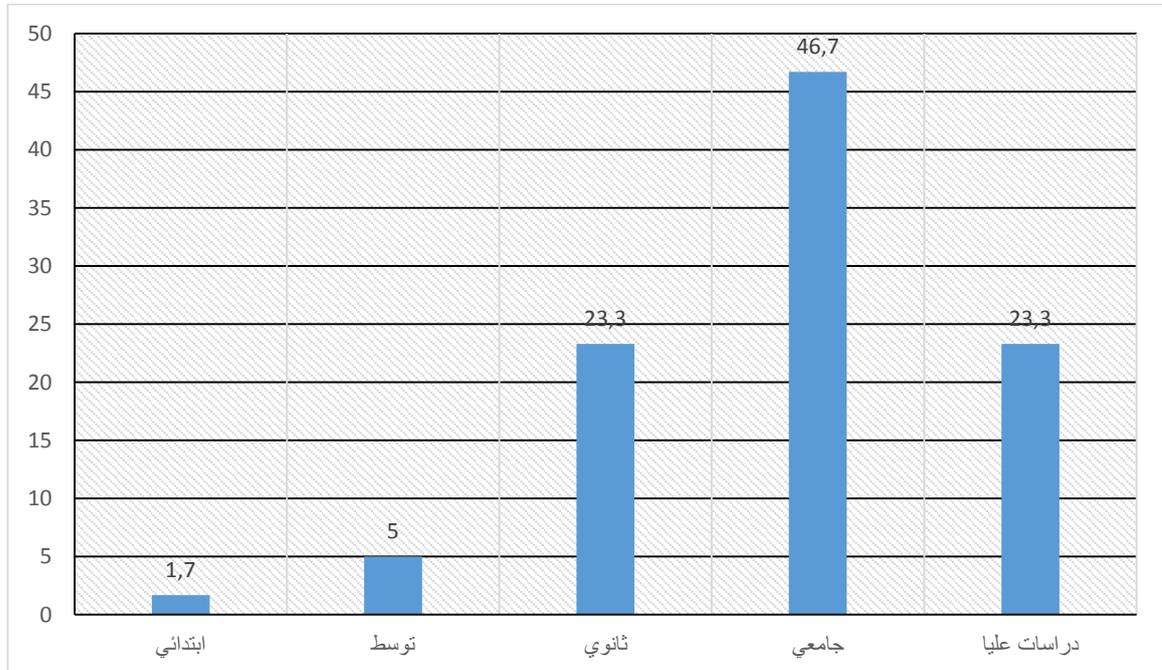
الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1,7	3	ابتدائي
5	9	متوسط
23,3	42	ثانوي
46,7	84	جامعي
23,3	42	دراسات عليا
100	180	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول أن 46,7 % من مفردات العينة لديهم مستوى جامعي وهي أعلى نسبة، بينما ذوو المستوى الجامعي و الثانوي يمثلون نسبة متساوية قدرت ب 23,3 % ، بينما الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أو أقل فيمثلون بجمع نسبهم 6,7%.

الشكل رقم(29): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية(%)



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

5-3-4 متغير الدخل:

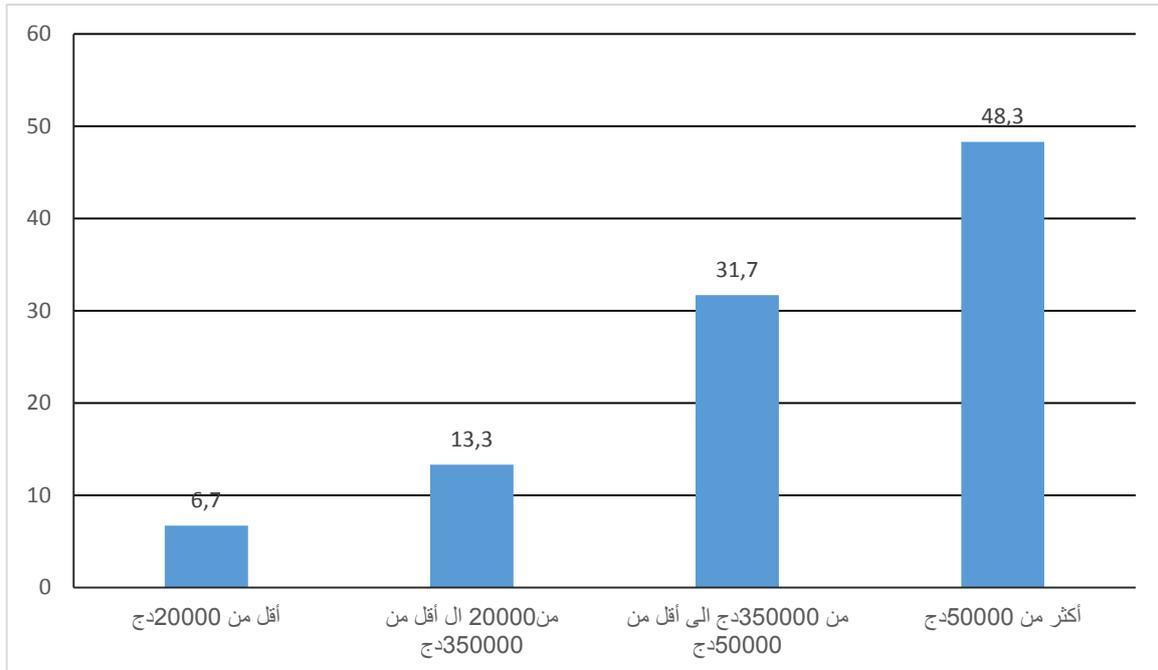
الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة وفق متغير الدخل

النسبة المئوية	التكرار	الدخل
6,7	12	أقل من 20000
13,3	24	من 20000 الى أقل من 35000 دج
31,7	57	من 35000 الى أقل من 50000 دج
48,3	87	أكثر من 50000 دج
100	180	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين أن 48,3% من أفراد العينة لديهم دخول شهرية أكبر من 50000 دج ، أما الأفراد الذين تتراوح دخولهم بين 35000 و أقل من 50000 دج فيمثلون نسبة 31,7% ، كما يتوضح أيضا من خلال الجدول أن 13,3% من أفراد العينة لهم دخول شهرية تتراوح بين 20000 دج الى أقل من 35000 دج، وكذلك الذين لديهم دخول أقل من 20000 دج فيمثلون نسبة 6,7%.

الشكل رقم(30): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

### 5- التحليل الوصفي لنتائج الدراسة:

قبل القيام بالتحليل، نقوم بتقسيم الإجابات التي تحصلنا عليها الى مجالات حتى يتسنى لنا تحديد درجة الموافقة حسابيا بدقة أكبر، لذلك قمنا بتحديد طول الفئات للإجابات وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي وذلك على النحو التالي:

- تحديد فئات القياس الخمس التي اعتمدها في الاستبيان (غير موافق تماما وزنه (1)، غير موافق وزنه (2)، محايد وزنه (3)، موافق (وزنه(4)، موافق تماما وزنه (5)) وذلك بالعملية التالية:

- لدينا خمس فئات، قيمة أكبر فئة هي 5 وقيمة أدنى فئة هي 1؛

- حساب المدى (قيمة أكبر فئة ناقص قيمة أدنى فئة) أي  $(4=1-5)$ ؛

- تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات أي  $(0,8=5/4)$ ؛

- يتم إضافة طول الفئة لقيمة الفئة الأولى (أصغر قيمة) ونقوم بنفس العملية مع باقي الفئات حتى نحصل على حدود مجال فئة الإجابات على النحو التالي:

- الفئة الأولى [1,8-1] والتي تعني "غير موافق تماما" حيث أن قيمة الوسط الحسابي تكون محصورة في هذا المجال؛

- الفئة الثانية [2,6-1,8] والتي تعني "غير موافق" حيث أن قيمة الوسط الحسابي تكون محصورة في هذا المجال؛

- الفئة الثالثة [3,4-2,6] والتي تعني "محايد" حيث أن قيمة الوسط الحسابي تكون محصورة في هذا المجال؛

- الفئة الرابعة [4,2-3,4] والتي تعني "موافق" حيث أن قيمة الوسط الحسابي تكون محصورة في هذا المجال؛

- الفئة الخامسة [5- 4,2] والتي تعني "موافق تماما" حيث أن قيمة الوسط الحسابي تكون محصورة في هذا المجال؛

- اعتماد المتوسط الحسابي الفرضي (3) معيارا لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال تقدير أوزان الاستبيان الخمسة حيث تم جمع أعلى درجة في المقياس وهي 5 مع أدنى قيمة وهي 1 وقسمة حاصل المجموع على 2 لنحصل على المتوسط الحسابي الفرضي؛

1-5 التحليل الوصفي لمجال المنتج:

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لعبارات المجال الأول (المنتج) بناء على نتائج اختبار ويلكسون (أنظر الملحق رقم4).

الجدول رقم(23): التحليل الوصفي لمجال المنتج بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	القرار	الاتجاه
1	يقدم بنك ق ش ج تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تتناسب مع رغبات الزبائن	3,33	1,115	1	0,034	محقة	محايد
2	يقدم بنك ق ش ج منتجات وخدمات ذات مزايا وخصائص عالية	3,07	1,071	3	0,751	غير محقة	محايد
3	تواكب منتجات وخدمات ق ش ج التطور التكنولوجي	3,17	1,044	2	0,241	غير محقة	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ:

- أن العبارة الأولى "تقدم البنك تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات" احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3,33 وانحراف معياري 1,115، ومستوى دلالة 0,034 وهو أصغر من 0,05، أي أن هذه العبارة محقة مما يدل على أن أفراد العينة يميلون الى الحياد فيما يخص تقديم البنك لتشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات بمعنى أنهم لا هم موافقون على أن البنك يقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات ولا هم غير موافقين..

- العبارة الثالثة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,17 وانحراف معياري 1,071، ومستوى دلالة 0,751 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فالعبارة غير محقة مما يدل على أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة لا يختلف جوهريا عن الحياد بمعنى أن أفراد العينة لا هم موافقون على أن البنك يقدم خدمات ذات مزايا عالية ولاهم غير موافقين.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

-العبارة الثانية احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,07 وانحراف معياري 1,044، ومستوى دلالة 0,241 وبالتالي فالعبارة غير محققة اذن فدرجة الاستجابة لا تختلف عن الحياد بمعنى أن أفراد العينة لاهم موافقون أن خدمات البنك تواكب التطور التكنولوجي ولاهم غير موافقين.

### 2-5 التحليل الوصفي لمجال السعر:

الجدول رقم(24): التحليل الوصفي لمجال السعر بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	القرار	الاتجاه
1	يقدم ق ش ج منتجات وخدمات بأسعار تنافسية	3,38	0,804	3	0,01	محققة	محايد
2	أسعار خدمات ق ش ج تناسب شرائح مختلفة من المجتمع	3,52	0,983	2	0,000	محققة	موافق
3	أسعار بنك ق ش ج تتناسب وجودة الخدمات المقدمة	3,82	0,624	1	0,000	محققة	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ:

-العبارة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,82 وانحراف معياري 0,624 ومستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون عليها حيث أن أسعار القرض الشعبي الجزائري تتناسب وجودة الخدمات المقدمة وهذا ما يعكس ادراك البنك لأهمية جودة الخدمة في إرضاء الزبائن.

-العبارة الثانية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,52 وانحراف معياري 0,983 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن البنك يقدم خدمات ومنتجات تلائم شرائح مختلفة من المجتمع.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

-أما العبارة الأولى فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,38 وانحراف معياري 0,804 ومستوى دلالة 0,01 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وهو ما يدل على أن العبارة محققة أي أن أفراد العينة المستجوبين يميلون الى الحياد فيما يخص تقديم البنك لمنتجات وخدمات بأسعار تنافسية.

### 3-5 التحليل الوصفي لمجال التوزيع

الجدول رقم(25): التحليل الوصفي لمجال التوزيع بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة	القرار	الاتجاه
1	يتوفر بنك ق ش ج على شبكة واسعة من الفروع المنتشرة	3,55	1,096	3	0,01	محقة	موافق
2	الموقع الجغرافي لوكالات ق ش ج يتلاءم ومقر سكني أو عملي	4,08	0,497	1	0,00	محقة	موافق
3	يستعمل القرض الشعبي الجزائري التكنولوجيات الحديثة في توزيع منتجاته	3,82	0,701	2	0,00	محقة	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ:

- العبارة الثانية قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط قدره 4,08 وانحراف معياري 0,497 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المعتمد 0,05 و بالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الموقع الجغرافي لوكالات القرض الشعبي الجزائري تلائم مقر سكناتهم أو عملهم وبالتالي يتفادون عناء التنقل للقيام بعملياتهم البنكية.

-العبارة الثالثة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,82 وانحراف معياري 0,701 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن البنك يستعمل التكنولوجيات الحديثة في توزيع منتجاته.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

-أما العبارة الأولى فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 3,55 وانحراف معياري 1,096 ومستوى دلالة 0,01 وهو أصغر من المعتمد 0,05 ، اذن فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن القرض الشعبي الجزائري يتوفر على شبكة واسعة من الوكالات والفروع.

### 4-5 التحليل الوصفي لمجال الترويج

الجدول رقم(26): التحليل الوصفي لمجال الترويج بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	القرار	الاتجاه
1	يوفر ق ش ج ب المعلومات الضرورية عن منتجاته وخدماته بصفة مستمرة	3,90	0,477	1	0,00	محققة	موافق
2	تنصف الحملات الاعلانية ل ق ش ج بالجاذبية و الافئاع	2,93	0,954	3	0,593	غير محققة	محايد
3	يسعى ق ش ج للاهتمام بكل زبون شخصيا	3,22	1,18	2	0,165	غير محققة	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ:

-العبارة الأولى قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط 3,9 وانحراف معياري 0,477 ومستوى معنوية 0,00 وهو أصغر من المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن البنك يقدم لهم المعلومات الضرورية عن المنتجات والخدمات بصفة مستمرة.

-أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,22 وانحراف معياري قدره 1,18 ومستوى دلالة 0,165 وهو أكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة غير محققة أي أن أفراد العينة يميلون الى الحياد فيما يخص سعي القرض الشعبي الجزائري للاهتمام بكل زبون شخصيا.

- أما العبارة الثانية فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 2,93 وانحراف معياري قدره 0,954 ومستوى دلالة 0,593 وهو أكبر من المستوى المعتمد وبالتالي فالعبارة غير محققة أي أفراد العينة يميلون الى الحياد فيما يخص جاذبية الحملات الاعلانية التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري.

5-5 التحليل الوصفي لمجال الموظفون المقدمون للخدمة

الجدول رقم(27): التحليل الوصفي لمجال الموظفون المقدمون للخدمة بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	القرار	الاتجاه
1	يتمتع موظفو ق ش ج بمظهر خارجي لائق	3,65	0,936	2	0,00	محقة	موافق
2	يمتاز معظم موظفي ق ش ج باتقان فن الحوار والتفاوض	3,65	0,988	2	0,00	محقة	موافق
3	يعتذر موظفو ق ش ج للزبائن عند وقوع الخطأ و يبادرون الى تصحيحه	3,70	1,062	1	0,00	محقة	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- العبارة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط 3,7 وانحراف معياري 1,062 ومستوى معنوية 0,00 وهو أصغر من المستوى المعتمد وبالتالي فالعبارة محقة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن موظفي القرض الشعبي الجزائري يعتذرون عند وقوع الأخطاء و يبادرون الى تصحيحها.

- أما العبارتين الأولى والثانية فقد احتلنا نفس الرتبة بمتوسط قدره 3,65 وبانحراف معياري 0,936 و 0,988 على التوالي و بمستوى معنوية 0,00 وهو أصغر من المستوى المعتمد وبالتالي فالعبارتين محقتين أي أن أفراد العينة يوافقون على أن موظفي القرض الشعبي الجزائري يتمتعون بمظهر خارجي لائق وأنهم يمتازون باتقان فن الحوار و التفاوض مع الزبائن.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

### 6-5 التحليل الوصفي لمجال الدليل المادي:

الجدول رقم(28): التحليل الوصفي لمجال الدليل المادي بناءا على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة	القرار	الاتجاه
1	يهتم القرض الشعبي الجزائري بالمظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف الفروع والوكالات	3,95	0,565	1	0,00	محقة	موافق
2	يهتم ق ش ج بالمظهر الداخلي والناحية الجمالية لمختلف الفروع و الوكالات	2,98	1,172	3	0,930	غير محقة	محايد
3	يهتم ق ش ج بمختلف المكونات المادية الأخرى	3,32	1,00	2	0,021	محقة	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ:

- أن العبارة الأولى قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,95 وانحراف معياري 0,565 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المعتمد 0,00 وبالتالي فالعبارة محقة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن البنك يهتم بالمظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروع ووكالاته.

- أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 3,32 وانحراف 1,00 ومستوى دلالة 0,021 وهو أصغر من المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محقة حيث أن أفراد العينة يميلون الى الحياد فيما يخص أن القرض الشعبي الجزائري يهتم بمختلف المكونات المادية الأخرى من تجهيزات المكاتب والبرمجيات.

-أما العبارة الثانية فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 2,98 وهو أقل من المتوسط الحسابي المفترض وانحراف 1,172 ومستوى دلالة 0,930 وهو أكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة غير

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

محققة أي أن الأفراد يميلون الى الحياد فيما يخص اهتمام البنك بالناحية الجمالية والمظهر الداخلي لمختلف فروع ووكالاته.

### 7-5 التحليل الوصفي لمجال عملية تقديم الخدمة

الجدول رقم(29): التحليل الوصفي لمجال عملية تقديم الخدمة بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة	القرار	الاتجاه
1	يساهم ق ش ج بشكل إيجابي وفعال في تسهيل عملياتي البنكية	3,42	0,926	2	0,02	محققة	موافق
2	يعتمد ق ش ج على الاعلام الآلي والتجهيزات الحديثة في التسيير	3,68	0,948	1	0,00	محققة	موافق
3	يقوم ق ش ج بالاعتماد على اقتراحات زبائنه لتحسين سيرورة الاجراءات	3,02	0,965	3	0,926	غير محققة	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح:

- أن العبارة الثانية قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,68 وانحراف معياري 0,948 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن القرض الشعبي الجزائري يستخدم التجهيزات الحديثة في التسيير.

-أما العبارة الأولى فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,42 وانحراف معياري 0,926 ومستوى دلالة 0,02 وهو أصغر من المعتمد 0,05 اذن فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن البنك يساهم بشكل إيجابي في تسهيل عملياتهم البنكية.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,02 وانحراف معياري 0,965 ومستوى دلالة 0,926 وهو أكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة غير محققة أي أن أفراد العينة يميلون الى الحياد في كون البنك يعتمد على اقتراحاتهم لتحسين سيرورة الإجراءات.

### 8-5 التحليل الوصفي لمحور الرضا:

الجدول رقم(30): التحليل الوصفي لمحور الرضا بناء على نتائج اختبار ويلكسون

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة	القرار	الاتجاه
1	تشعر بالارتياح والاطمئنان حين تتعاملون مع ق ش ج	3,62	0,904	3	0,00	محققة	موافق
2	تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع ق ش ج	3,97	0,780	1	0,00	محققة	موافق
3	أنصح الآخرين بالتعامل مع ق ش ج	3,73	0,936	2	0,00	محققة	موافق
4	يتم الاستماع الى وتسجيل ما أقدمه من شكاوي و اقتراحات والسعي لايجاد الحلول	3,35	0,988	6	0,00	محققة	محايد
5	يهتم ق ش ج بالإجابة على استفساراتي	3,52	0,948	4	0,00	محققة	موافق
6	تتميز الوعود التي يقدمها ق ش ج بالمصداقية و الصحة	3,37	0,956	5	0,006	محققة	محايد
7	يقدم ق ش ج منتجات وخدمات تفوق توقعاتي	2,78	0,865	7	0,055	غير محققة	محايد
8	ألجأ الى بنك آخر في حالة تقديمه لعروض أفضل من ق ش ج	3,35	1,039	6	0,15	محققة	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ:

-العبارة الثانية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,97 وانحراف معياري 0,780 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يوافقون على

أنهم يجدون السرية التامة في تعاملهم مع القرض الشعبي الجزائري وهذا ما يشعرهم بالأمان والثقة اتجاه الموظفين.

- أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,73 وانحراف معياري 0,936 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة ينصحون الآخرين بالتعامل مع القرض الشعبي الجزائري وهذا ما يدل على وجود نوع من الرضا لديهم.

- أما العبارة الأولى فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,62 وانحراف معياري 0,904 ومستوى دلالة 0,00 وهو أصغر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة أي أن أفراد العينة يشعرون بالارتياح والاطمئنان حين يتعاملون مع القرض الشعبي الجزائري.

- أما العبارة الخامسة فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط 3,52 وانحراف معياري 0,948 ومستوى معنوية 0,00 وهو أصغر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي تحقق العبارة أي أن أفراد العينة يوافقون على أن موظفي القرض الشعبي الجزائري يجيبون على استفساراتهم ويزودونهم بالمعلومات التي يحتاجونها.

- أما العبارة السادسة فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط قدره 3,37 وانحراف 0,956 ومستوى دلالة 0,006 وهو أصغر من المستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارة محققة، حيث يميل أفراد العينة الى الحياد فيم يخص مصداقية وصحة الوعود التي يعطيها البنك لزبائنه.

- بالنسبة الى العبارتين الرابعة والثامنة فقد احتلنا نفس الرتبة السادسة بمتوسط قدره 3,35 وانحراف معياري 0,988 و 1,039 على التوالي وبمستوى دلالة 0,00 و 0,15 على التوالي وهما أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبالتالي فالعبارتين محققتين حيث أن أفراد العينة يميلون الى الحياد فيما يخص استماع البنك لشكاويهم والسعي لإيجاد الحلول فلربما هناك جانب ناقص من هذه الناحية حيث لا توجد جهة مخصصة للاستماع لشكاويهم و كذا يميلون الى الحياد فيما يخص لجوئهم الى بنك آخر في حالة تقديمه لعروض أفضل.

- أما العبارة السابعة فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2,78 وانحراف معياري 0,865 ومستوى دلالة 0,055 وهو أكبر من المستوى المعتمد وبالتالي فالعبارة غير محققة حيث يميل أفراد العينة الى الحياد فيما يخص تقديم البنك لمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم، فلا هي تخيب توقعاتهم ولا هي تبهرهم.

6- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضية الرابعة والتي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي للبنك محل الدراسة مع رضا زبائن البنك عند مستوى دلالة 0,05، رأينا أنه من الضروري تجزئتها الى فرضيات جزئية وذلك لاعتبارات تتعلق بمخرجات SPSS ، وكذا للتمكن من معرفة تأثير كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي للبنك على الزبائن كل على حدى .لذلك وللإجابة على هذه الفرضية سنقوم باختبار الفرضيات الجزئية على النحو التالي:

أولاً: اختبار الفرضيات الجزئية

- الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تؤثر الخدمة البنكية للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تؤثر الخدمة البنكية للبنك على رضا زبائنه

لمعرفة وقياس قوة العلاقة بين مجالات المزيج التسويقي مع المحور الكلي سنقوم بالاستعانة بمعامل سبيرمان Spearman، وتشير معظم الدراسات الى أن المعامل يكون محصوراً في المجال  $[-1, +1]$  وتفسير نتائج الارتباط تنقسم الى ثلاث مستويات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(31): مستويات قوة الارتباط

المجال	قوة الارتباط
[-1, 0,30]	ارتباط ضعيف
[0,30, 0,70]	ارتباط متوسط
[0,70, 1]	ارتباط قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على :محفوظ جودة،مرجع سبق ذكره،ص255.

من أجل التحقق من الفرضيات ، قمنا بحساب معامل الارتباط لسبيرمان Spearman لعبارات مجال المنتج مع محور المزيج التسويقي:

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(32): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الأول (الخدمة البنكية) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	0,000	0,644	المجال الأول
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,644 وهو ارتباط متوسط موجب وطردي، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,000) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن عنصر المنتج في البنك يؤثر على رضا زبائنه أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر الخدمة البنكية والرضا وذلك يرجع الى وجود جملة من الخصائص الإيجابية في منتجات وخدمات البنك.

-الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يؤثر التسعير للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يؤثر التسعير للبنك على رضا زبائنه.

الجدول رقم(33): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الثاني (التسعير) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	0,001	0,412	المجال الثاني
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,412 وهو ارتباط متوسط لكنه موجب ، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,001) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الفرضية البديلة والتي مفادها أن التسعير في البنك يؤثر على رضا زبائنه ويرجع ذلك الى توفر خدمات ومنتجات بأسعار تلائم شرائح مختلفة من المجتمع كما أن البنك يولي أهمية كبيرة لجودة هذه الخدمات.

الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يؤثر التوزيع للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يؤثر التوزيع للبنك على رضا زبائنه

الجدول رقم(34): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الثالث (التوزيع) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
$H_1$	$H_0$	0,000	0,517	المجال الثالث
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,517 وهو ارتباط متوسط لكنه موجب، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,000) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن التوزيع في البنك يؤثر على رضا زبائنه. ويرجع الى كون أن البنك يسعى الى توسيع شبكة وكالاته وفروعه للتلاؤم وتجمع الكثافة السكانية حيث تقلل من عناء تنقل الزبائن للقيام بمختلف عملياتهم البنكية، وكذلك لكون البنك يستعمل الوسائل الحديثة والمتطورة في توزيع منتجاته وخدماته كالموزعات الآلية للنقود.

الفرضية الجزئية الرابعة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يؤثر الترويج للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يؤثر الترويج للبنك على رضا زبائنه

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(35): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الرابع (الترويج) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	0,000	0,417	المجال الرابع
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,412 وهو ارتباط متوسط و موجب، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,000) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن الترويج في البنك يؤثر على رضا زبائنه. ويرجع ذلك الى أن البنك يسعى الى توفير المعلومات اللازمة عن منتجاته وخدماته لزبائنه بصفة مستمرة الا أنه هناك نقص ربما في استعمال أدوات التسويق المباشر والاهتمام بالزبائن شخصيا كما أن الحملات الاعلانية تحتاج الى دراسة أكثر حتى تكون أكثر اقناعا وجاذبية.

### الفرضية الجزئية الخامسة

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يؤثر عنصر الموظفون المقدمون للخدمة للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يؤثر عنصر الموظفون المقدمون للخدمة للبنك على رضا زبائنه.

الجدول رقم(36): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال الخامس (الموظفون المقدمون للخدمة) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	0,000	0,695	المجال الخامس
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,695 وهو ارتباط قريب من القوي و موجب ، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,000) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن عنصر الموظفون المقدمون للخدمة في البنك تؤثر على رضا زبائنه.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

حيث أن الموظفون يسعون الى تصحيح الأخطاء عند وقوعها كما يبادرون الى الاعتذار، كما أنهم يتقنون فنون الحوار والتفاوض وهذا يدل على أن البنك يولي اهتماما كبيرا بتكوين الموظفين وذلك من خلال انشائه لمركز خاص بذلك، حيث أن القرض الشعبي الجزائري يعي جيدا أهمية المقدم للخدمة حيث يمكن أن يكون بمثابة ميزة تنافسية، كما أن المظهر الخارجي لهم يبقى ضروريا حيث يعطي انطباعا إيجابيا لدى الزبائن.

### الفرضية الجزئية السادسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يؤثر عنصر الدليل المادي للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يؤثر عنصر الدليل المادي للبنك على رضا زبائنه.

الجدول رقم(37): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال السادس (الدليل المادي) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
$H_1$	$H_0$	0,000	0,545	المجال السادس
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,545 وهو ارتباط متوسط وموجب، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,001) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة والتي مفادها أن عنصر الدليل المادي للبنك يؤثر على رضا الزبائن حيث أن البنك يسعى الى الاهتمام بالمظهر الخارجي لمختلف فروع ووكالاته لكن عليه أن يولي اهتماما أكبر للدلائل المادية كالتجهيزات المكتبية والبرامج وكذا للمظهر الداخلي للوكالات والفروع لأنه يبقى أمرا ضروريا أن يجد الزبون راحته بالداخل حيث يحسسه ذلك بأنه مرغوب فيه وبأنه مركز اهتمام البنك.

### الفرضية الجزئية السابعة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يؤثر عنصر عملية تقديم الخدمة للبنك على رضا زبائنه.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يؤثر عنصر عملية تقديم الخدمة للبنك على رضا زبائنه.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(38): معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المجال السابع (عملية تقديم الخدمة) مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	0,000	0,659	المجال السابع
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,659 وهو ارتباط قريب من القوي وموجب، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,000) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن عنصر عملية تقديم الخدمة في البنك تؤثر على رضا زبائنه حيث أن أفراد العينة يجدون بأن البنك يساهم في تسهيل عملياتهم البنكية ويحاول عدم تعقيدها وذلك بالاعتماد على مختلف أدوات الاعلام الآلي في التسيير. لكنه بالمقابل لا يهتم كثيراً بالأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن لتحسين سيرورة الإجراءات.

وبالتالي نجري اختبار معامل ارتباط سبيرمان لعبارات محور المزيج التسويقي مع الرضا وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات المزيج التسويقي للبنك ورضا الزبائن فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم(39): معامل الارتباط سبيرمان لعبارات محور المزيج التسويقي البنكي مع محور الرضا:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	0,000	0,765	محور المزيج التسويقي - الرضا
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

من خلال قيمة معامل الارتباط (0,765) ومستوى المعنوية (0,000) نستطيع أن نقول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عناصر المزيج التسويقي للبنك محل الدراسة ورضا الزبائن وبالتالي نرفض فرضية العدم

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن عناصر المزيج التسويقي البنكي تؤثر على رضا الزبائن، وذلك لوجود اتجاه إيجابي لدى الزبائن عن منتجات وخدمات البنك وهذا راجع لجملة من الإيجابيات التي تقدمها وظيفة التسويق في البنك، حيث يقدم البنك تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات بأسعار تتلاءم مع شرائح مختلفة من المجتمع، واستعمال الوسائل الحديثة في توزيع هذه المنتجات و الخدمات وتلاؤم مواقع الوكالات والفروع مع أماكن التجمعات السكانية، بالإضافة الى تقديمه للمعلومات الضرورية عن كافة منتجاته وخدماته بصورة مستمرة، كما أن الموظفون المقدمون للخدمة يبادرون الى تصحيح أخطائهم ومحاولة تسهيل العمليات البنكية للزبائن.

**ثانياً:** ولاختبار مدى وجود رضا لدى زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري على مختلف مكونات المزيج التسويقي البنكي عند مستوى دلالة 0,05، نقوم بالاختبار التالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد رضا لدى زبائن البنك على مختلف مكونات المزيج التسويقي البنكي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد رضا لدى زبائن البنك على مختلف مكونات المزيج التسويقي البنكي.

**الجدول رقم(40):** معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات محور الرضا مع المحور الكلي:

نتيجة الاختبار		مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان Spearman	المجال
$H_1$	$H_0$	0,000	0,842	المحور الثاني (الرضا)
قبول	رفض			

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,842 وهو ارتباط قوي، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0,000) وهو أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد رضا لدى زبائن القرض الشعبي الجزائري على مختلف مكونات مزيج التسويقي.

**ثالثاً:** رأينا أنه من الضروري معرفة ما اذا كانت توجد علاقة ما بين العوامل الديمغرافية للمستجوبين ورضاهم على مختلف عناصر المزيج التسويقي لذلك قمنا بالاختبارات التالية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل الديمغرافية ورضا زبائن البنك عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل الديمغرافية ورضا زبائن البنك عند مستوى دلالة 0.05.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(41): معاملات الارتباط سبيرمان Spearman للمتغيرات الديمغرافية مع محور الرضا

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	معامل الارتباط سبيرمان	المتغير
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>			
رفض	قبول	0,582	0,072	الجنس
رفض	قبول	0,166	0,181	الحالة العائلية
رفض	قبول	0,187	0,158	الفئة العمرية
رفض	قبول	0,283	0,141	المستوى التعليمي
رفض	قبول	0,963	-0,06	الدخل

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

-بالنسبة الى متغير الجنس:

قدر معامل الارتباط ب 0,072 وهو ارتباط جد ضعيف، كما أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,582 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد تأثير (لا توجد علاقة) ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على رضا زبائن البنك.

-بالنسبة الى متغير الحالة العائلية:

بلغ معامل الارتباط ب 0,181 وهو ارتباط جد ضعيف، كما أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,166 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد تأثير (لا توجد علاقة) ذو دلالة إحصائية لمتغير الحالة العائلية على رضا زبائن البنك.

- بالنسبة الى متغير الفئة العمرية:

قدر معامل الارتباط ب 0,158 وهو ارتباط جد ضعيف، كما أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,187 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد تأثير (لا توجد علاقة) ذو دلالة إحصائية لمتغير الفئة العمرية على رضا زبائن البنك.

- بالنسبة الى متغير المستوى التعليمي:

قدر معامل الارتباط ب 0,141 وهو ارتباط جد ضعيف، كما أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,283 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد تأثير (لا توجد علاقة) ذو دلالة إحصائية لمتغير الفئة المستوى التعليمي على رضا زبائن البنك.

- بالنسبة الى متغير الدخل:

قدر معامل الارتباط ب -0,06 وهو ارتباط جد ضعيف، كما أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,963 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد تأثير (لا توجد علاقة) ذو دلالة إحصائية لمتغير الدخل على رضا زبائن البنك.

### المبحث الثالث: صياغة النموذج القياسي (أثر المزيج التسويقي على زبائن البنك محل الدراسة)

سنحاول من خلال هذا المبحث صياغة نموذج قياسي للعلاقة بين المزيج التسويقي البنكي وبين رضا الزبائن وذلك باستعمال لغة  $R^1$ ، وبما أنه توجد عدة معايير تستخدمها المؤسسات في قياس رضا زبائنهم، ارتأينا أن نعتمد في هذه الدراسة معيارين ألا وهما تطور عدد زبائن البنك (سنعتمد في هذه الدراسة تطور عدد حسابات الزبائن) و الربحية (النتيجة الصافية)، حيث وكما رأينا في الجزء النظري فانه يمكن اعتبار الربحية (النتيجة الصافية) وتطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فان كان عدد زبائن و ربحية المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبى أو تفوق توقعات الزبائن، مما ينتج عنها الشعور بالرضا. اذن فقياسنا للرضا في هذه الدراسة سوف ينحصر فقط في معيارين اثنين، حيث أننا سنحاول بناء نموذج يربط ما بين عناصر المزيج التسويقي البنكي وعدد حسابات الزبائن ونموذج آخر يربط ما بين عناصر المزيج التسويقي البنكي والربحية.

### 1- تكوين وتقدير النموذج القياسي

#### 1-1 ما هو النموذج؟

النموذج هو تقديم أو عرض مبسط وعام للوضعية المعقدة التي عادة ما تكون عليها الظاهرة في الطبيعة. وهو يعكس العناصر الأساسية التي تتحكم في هذه الظاهرة المدروسة وعلاقات التأثير المتبادل بينها.

<sup>1</sup> لغة R: هي بيئة عمل برمجية للإحصاء الحاسوبي تسمح بإجراء التطبيقات الإحصائية من جهة وبناء البرامج الإحصائية من جهة أخرى، ويمكن ادخال المعطيات اليها وتكون في شكل أشعة أو مصفوفات أو سلاسل زمنية، قد تكون رسوما بيانية.

فالنموذج هو الأداة التي يستعملها الباحث من أجل محاولة فهم وتفسير الظواهر أولاً، ثم التمكن من تقديرها والحصول على توقعات بتطورها في المستقبل. تكمن صعوبة النمذجة في ضرورة إبراز العناصر الأساسية للظاهرة من وجهة نظر المشكلة المراد تفسيرها من طرف الباحث تكون لها عدة نماذج مختلفة على حسب الهدف الذي يريد الباحث أن يصل إليه وعلى حسب المشكلة التي يريد معالجتها<sup>1</sup>.

يستند النموذج في تكوينه على نظرية ما، والنظرية تستند إلى فرضيات وملاحظات لتفسير الظاهرة المدروسة. فالنظرية الاقتصادية تعطينا الأساس النظري العام لطبيعة الظاهرة ونمط عملها: ماهي العناصر الأساسية التي تتحكم فيها وطبيعة العلاقات الموجودة بينها، أي شكل التأثير المتبادل بينها. بالاعتماد على هذا الأساس النظري يقوم الباحث بتشكيل النموذج المقترض ثم تقديره أي حساب معاملاته وفي الأخير تقييمه ومنها يعتمد أو يرفض.

### 2-1 تكوين النموذج القياسي (نموذج الانحدار)

ويعني تكوين الصيغة الرياضية (الكمية) للمشكلة المدروسة التي تربط بين الظاهرة المدروسة والعناصر التي تتحكم فيها، وتحديد طبيعة هذه الصيغة. ينطلق تكوين النموذج من الفرضيات التي توفرها النظرية الاقتصادية عن العوامل التي تتحكم في الظاهرة وعلاقات التأثير فيما بينها (المستقل والتابع). نعبر عن هذه العلاقات النظرية في شكل علاقة دالية عامة أو معادلة أو مجموعة معادلات:  $Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$  بحيث نرسم لكل عنصر أو عامل بمتغير، ان تقنية الانحدار تهدف إلى تفسير متغير تابع عن طريق متغير أو عدة متغيرات مستقلة. في حالة أن المشكلة تحوي متغير مستقل واحدة فإن التقنية المستعملة تسمى الانحدار البسيط، أما في حالة أن المشكلة تحوي عدة متغيرات مستقلة فهنا نتكلم عن الانحدار المتعدد. ويستعمل الانحدار لتفسير الظاهرة وللتنبؤ.

### 3-1 تقدير النموذج القياسي

ان تقدير النموذج القياسي المشكل سابقاً، يعني محاولة الوصول إلى تقديرات كمية لمعاملاته (أي معاملات المعادلة أو الدالة المقترحة). اختيار نوع المعادلة بدون تحديد الثوابت التي تتضمنها لا يفيدنا قطعاً في دراسة هذه العلاقة. لذلك كان لا بد من القيام بإجراء حسابات معينة لتحديد ثوابت المعادلة المختارة. ان أي ثابت في المعادلة (الدالة) المختارة يمكن أن يأخذ قيمة متعددة وغير منتهية وبالتالي فإننا سنكون أمام لانهاية من المعادلات التي لها نفس النوع المختار سابقاً. لذلك فإنه من الطبيعي جداً عند تحديد قيم تلك الثوابت أن

<sup>1</sup> مكيد علي، الاقتصاد القياسي "دروس ومسائل محلولة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 10.

نبحث عن قيمة لكل منها بحيث نحصل على معادلة معينة (ذات ثوابت محددة) وتمثل العلاقة المدروسة أفضل تمثيل. ان عملية التقدير هذه تعني البحث عن تلك القيم بواسطة طريقة المربعات الصغرى<sup>1</sup>.

### 1-3-1- نموذج الانحدار الخطي البسيط

ويمكن كتابته بشكلين<sup>2</sup>:

- النموذج النظري المكون من طرف الباحث مع  $\epsilon_t$  الخطأ المجهول:

$$Y_t = a_0 + a_1 X_t + \epsilon_t$$

- النموذج المقدر انطلاقاً من عينة ملاحظات:

$$\widehat{Y}_t = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_t + e_t = y_t + e_t \quad (e_t = \text{résidu (البواقي)})$$

البواقي الملاحظ  $e_t$  هو الفرق بين القيمة الملاحظة للمتغيرات المفسرة (à expliquer) والقيم المعدلة

$$\widehat{Y}_t = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_t \quad \text{بمساعدة العوامل المقدر للنموذج أو}$$

مع:

-  $Y_t$  = المتغير المراد تفسيره في الزمن  $t$ .

-  $X_t$  = المتغير المفسر (explicative) في الزمن  $t$ .

-  $\hat{a}_0 \hat{a}_1$  = معاملات النموذج؛

-  $n$  = عدد المشاهدات.

### 1-1-3-1- فرضيات الانحدار الخطي البسيط

- الفرضية الأولى: النموذج خطي عند المتغير  $X_t$  (أو عند أي تغير في  $X_t$ )

- الفرضية الثانية: قيم  $X_t$  ملاحظة من دون أخطاء ( $X_t$  غير عشوائي).

- الفرضية الثالثة:  $E(\epsilon_t) = 0$  أي أن الأمل الرياضي للخطأ معدوم: في المتوسط النموذج مشكل جيداً

وبالتالي الخطأ المتوسط معدوم.

- الفرضية الرابعة:  $E(\epsilon_t^2) = \delta^2$  ، أي تباين الخطأ ثابت: خطر كبر الخطأ هو نفسه مهما كان الزمن.

- الفرضية الخامسة:  $E(e_t e_{t'}) = 0$  اذا  $t \neq t'$  ، الأخطاء غير مرتبطة (مستقلة): الخطأ في الزمن  $t$  لا

يؤثر على الأخطاء التالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 17.

<sup>2</sup> Bourbonnais.R, *Econométrie*, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2015, P21.

- الفرضية السادسة :  $\text{cov}(x_1, \varepsilon) = 0$ ، الخطأ مستقل عن المتغير المفسر (explicative).

الانحدار البسيط يسمح بتحديد المستقيم الذي يمر بأكبر عدد ممكن من نقاط المنحنى الطبيعي الممثل للقيم الفعلية للظاهرة أو على الأقل المستقيم الذي يقترب من أكبر عدد ممكن منها.

### 1-3-1-2- خصائص مقدرات الانحدار الخطي البسيط

من أجل تقريب هذا المستقيم، يستعمل الإحصائيون عادة معيار تصغير مجموع مربعات البواقي (طريقة المربعات الصغرى). أي تصغير المسافة العمودية الموجبة أو السالبة بين  $Y_t$  الملاحظة (الفعلية أو المشاهدة) و بين  $\widehat{Y}_t$  المحسوبة،

$$\widehat{Y}_t = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_t \text{ مع } \text{Min} \sum (Y_t - \widehat{Y}_t)^2$$

ان هذه العبارة تمثل مستقيم الانحدار الذي تقع فوقه  $\widehat{Y}_t$  المحسوبة.  $\hat{a}_1$  تمثل ميل المستقيم و .

انطلاقاً من دراسة صيغة تصغير مجموع مربعات البواقي، يمكننا حساب المعاملات  $\hat{a}_0$  و  $\hat{a}_1$  وبعد

$$e_t = \widehat{Y}_t - (Y_t)^2 \text{ البواقي و } \widehat{Y}_t \text{ حساب}$$

$$\hat{a}_1 = \frac{\sum(x_t - \bar{x})(y_t - \bar{y})}{\sum(x_t - \bar{x})^2} = \frac{\sum x_t y_t}{\sum x_t^2}$$

$$\hat{a}_0 = \bar{y} - \hat{a}_1 \bar{x}$$

### 1-3-1-2- نموذج الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد عبارة عن تعميم للنموذج الخطي البسيط وفيه متغيرات مفسرة (explicatives) متعددة<sup>1</sup>.

$$Y_t = a_0 + a_1 x_{1t} + a_2 x_{2t} + a_3 x_{3t} + \dots + a_k x_{kt} + \varepsilon_t$$

مع:

-  $Y_t$  المتغير المراد تفسيره في الزمن  $t$  (المتغير التابع)؛

<sup>1</sup> Stafford.J,et Bodson.P, L'analyse multivariée avec SPSS, presse de l'université du Québec, Québec, 2006, P150.

- $x_{1t}$  المتغير المفسر 1 (explicative) في الزمن t (متغير مستقل)؛
- $x_{2t}$  المتغير المفسر 2 (explicative) في الزمن t (متغير مستقل)؛
- ...
- $x_{kt}$  المتغير المفسر k في الزمن t،
- $a_0, a_1, a_k$  = معاملات النموذج؛
- $\varepsilon_t$  خطأ النمذجة (الفرق بين النموذج الحقيقي والنموذج المشكل)، هذا الخطأ مجهول ويبقى مجهولاً.
- $n$  = عدد الملاحظات (المشاهدات).

كما يمكن تمثيله بالطريقة التالية:  $Y = X\beta + u$

$$y = \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_n \end{pmatrix}, \quad u = \begin{pmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \dots \\ u_n \end{pmatrix}, \quad X = \begin{pmatrix} 1 & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{pmatrix}; \quad \beta = \begin{pmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \dots \\ \beta_n \end{pmatrix} \quad \dots(1)$$

حيث  $Y$  شعاع مكون من  $n$  عنصر (مصفوفة  $n \times 1$ ) ،  $X$  عبارة عن مصفوفة مكونة من  $n$  سطر و  $k$  عمود ،  $\beta$  هو شعاع مكون من  $k$  عنصر ( مصفوفة  $k \times 1$ ) و  $u$  شعاع مكون من  $n$  عنصر (مصفوفة  $n \times 1$ ) معبر عنها بالكتابة الشعاعية، وبالتالي فالنموذج الخطي يكون :

$$Y_1 = \beta_1 + \beta_2 X_{21} + \beta_3 X_{31} + \beta_4 X_{41} + \dots + \beta_k X_{k1} + u_1$$

$$Y_2 = \beta_1 + \beta_2 X_{22} + \beta_3 X_{32} + \beta_4 X_{42} + \dots + \beta_k X_{k2} + u_2$$

...

$$Y_n = \beta_1 + \beta_2 X_{2n} + \beta_3 X_{3n} + \beta_4 X_{4n} + \dots + \beta_k X_{kn} + u_n$$

### 1-2-3-1- خصائص مقدرات الانحدار الخطي المتعدد

نعرف صيغة مقدر للشعاع  $\beta$  المتحصل عليه بتطبيق طريقة المربعات الصغرى

(MCO: moindres carrée ordinaires), هذا المقدر يرمز له بـ  $\hat{\beta}^{mco}$ ، وبالتالي نعرف

$$Y = X\hat{\beta}^{mco} + e \quad \text{النموذج المقدر من النوع}^1:$$

حيث  $\hat{\beta}^{mco}$  هو مقدر  $\beta$  و  $e$  عبارة عن باقي محسوب يعرف كالآتي:  $e = Y - X\hat{\beta}^{MCO}$  النموذج المقدر يمكن أيضا كتابته على الشكل التالي:

$$Y_t = \beta_1^{MCO} + \beta_2^{MCO} X_{2t} + \dots + \beta_k^{MCO} X_{kt} + e_t, \forall t = 1 \dots n \quad (2)$$

ان النموذج المقدر (2) يعود الى النموذج الحقيقي (1) أين استبدلت المعاملات الحقيقية المجهولة  $\beta_i$  بمقدراتها  $\hat{\beta}^{MCO}$  واستبدال الخطأ الحقيقي  $u_t$  بالباقي  $e_t$ . مقدر المربعات الصغرى  $\hat{\beta}^{MCO}$  يصغر مجموع مربعات البواقي، وبالتالي نحل الصيغة المثلى:

$$MIN_{\hat{\beta}_1^{MCO}, \hat{\beta}_2^{MCO}, \dots, \hat{\beta}_k^{mco}} \sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{\beta}_1^{MCO} X_{1t} - \hat{\beta}_2^{mco} X_{2t} - \dots - \hat{\beta}_k^{mco} X_{kt})^2$$

أو:

$$MIN_{\hat{\beta}_1^{MCO}, \hat{\beta}_2^{MCO}, \dots, \hat{\beta}_k^{mco}} \sum_{t=1}^n e_t^2$$

## 2- الاختبارات الإحصائية

يجب التحقق من بعض الاختبارات الإحصائية التي تشترط في استعمال الانحدار الخطي كتقنية لتفسير الظاهر الإحصائية.

### 2-1- اختبار على المعلمات (اختبار ستودنت)

هذا الاختبار يسمح لنا بمعرفة ما اذا كان أي متغير مفسر (explicative) في النموذج هو حقيقة ذو دلالة تساهم في تفسير المتغير التابع، لذلك يجب اختبار معامل الانحدار مختلف عن الصفر 0 عند مستوى دلالة في العادة  $\alpha = 5\%$ ،

<sup>1</sup> Eric .D, **Econométrie**, Pearson education, France, 2009,P30.

<sup>2</sup> Bourbonais.R, op-cit,P60.

وبالتالي فالاختبار هو كالآتي:  $H_0: a_i = \bar{a}$  ,  $H_1 : a_i \neq \bar{a}$

نعلم أن :  $\frac{\hat{a}_i - a}{\hat{\sigma}_{\hat{a}_i}}$  تتبع قانون توزيع ستودنت عند  $n-k-1$  درجة حرية.

تحت الفرضية  $H_0$ ، هذه العلاقة تصبح : توزيع ستودنت عند  $n-k-1$  درجة حرية  $\rightarrow \frac{\hat{a}_i - a}{\hat{\sigma}_{\hat{a}_i}} = t^*_{\hat{a}_i}$

- Si  $t^*_{\hat{a}_i} > t^{\frac{\alpha}{2}}_{n-k-1}$  alors rejeter  $H_0$  ,  $a_i$  est significativement différent de  $a$  (au seuil de  $\alpha$ ).
- $t^*_{\hat{a}_i} < t^{\frac{\alpha}{2}}_{n-k-1}$  alors accepter  $H_0$ ,  $a_i$  n'est pas significativement différent de  $a$  (au seuil de  $\alpha$ ). (test à une valeur particulière  $a=0$  c'est un cas particulier).

## 2-2 اختبار الدلالة الكلية للنموذج

يسمح هذا الاختبار بالتحقق من الدلالة الكلية لنموذج الانحدار، أي إذا كانت مجمل المتغيرات المستقلة (المفسرة) لديها تأثير على المتغير التابع (المفسر).

ويمكن كتابة هذا الاختبار على الشكل:

- $H_0 : a_1 = a_2 = \dots = a_k = 0$  (tous les coefficients sont nuls) (كل المعاملات معدومة).
- $H_1 : \text{il existe au moins un des coefficient non nul.}$  يوجد على الأقل معامل غير معدوم.
- ان النموذج الذي يعتمد على دلالة الثوابت فقط ليس لديه أي معنى اقتصاديا. يكون الانحدار دالا اذا كانت كل المتغيرات تختلف عن الصفر. الجدول الموالي عبارة عن جدول تحليل التباين الذي يسمح باستعمال اختبار فيشر<sup>1</sup>.

$$F^* = \frac{\sum (\hat{y}_t - \bar{y})/k}{\sum e_t^2/(n-k-1)} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

<sup>1</sup> Bourbonnais.R, op-cit, P65.

الجدول رقم(42): تحليل التباين للانحدار المتعدد

المربعات المتوسطة	درجة الحرية	مجموع المربعات	أصل التغير
$sce/k$	<b>K</b>	$sce = \sum (\hat{y}_t - \bar{y})^2$	<b>X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, ..., X<sub>k</sub></b>
$scr/(n - k - 1)$	<b>n-k-1</b>	$scr = \sum e_t^2$	البواقي résidu
	<b>n-1</b>	$sct = \sum (y_t - \bar{y})^2$	المجموع total

Source: Regis Bourbonnais, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2015, P65.

ان فرضية كون الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي تلزم أنه تحت الفرضية  $H_0$ ، أن  $F^*$  تتبع توزيع فيشر. وبالتالي نقارن  $F^*$  المحسوبة مع  $F$  النظرية عند  $k$  و  $(n-k-1)$  درجة حرية.

- Si  $F^* > F$  nous rejetons  $H_0$  et le model est globalement explicatif (النموذج دال معنوياً)
- اختبار فيشر **Fisher**: يستعمل لاختبار معنوية الفروق بين متوسطين أو أكثر.
- في التطبيق هذا الاختبار يحسب مباشرة بفضل معرفة معامل التحديد  $R^2$ .
- معامل التحديد  $R^2$ : ويسمح بالتأكد من أن نموذج الانحدار المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. حيث أنه كلما كانت قيمة  $R^2$  قريبة من "1" كلما كانت العلاقة بينهما متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح<sup>1</sup>.

### 3-2 اختبار Ramsey (Reset)

يسمح هذا الاختبار بالتحقق من فرضية خطية النموذج باختبار الفرضية المعدومة أي أن مربعات القيمة المقدرة  $\hat{Y}$  للمتغير التابع لا تؤثر على المتغير التابع  $Y_t$ .

### 4-2 اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء (autocorrélation des erreurs)

يطرح هذا المشكل خاصة في نموذج السلاسل الزمنية، ويمكن لهذه الظاهرة أن تحدث اما بسبب غياب متغير مفسر مهم أو سوء تكوين النموذج. من أجل التحقق من غياب الارتباط الذاتي للأخطاء  $u$ ، يمكن اجراء عدة اختبارات:

- اختبار **Durbin Watson** ويسمح هذا الاختبار بتعقب ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى حيث:

$$\varepsilon_i = \beta \varepsilon_{i-1} + V_i \text{ avec } V_i \sim N(0,1) \text{ et } E(V_i V_i') = 0 \text{ pour } i \neq i'$$

<sup>1</sup> مكيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> Bourbonnais.R, op-cit,P66.

**-اختبار Wold-Wolfitz ou test de séquences**

ان مبدأ هذا الاختبار يقوم على اعتبار الفرضية الصفرية التي تنص على أن الأخطاء مستقلة ولها نفس التوزيع.

**5-2 اختبار عدم التجانس (Hétéroscédasticité):**

عدم التجانس يميز المعطيات التي ليس لها تباين ثابت:  $Var(e) \neq \sigma_e^2$

هناك العديد من الاختبارات التي تسمح برصد عدم التجانس ومن بينها:

**- اختبار Gleisjer:**

يسمح بمعرفة ما اذا كان هناك عدم تجانس وكذا معرفة شكل عدم التجانس. يبنى هذا الاختبار على أساس العلاقة بين الباقي المقدر بطريقة المربعات الصغرى المطبقة على النموذج الأصلي والمتغير المفسر (explicative) الذي يفترض أن يكون سبب عدم التجانس<sup>1</sup>.

**- اختبار White:**

هذا الاختبار قريب جدا من الاختبار السابق وهو يبنى على أساس علاقة ذات دلالة معنوية بين مربع الباقي و متغير أو عدة متغيرات مفسرة (explicatives) في نفس معادلة الانحدار<sup>2</sup>.

**6-2 اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء**

من أجل تطبيق اختبار ستودنت Student على المعالم، وجب التحقق من أن الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي. اختبار Jaque-Bera و اختبار Shapiro-wilk يسمحان بالتحقق من ذلك.

**7-2 اختبار الارتباط الخطي المشترك للمتغيرات المستقلة Multicolinéarité:**

**- اختبار Klein:**

وهو ليس اختبارا احصائيا، مبدؤه يقوم على مقارنة معامل التحديد  $R^2$  لنموذج الانحدار الخطي

3

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

<sup>1</sup> Gleisjer.H,P316, 1969.

<sup>2</sup> Bourbonnais.R, **op-cit**, P151.

<sup>3</sup> IBIDEM, P-P 112-113.

مع معاملات الارتباط  $r_{j,j'}^2$  للمتغيرات المستقلة  $X_j$  و  $X_{j'}$  من أجل  $j \neq j'$

### 3- التحليل القياسي لأثر المزيج التسويقي البنكي على رضا الزبائن

#### 3-1 تقدير النموذج

ان النموذج المراد تشكيله يهدف الى تفسير أثر المزيج التسويقي على رضا زبائن بنك القرض الشعبي الجزائري باستعمال تقنية الانحدار الخطي المتعدد. حيث وكما أشرنا سابقا فان الزبون الراضي يحقق ربحية للمؤسسة وكذا فالزبون الراضي ينقل تجربته الى الآخرين وبالتالي فان البنك يهتم بالزبائن الأكثر ربحية ويحاول ارضاءهم بشتى الطرق اذن فالعلاقة بين الرضا والربحية طردية وكذلك بالنسبة الى تطور عدد الزبائن فالزيادة مؤشر يدل على الرضا، وبالتالي فالربحية وتطور عدد الزبائن يعتبران أداة من أدوات قياس الرضا، وهذا ما سوف نحاول صياغته على شكل نموذجين حيث :

$$(A) \dots \dots RSN_T = \beta_0 + \beta_1 CC_t + \beta_2 RD_t + \beta_3 TD_t + \beta_4 TC_t + \varepsilon_t$$

$$(B) \dots \dots CT_t = \beta_0 + \beta_1 CC_t + \beta_2 RD_t + \beta_3 TD_t + \beta_4 TC_t + \beta_5 BC_t + \varepsilon_t$$

حيث أن:

- RSN= le résultat net (النتيجة الصافية)
- CT=le nombre de comptes clientèles عدد حسابات الزبائن
- CC= nombre de chargé de la clientèle( عدد المكلفين بالزبائن)
- RD= le réseau de distribution(عدد الوكالات)(شبكة التوزيع أو عدد الوكالات)
- BC= le budget de communication ميزانية الاتصال
- TD= taux d'intérêt débiteur moyen des crédits("مدين") (نسبة الفائدة المتوسطة للقروض)
- TC=taux d'intérêt créditeur moyen appliqué sur les dépôts (نسبة الفائدة المتوسطة المطبقة على الودائع)
- $\varepsilon_t$  = le terme d'erreur مقدار الخطأ
- $t$  =le nombre d'observations عدد المشاهدات

بالنسبة الى النموذج الأول فقد اعتمدنا المعطيات من سنة 1990 الى غاية سنة 2014 أما النموذج الثاني فقد امتدت من سنة 2005 الى غاية 2014.

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

لقد اتبعنا في صياغة هذا النموذج طريقة المربعات الصغرى حيث أن نتائج أثر المزيج التسويقي البنكي على الرضا (النتيجة الصافية) وعلى عدد حسابات الزبائن موضح في الجدول التالي (لأكثر تفاصيل أنظر الملحق رقم 5):

**الجدول رقم(43) : نتائج الانحدار الخطي المتعدد**

Le modèle	L'indicateur de satisfaction	R <sup>2</sup>	F	B <sub>1</sub> (RD)	B <sub>2</sub> (CC)	B <sub>3</sub> (TD)	B <sub>4</sub> (TC)	B <sub>5</sub> (BC)	P-value
(A)	RSN	0,68	10,69	4,292E+8	1,302E+7	1,370E+11	- 1,218E+11	/	8,44E-05
	t-value	/	/	0,002**	0,68	0,096.	0,28	/	/
(B)	CT	0,95	18,14	-1,899E+4	5,996E+4	-6,874E-6	-6,511E+7	2,184E-9	0,00747
	t-value	/	/	0,885	0,641	0,909	0,570	0,084	/

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج R

**R<sup>2</sup>**: يمثل معامل التحديد؛

**F**: تمثل إحصائية فيشر؛

**B<sub>i</sub> / i=1, 4**: معاملات النموذج؛

**\*\*\*, \*\*, \*** تمثل درجة الدلالة على التوالي عند 0,1%، 1%، و 10%.

من أجل قبول النموذج يجب أولاً التحقق من الفرضيات المؤسسة لتقنية الانحدار الخطي المتعدد.

سوف نبدأ بالتحقق من مواصفات النموذج أي بعبارة أخرى ما إذا كان النموذج خطياً أو لا وذلك باستعمال اختبار Ramsey.

**قاعدة القرار: H<sub>0</sub>** : النموذج خطي

**H<sub>1</sub>** : النموذج غير خطي

لما نطبق الاختبار بالنسبة الى النموذج (A) فسوف نجد أن الاحتمال الحرج لمعامل المتغير المفسر (explicative) المضاف الذي يمثل مربع المتغير المفسر (expliqué)  $\widehat{RSN}^2$  أصغر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن النموذج غير خطي.

أما النموذج (B) وبتطبيق الاختبار سنجد أن الاحتمال الحرج لمعامل المتغير المفسر المضاف  $\widehat{CT}^2$  أكبر من 0,05 وبالتالي فالنموذج خطي و لا نحتاج الى تحويله. (للتفصيل أكثر أنظر الملاحق).  
النموذج (A) غير خطي من النوع الآسي ويمكن تحويله الى نموذج خطي عن طريق اللوغاريتم (انظر الملحق رقم 5) ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(44): نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج (A)

L'indicateur de satisfaction	R <sup>2</sup>	F	B <sub>1</sub> (RD)	B <sub>2</sub> (CC)	B <sub>3</sub> (TD)	B <sub>4</sub> (TC)	P-value
Log(RSN)	0,91	51,23	8,115E <sup>-2</sup>	9,104E <sup>+1</sup>	3,768E <sup>+1</sup>	-6,401E <sup>+1</sup>	3,126E <sup>-10</sup>
t-value	/	/	0,00109**	0,98685	0,01124*	0,00332**	/

R المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج

R<sup>2</sup>: يمثل معامل التحديد؛

F: تمثل إحصائية فيشر؛

B<sub>i</sub>/ i=1, 4: معاملات النموذج؛

\*, \*\*, \*\*\* تمثل درجة الدلالة على التوالي عند 0,1% ، 1% ، و 10%.

بعد تكوين النموذج الجديد (A)، نقوم بإعادة التحقق من أنه نموذج خطي مرة أخرى باستعمال اختبار Ramsey الذي يسمح لنا بالتحقق من الفرضية الصفرية التي مفادها أن مربع المتغير التابع  $\widehat{RSN}^2$  للنموذج ليس له أثر إضافي على المتغير التابع log(RSN).

بعد تطبيقه نجد أن الاحتمال الحرج لمعامل المتغير المفسر (explicative) المضاف الذي يمثل المتغير مربع المتغير التابع أكبر من 0,05 (0,41681) (أنظر الملحق رقم 5 للتفصيل أكثر) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن النموذج خطي ولا يوجد مشكل في التكوين.

### 2-3- اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء Autocorrélation des erreurs

من أجل التحقق من ارتباط الأخطاء من عدمه نقوم بإجراء اختبار Durbin Watson حيث قاموا بوضع قيم حرجة في جدول ل d<sub>1</sub> و d<sub>2</sub> اللذان يتعلقان ب n و k (عدد المشاهدات و عدد المتغيرات

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

المستقلة على التوالي) عند مستوى معنوية 0,05، في حالتنا هذه  $n=25$  و  $k=4$  ،  $d_1=1.04$  و  $d_2$  فنقوم بحساب إحصائية Durbin Watson و التي تعطى بالصيغة التالية

$$dw = \frac{\sum_{j=2}^n (e_j - e_{j-1})^2}{\sum_{j=1}^n e_j^2} : \text{ فنجد } dw=1,14 \text{ وهي قيمة محصورة بين } d_1 \text{ و } d_2 \text{ أي}$$

في هذه الحالة لا نستنتج أي شيء لأنها منطقة شك.  $1,04 < dw < 1,14$  une zone de doute. وبالتالي نلجأ الى اختبار آخر وهو اختبار test de séquence. والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(45): اختبار التسلسل test de séquences**

النموذج	n+	n-	R	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>
Log RSN (A)	15	10	9	7	18
CT(B)	4	6	7	2	9

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج R

n+: يمثل عدد الإشارات الموجبة؛

n-: عدد الإشارات السالبة؛

R: عدد السلاسل séquences؛

C<sub>1</sub> و C<sub>2</sub> قيم معطاة في جدول السلاسل.

بما أن  $c_1 < R < c_2$  فإننا نقبل الفرضية الصفرية بالنسبة الى النموذجين أي أن الأخطاء مستقلة وموزعة بنفس التوزيع أي ليس هناك ارتباط ذاتي للأخطاء في كلا النموذجين.

### 3-3- اختبار عدم تجانس الأخطاء hétéroscédasticité des erreurs:

من أجل اختبار عدم تجانس الأخطاء نستعمل اختبار وايت White حيث :

$$e_i^2 = a_0 + a_1 x_{1i} + \dots + a_k x_{ki} + b_1 x_{1i}^2 + \dots + b_k x_{ki}^2 + \varepsilon_i$$

H<sub>0</sub>:  $a_1 = \dots = a_k = b_1 = \dots = b_k = 0$  (homoscédasticité)

H<sub>1</sub>: le cas contraire (hétéroscédasticité)

كما سبق وأشرنا فان هذا الاختبار يقوم على أساس علاقة ذات دلالة معنوية بين مربع الباقي وبين مربع متغير أو متغيرات مفسرة، فالاحصائية المستعملة هي إحصائية فيشر والتي تعطى بالصيغة التالية:

$$F = \frac{SCE/2k}{scr/n - 2k - 1} \sim F_{2k, n-2k-1}$$

حيث:

SCR: مجموع مربعات المتغيرات المفسرة (المستقلة)؛

SCE: مجموع مربعات البواقي؛

n و k يمثلان عدد المشاهدات وعدد المتغيرات المستقلة على التوالي.

وقاعدة القرار:

$a_0: F_{cal} < F_{2K, n-2k-1}(\alpha)$  (homoscédasticité)

$a_1: F_{cal} \geq F_{2k, n-2k-1}(\alpha)$  (hétéroscédasticité)

وبالتالي نقوم بحساب إحصائية فيشر، فنجد:

- بالنسبة الى النموذج (A)

F المحسوبة = 1,44

F الجدولية = 2,59

ومنه فان إحصائية فيشر المحسوبة أصغر من إحصائية فيشر الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي هناك تجانس في الأخطاء homoscédasticité.

- بالنسبة الى النموذج (B)

F المحسوبة = 6,48

F الجدولية = 241,88

ومنه فان إحصائية فيشر المحسوبة أصغر من إحصائية فيشر الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي هناك تجانس في الأخطاء.

4-3- اختبار اتباع الأخطاء للتوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما اذا كانت الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي نستعمل اختبار **Shapiro Wilk** ويعتمد على قاعدة القرار التالية:

$$\begin{cases} a_0 : W_{cal} > W_{CRITIQUE} \Leftrightarrow P.value > \alpha \text{ (normalité)} \\ a_1 : W_{cal} < W_{CRITIQUE} \Leftrightarrow P.value \leq \alpha \text{ (non normalité)} \end{cases}$$

حيث أن  $W_{CRITIQUE}$  معطاة في جداول shapiro wilk عند  $n$  و  $\alpha$ .

- بالنسبة الى النموذج (A)

قمنا بحساب إحصائية **wilk** فوجدناها  $w=0.9411$  و  $w$  الجدولية (عند  $\alpha=0,05$  و  $n=25$ ) تساوي  $0,918$  ومنه  $w$  المحسوبة أكبر من  $w$  الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي. (انظر الملحق رقم 5)

- بالنسبة الى النموذج (B)

قمنا بحساب إحصائية **wilk** فوجدناها  $w=0,8491$  و  $w$  الجدولية (عند  $\alpha=0,05$  و  $n=10$ ) تساوي  $0,842$  ومنه  $w$  المحسوبة أكبر من  $w$  الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي. (انظر الملحق رقم 5)

5-3- اختبار الارتباط الخطي المشترك للمتغيرات المستقلة multicolinéarité

من أجل معرفة ما اذا كانت المتغيرات المستقلة مرتبطة نستعمل اختبار **KLEIN** حيث أن مبدأ هذا الاختبار يقوم على:

يوجد على الأقل ثنائية من المتغيرات المستقلة  $(x_k, x_{k'})$  حيث:  $r_{x_k, x_{k'}}^2 < R^2$  و  $R^2$  هو معامل تحديد النموذج و  $r_{x_k, x_{k'}}^2$  هو معامل ارتباط المتغيرين المستقلين وبالتالي يوجد ارتباط ذاتي

*multicolinéarité*.

من خلال اجراء الاختبار يتبين لنا أن هناك متغيرات معامل ارتباطها فيما بينها أكبر من معامل التحديد  $R^2$ . و بالتالي هناك ارتباط فيما بين المتغيرات المستقلة بالنسبة الى كلا النموذجين. (للتفصيل أكثر أنظر الملحق رقم 5).

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

وبالتالي نلجأ الى عملية الاختيار خطوة بخطوة حيث أن هذه الطريقة تختار المتغير أو المتغيرات التي تفسر أكثر المتغير التابع والتي تمثل النموذج الأمثل وتستبعد المتغيرات التي لها تأثير على متغيرات مستقلة أخرى , والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الطريقة (للتفصيل أكثر أنظر الملحق رقم 5):

الجدول رقم(46): نتائج الانحدار الخطي المتعدد بعد استعمال تقنية الاختيار خطوة بخطوة

R <sup>2</sup>	F	P.value	معادلة الانحدار
0,91	17,72	3,346E <sup>-11</sup>	Log(RSN)=10,38+0,081RD+37,77TD-64,22TC
0,95	68,74	2,50E <sup>-5</sup>	CT=-3,886E <sup>+6</sup> +3,914E <sup>+4</sup> CC+2,461E <sup>-9</sup> BC

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات R

- بالنسبة الى النموذج الأول:

- فان قيمة معامل التحديد بلغت 0,91 أي أنه 91% من التغير الحاصل في النتيجة الصافية يعود الى المتغيرات المفسرة وهي شبكة التوزيع ومعدل الفائدة المدين ومعدل الفائدة الدائن.

- بالنسبة الى الدلالة الكلية لمعاملات النموذج مجمولة، فإننا نستعمل اختبار فيشر Fisher حيث :

H<sub>0</sub>: كل معاملات النموذج غير دالة احصائيا

H<sub>1</sub>: كل معاملات النموذج دالة احصائيا

ولدينا الاحتمال المرفوق باحصائية فيشر (Fisher) P-value = 3,346E<sup>-11</sup> وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد على الأقل متغير مفسر (مستقل) دال احصائيا.

- أما بالنسبة للدلالة الإحصائية لكل معلمة على حدى فإننا نستعمل اختبار ستودنت (student) حيث :

H<sub>0</sub>: a<sub>j</sub>=0

H<sub>1</sub>: a<sub>j</sub> ≠ 0

La règle de décision : - a<sub>0</sub> : | t | < t<sub>n-k-1</sub>(α/2) accepter H<sub>0</sub>

- a<sub>1</sub> : | t | ≥ t<sub>n-k-1</sub>(α/2) Rejeter H<sub>0</sub>

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

والجدول التالي يوضح النتائج:

**الجدول رقم (47): نتائج اختبار ستودنت للنموذج الأول**

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المعالم المقدرة $\hat{\beta}_i$	t-student	t الجدولية
LN(RSN)	RD	0,081	4.035	2.079614
	TD	37,77	3.171	
	TC	-64,22	-4.633	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات R

من خلال الجدول يتضح لنا بأن t المحسوبة لكل المعلمات أكبر من t الجدولية و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أي أن كل المتغيرات المفسرة في النموذج دالة احصائيا.

- أما بالنسبة الى النموذج الثاني :

- فان قيمة معامل التحديد تساوي 0,95 أي أنه 95% من التغير الحاصل في عدد حسابات الزبائن يعود الى متغيري المكلفين بالزبائن و ميزانية الاتصال.

- بالنسبة الى الدلالة الكلية لمعاملات النموذج مجمولة، فاننا نستعمل اختبار فيشر Fisher حيث :

$H_0$ : كل معاملات النموذج غير دالة احصائيا

$H_1$  : كل معاملات النموذج دالة احصائيا

ولدينا الاحتمال المرفوق بإحصائية فيشر  $P\text{-value} = 2,50E^{-5}$  وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد على الأقل متغير مفسر (مستقل) دال احصائيا.

- أما بالنسبة للدلالة الإحصائية لكل معلمة على حدى فاننا نستعمل اختبار ستودنت حيث :

$H_0: a_j=0$

$H_1: a_j \neq 0$

La règle de décision : -  $a_0 : |t| < t_{n-k-1}(\alpha/2)$  accepter  $H_0$

-  $a_1 : |t| \geq t_{n-k-1}(\alpha/2)$  Rejeter  $H_0$

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار ستودنت للنموذج الثاني

الجدولية t	t-student	المعالم المقدره $\hat{\beta}_i$	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
2.073873	5.941	3,914E+4	CC	CT
	4.121	2,461E-9	BC	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات R

من خلال الجدول يتضح لنا بأن t المحسوبة لكل المعلمات أكبر من t الجدولية و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أي أن كل المتغيرات المفسرة في النموذج دالة احصائيا.

ومنه فمعادلتى النموذجين هما:

(A).....  $\ln(RSN)=10,38 + 0,081RD+ 37,77TD - 64,22TC$

(B).....  $CT=-3,886E+6 + 3,914E+4CC + 2,461E-9 BC$

#### 4- تفسير النتائج

سوف نقوم بشرح فيما يأتي أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): المعلمات المقدرة للنموذجين

أداة قياس الرضا	B <sub>1</sub> (RD)	B <sub>2</sub> (TD)	B <sub>3</sub> (TC)	B <sub>4</sub> (CC)	B <sub>5</sub> (BC)
LN( RSN)	0,081	37,77	-64,22	-----	-----
CT	-----	-----	-----	213,47	0,00030

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات R.

بالنسبة الى المكلفين بالزبائن: نلاحظ أنه بتوظيف مكلف بالزبائن إضافي فان عدد حسابات الزبائن يزداد بحوالي 213 حساب.

أما بالنسبة الى ميزانية الاتصال فان كل زيادة مقدرة ب 100 مليون دينار في الميزانية تؤدي الى زيادة عدد حسابات الزبائن ب 300 حساب.

بالنسبة الى التوزيع فانه مع كل انشاء لوكالة جديدة فان النتيجة الصافية تزداد ب 0.081 أي مايعادل  $E^{0,081} = 10843709$  مليون دينار، حيث أن النموذج يعبر على رغبة البنك في التواجد على مقربة من زبائنه وذلك بتبني استراتيجية تسويقية قائمة على انشاء شبكة توزيع جد كثيفة ، لأن المعيار الأساسي في اختيار مواقع الوكالات هو القرب من مكان العمل أو السكن، أي التواجد في أماكن الكثافة السكانية المرتفعة، وبالتالي فقرارات البنك فيما يخص انشاء الوكالات الجديدة كان له أثر إيجابي على النتيجة الصافية للبنك.

أما بالنسبة الى سعر الفائدة المطبق على الودائع : فانه كل زيادة ب 1% فيه ستؤدي الى انخفاض النتيجة الصافية بمعامل قدره  $E^{0,64}$  مليون دينار.

أما بالنسبة الى سعر الفائدة المطبق على القروض: فانه كل زيادة ب 1% ستؤدي الى ارتفاع النتيجة الصافية بمعامل قدره  $E^{0,37}$  مليون دينار.

### خاتمة

تم التطرق في هذا الفصل الدراسة أثر المزيج التسويقي البنكي على رضا زبائن البنك، وتمت محاولة التعرف على مدى رضا واتجاهات مفردات العين محل الدراسة نحو المزيج التسويقي الذي يعرضه البنك، ومن ثم التوصل الى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- بالنسبة الى سياسة المنتج (الخدمة البنكية) فان اجابات الزبائن كانت تميل الى المستوى المتوسط، حيث يرى زبائن القرض الشعبي الجزائري أن منتجاته وخدماته لا تتميز كثيرا بالتنوع وتبقى خصائصا ومزاياها في المستوى المتوسط.

- بالنسبة الى سياسة التسعير فقد كانت اجابات الزبائن إيجابية لكنها تصب في المستوى المتوسط، حيث يجدون بأن البنك يقدم منتجات وخدمات تناسب شرائح مختلفة من المجتمع، كما أن أسعارها تتلاءم وجودة هذه الخدمات.

- بالنسبة الى سياسة التوزيع فقد كانت اجابات مفردات العينة متوسطة، حيث يقرون بأن الموقع الجغرافي لوكالات القرض الشعبي الجزائري تتلاءم ومقر سكنهم أو عملهم وهذا يرجع الى سياسة التوزيع التي يتبعها البنك في انشاء الوكالات الجديدة، كما أن البنك يستعمل في توزيع منتجاته وخدماته التكنولوجيات المتطورة مما يسهل على الزبائن الكثير من العمليات البنكية

- بالنسبة الى سياسة الترويج فقد كانت إجابات أفراد العينة متوسطة على العموم حيث يجدون بأن القرض الشعبي الجزائري يوفر المعلومات الضرورية عن منتجاته وخدماته لكن تبقى حملاته الاعلانية ناقصة من حيث عنصر الجذب والاقناع كما ان البنك لا يولي اهتماما كبيرا لأدوات التسويق المباشر.

- لقد كانت اجابات الزبائن فيما يخص عنصر الموظفون المقدمون للخدمة إيجابية، حيث أنهم يقرون بأن الموظفين المقدمين للخدمة يتميزون بالمظهر اللائق كما أنهم يتقنون فنون الحوار والتفاوض بالإضافة الى أنهم يعتدرون عند وقوع الأخطاء ويسارعون الى تصحيحها، ومن خلال التحليل تبين لنا أن هذا العنصر أكثر ارتباطا بالرضا عند زبائن البنك محل الدراسة حيث سجلنا أكبر معامل ارتباط (0,69) وهذا دليل على أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمة، كما أنه يمكن ن يكون ميزة تنافسية يحافظ بها البنك على زبائنه، كما أنه يعكس اهتمام البنك وفهمه لأهمية هذا العنصر وذلك من خلال انشاء مركز لتكوين المكلفين بالزبائن.

-اجابات مفردات العينة حول عنصر الدليل المادي تبقى متوسطة كذلك على العموم حيث أن البنك من وجهة نظر أفراد العينة يهتم بالمظهر الخارجي لفروعه ووكالاته لكنه لا يولي اهتماما بالمظهر الداخلي وكذا التجهيزات المكتبية حيث أن هذا الأمر يعد ضروريا، فالاهتمام بمكان انتظار و استقبال الزبون يحسسه بأنه مرغوب فيه وبأنه محل اهتمام من طرف بنك.

- أما بالنسبة الى عملية تقديم الخدمة فكانت اجابات الزبائن إيجابية، حيث أن مفردات العينة يقرون بأن بنك القرض الشعبي الجزائري يساهم في تسهيل عملياتهم البنكية و يعتمد كثيرا على برمجيات الاعلام الآلي في التسيير و الإدارة ، لكنه لا يولي اهتماما كبيرا لاقتراحات زبائنه من أجل تحسين سيرورة الإجراءات و العمليات داخله، كما أن هذا العنصر يعد أيضا ضروريا حيث أن مستوى ارتباطه بالرضا مرتفع مقارنة بالعناصر الأخرى(0,65)، فعملية تقديم الخدمة يمكن أن تكون هي الأخرى كعنصر تميز عن المنافسة حيث أن تسهيل العمليات البنكية وعدم تعقيدها و استعمال التكنولوجيا يزيد من ربح الوقت و بالتالي يشجع الزبون على التعامل مع البنك ومن هنا يمكن تحقيق رضاه.

- اجابات مفردات عينة الدراسة حول الرضا على ما يقدمه بنك القرض الشعبي الجزائري كانت متوسطة على العموم، حيث عبر الزبائن على شعورهم بالارتياح و الاطمئنان عند التعامل مع البنك حيث يجدون السرية التامة و الاهتمام بالإجابة على استفساراتهم كما أنهم ينصحون الآخرين بالتعامل مع بنك القرض الشعبي الجزائري، لكن تبقى هناك جوانب لم يعبر فيها أفراد العينة لا على الموافقة ولا على عدم الموافقة حيث اكتفوا بالحياد كاللجوء الى بنك آخر في حالة ما اذا قدم عروضاً أفضل وكذا فيما يخص مصداقية الوعود التي يقدمها لهم القرض الشعبي الجزائري.

- من دراسة النموذج القياسي استنتجنا أن متغيرات المزيج التسويقي البنكي ومؤشرات الرضا لدى البنك قد عرفت تحسنا كبيرا عبر الزمن حيث:

- عدد وكالات القرض الشعبي الجزائري انتقل من 93 الى 140 وكالة حتى سنة 2014.

- معدل الفائدة الدائن المتوسط على القروض المباشرة انتقل من 20,5% الى 6,2%؛

- معدل الفائدة المدين المتوسط على الودائع انتقل من 12,5% الى 1,59%؛

- عدد المكلفين بالزبائن انتقل من 125 الى 142 حتى سنة 2014.

- ميزانية الاتصال انتقلت من 501000 مليون دينار الى 100000000 مليون دينار.

- النتيجة الصافية انتقلت من 67 مليون دينار الى 44 مليار دينار؛

- عدد حسابات الزبائن انتقل من 1245932 حساب الى 2034664 حساب زبون؛

ومن خلال الدراسة القياسية توصلنا كذلك الى أن المتغيرات المؤثرة على رضا مفردات العينة هي شبكة التوزيع؛ المكلفون بالزبائن، ميزانية الاتصال، وسعر الفائدة المدين لأن الانخفاض في سعر الفائدة الدائن سيؤثر سلبا على نتيجة البنك

## الخاتمة العامة

جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية " مامدى تأثير الاستراتيجية التسويقية على رضا زبائن القرض الشعبي الجزائري باعتماد آلية المزيج التسويقي؟" ومن أجل محاولة الإجابة عليها، فإنه قد تم التطرق في الفصل النظري الى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بتسويق الخدمات والتسويق البنكي، وذلك تمهيدا للدراسة باعتبار أن التسويق وظيفة أساسية في البنك، ثم أتبعناه بتقديم مختلف عناصر المزيج التسويقي البنكي، ليتم في الفصل الثاني التطرق لمفهوم الاستراتيجية التسويقية بشكل عام ثم حصرها في القطاع البنكي وذلك بغرض التعرف على كافة المراحل التي تمر بها صياغة الاستراتيجية، ابتداء من تحليل البيئة ووصولاً الى استراتيجية تبنى على أساس مكونات المزيج التسويقي باعتبارها مخرجات الاستراتيجية التسويقية. ثم انتقلنا بعدها الى تناول مفهوم الرضا باعتباره أحد الأهداف التي تسعى الاستراتيجية التسويقية لبلوغه، حيث ركزنا فيه على أهم المفاهيم المتعلقة برضا الزبون وكذا مختلف الأساليب والأدوات التي تستعملها المؤسسة لقياس رضا زبائننا.

لقد أصبح من الضروري على البنوك أن تهتم بدراسة سلوك الزبائن من أجل القيام بالجهود اللازمة لتعريفه بالخدمات المعروضة، وإبراز خصائصها ومزاياها والمضمون المنفعي الذي تحتويه هذه الخدمات والحاجات التي يمكن أن تلبّيها، ومن ثم دفع الزبائن الى اتخاذ قراراتهم بالتعامل مع البنك. وهذا يتحقق من خلال تصميم مزيج تسويقي يتناسب مع التغيرات المستمرة التي تواجه تلك الاحتياجات والذي لم يعد يتمثل في العناصر الأربعة المعروفة، بل امتد ليشمل عناصر أخرى والتي تتمثل في العنصر البشري، الدليل المادي وعملية تقديم الخدمة. حيث أنه لا يجب أن يتوقف النشاط التسويقي للبنوك عند انتاج الخدمة البنكية وتحديد سعرها وطرق ومنافذ توزيعها وترويجها، بل يتعين الاهتمام بالعناصر المضافة في اطار خطة تسويقية متكاملة تشمل كافة الجهود المتعلقة بالتأثير على الزبائن واثارة اهتمامهم واقناعهم على سلوك إيجابي اتجاه البنك وخدماته، كما وأنه من الضروري ألا تتوقف وظيفة التسويق عند هذا الحد، بل وجب البحث في مدى رضا الزبائن باعتباره شعورا يأتي بعد استهلاك الخدمة، حيث يتعين على البنك معرفة اتجاهات زبائنه اتجاه منتجاته وخدماته التي يقدمها حتى يتسنى له اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضع في حالة ما اذا كان هناك عدم رضا واتجاهات سلبية للزبائن.

وهذا ما حاولنا معرفته من خلال دراستنا الميدانية، حيث حاولنا قياس أثر المزيج التسويقي للبنك على رضا الزبائن باعتباره أداة لتحقيق أهداف البنك وذلك بمعرفة اتجاهات عينة من زبائن البنك حول ما يقدمه البنك من منتجات وخدمات، وهذا بهدف اختبار الفرضيات المقدمة في إطار مشكلة الدراسة ككل.

- اختبار الفرضيات

**الفرضية 1:** هذه الفرضية **محقة** حيث أن التسويق البنكي هو أحد مخرجات تسويق الخدمات لأن للخدمة البنكية نفس خصائص الخدمة بصفة عامة لكن الذي يميزها هو أنها تتطلب تفاعلا عاليا جدا ما بين مقدم الخدمة والمستفيد وتحتاج الى جهود تسويقية أعلى من أنواع أخرى من الخدمات.

**الفرضية 2:** هذه الفرضية **غير محقة** حيث أن البنوك لم تعد تعتمد الا على الأربعة عناصر المعروفة للمزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) بل أصبحنا نتكلم على المزيج التسويقي الموسع و الذي يضم ثلاثة عناصر أخرى (المقدمون للخدمة، الدليل المادي و عملية تقديم الخدمة)، و عناصر المزيج التسويقي يجب أن تتفاعل وتتكامل فيما بينها للوصول الى تحقيق أهداف إدارة التسويق. وقد تبين أن المزيج التسويقي يعتبر الأداة التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وكذلك تأثيره الواضح على صياغتها وارتباطه الوثيق بها باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ماهي الا الوسيلة التي تترجم الاستراتيجية التسويقية على واقع التطبيق والتنفيذ.

**الفرضية 3:** هذه الفرضية **غير محقة** بحيث تبين أن البنوك تعتمد عدة أساليب لقياس رضا زبائنها فهناك القياسات غير المباشرة حيث تحوي بعض المؤشرات المستعملة كتطور عدد الزبائن، معدل الولاء، الحصة السوقية ... وهناك أساليب كيفية كدراسات الزبائن المفقودين ودراسات الزبون الخفي... الخ.

**الفرضية 4:** من خلال نتائج الدراسة نجد أن هذه الفرضية **محقة**، حيث تحققنا من صحة الفرضيات الجزئية التي وضعناها والمتعلقة بعناصر المزيج التسويقي البنكي والرضا و تبين لنا وجود علاقة ارتباط ما بين عناصر المزيج التسويقي البنكي ورضا مفردات العينة، حيث أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الرضا على منتجات وخدمات بنك القرض الشعبي الجزائري كانت متوسطة، و عبر أفراد العينة عن نظرتهم الإيجابية على منتجات وخدمات البنك محل الدراسة، كما أنهم ينصحون الآخرين بالتعامل مع البنك نظرا لرضاهم على جملة من الإيجابيات يجدونها في منتجات وخدمات البنك.

- **نتائج الدراسة:** نستعرض النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة كما يلي:

1- نجاح التسويق لا يتأتى الا بتطبيق مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تجعل الزبون دائما في مقدمة اهتمامات وانشغالات كل مؤسسة.

2- الخدمات البنكية تتطلب تفاعلا عاليا المستوى بين مقدم الخدمة والزبون.

- 3- نظرا للخصائص المميزة للخدمة البنكية فإنه قد تم إضافة ثلاثة عناصر للمزيج التسويقي البنكي ألا وهي : الموظفون المقدمون للخدمة، الدليل المادي، وعملية تقديم الخدمة.
- 4- تبني البنك لاستراتيجية ملائمة وواضحة يمكنه من الوصول الى التقسيم الفعال للزبائن، ومن ثم الاستهداف والتموضع المناسبين.
- 5- المزيج التسويقي هو الأداة التي من خلالها يستطيع البنك بلوغ أهداف استراتيجيته التسويقية.
- 6- ان نقطة الانطلاق هي دائما فهم السلوك الشرائي للزبون والذي يتحدد ابتداء من حاجاته والتي تأخذ أشكالا متعددة ويتأثر في نفس الوقت بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي توجه سلوكه الشرائي.
- 7- يهدف البنك من خلال قياس رضا زبائنه الى معرفة اتجاهات الزبائن نحو مختلف منتجاته وكذا منتجات المنافسين بغرض تدعيم النظرة الإيجابية وتقويم مواطن الخلل أو القصور في جهوده التسويقية.
- 8- هناك عدة مؤشرات تستعملها المؤسسات في قياس رضا زبائنها.
- 9- من خلال تشخيصنا المتواضع للبيئتين الجزئية والكلية للبنك لمسنا بعض النقائص فيما يخص صياغة الاستراتيجية حيث لا تستعمل الطرق العلمية في تحديد الأهداف وعملية تقسيم السوق.
- 9- من خلال نتائج الدراسة نجد أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين منتجات وخدمات البنك محل الدراسة ورضا الزبائن وذلك لوجود جوانب إيجابية لدى الزبائن فيما يتعلق ببعض الخصائص التي تتوفر في منتجات وخدمات البنك كالتنوع والتناسب مع رغبات الزبائن.
- 10- توضح من خلال نتائج الدراسة أن هناك ارتباط متوسط نوعا ما بين سياسة التسعير المنتهجة من قبل البنك محل الدراسة ورضا الزبائن، وذلك لوجود مجموعة من الخصائص توفرها سياسة التسعير كتناسيها مع جودة الخدمات المقدمة و ملاءمتها لشرائح مختلفة من المجتمع لكن ذلك لم يمنع من وجود بعض النقائص حيث أنها لا تعتبر أسعارا تنافسية.
- 11- لقد تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين سياسة التوزيع المتبناة من طرف البنك ورضا الزبائن، حيث توفر هذه السياسة مجموعة من المزايا مما ولد نوعا من القبول لدى الزبائن حيث أن رغبة البنك في أن يكون بالقرب من الزبون جعلته يسعى الى توسيع شبكة توزيعه والعمل على ملاءمة مختلف وكالاته لمقرات عمل أو سكن الزبائن أين أنه يختار الموقع الجغرافي لوكالاته و فروعه وفقا للكثافة السكانية المرتفعة وهو معيار جد مهم في الاختيار.
- 12- من خلال نتائج الدراسة نجد أن مفردات عينة الدراسة لديهم قبول ولكن في المستوى المتوسط على سياسة الترويج المنتهجة من قبل البنك حيث أنه يوفر لهم بعض المعلومات الضرورية عن المنتجات

والخدمات لكن تبقى حملاته الاعلانية تفتقر الى عنصر الجذب والاقناع كما أن البنك لا يولي اهتماما كبيرا للتسويق المباشر.

13- لقد اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة أن مفردات العينة لديهم نظرة إيجابية عن الموظفين المقدمين للخدمة حيث يساهم هؤلاء في المبادرة الى تصحيح الأخطاء مع الزبائن كما أنهم يتقنون فنون التفاوض والتفاوض.

14- من خلال نتائج الدراسة نجد أنه يوجد ارتباط متوسط ما بين عنصر الدليل المادي و رضا الزبائن ، اذ يرى أفراد عينة الدراسة أن البنك لا يهتم كثيرا بالمظهر الداخلي لمختلف وكالاته و فروعه.

15- من خلال نتائج الدراسة يتضح بأن هناك قبول من طرف مفردات العينة و هناك علاقة قوية بين عملية تقديم الخدمة و الرضا عندهم، حيث يقرون بالجانب الإيجابي و المتمثل في عمل البنك محل الدراسة على تسهيل عملياتهم البنكية دون أية تعقيدات واستعمال البنك لتجهيزات الاعلام الآلي في التسيير و الإدارة و لكن يبقى اهتمام البنك ضعيفا فيما اقترحاتهم بتحسين سيرورة الإجراءات داخله.

16- من خلال نتائج الدراسة نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عناصر المزيج التسويقي للبنك محل الدراسة ورضا الزبائن، وذلك يرجع الى وجود قبول لدى الزبائن لجملة من الإيجابيات التي تقدمها عناصر المزيج التسويقي، حيث يقدم البنك مجموعة من المنتجات و الخدمات تلبي رغبات الزبائن بدرجة مقبولة حيث البنك تشكيلة متنوعة من الخدمات و المنتجات تناسب و رغبات الزبائن وبأسعار تنافسية كما و أن الحصول عليها سهل المنال حيث أن منافذ توزيعها تتلاءم و مقر سكن أو عمل الزبائن ، بالإضافة الى توفر المعلومات الضرورية حول هذه الخدمات وذلك بفضل سياسة الترويج المتبعة من طرف البنك ، زد على ذلك دور الموظفون المقدمون للخدمة في تسهيل العمليات البنكية للزبائن والمبادرة الى تصحيح الأخطاء ان وجدت.

17- من خلال نتائج دراستنا توصلنا الى أن رضا زبائن البنك محل الدراسة لا يتأثر بأي من العوامل الديمغرافية كالجنس، الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي والدخل .

18- من خلال النموذج القياسي المصمم توصلنا الى أن عناصر المزيج التسويقي البنكي المعتمدة في النموذج و المتمثلة في شبكة التوزيع، السعر(سعر الفائدة الدائن و المدين)، ميزانية الاتصال، و المكلفين بالزبائن لها تأثير على رضا زبائن البنك محل الدراسة.

-آفاق البحث: ان دراستنا هذه فتحت أفاقا وتساؤلات جديدة لها صلة بالموضوع حيث يمكن ادراج بعض التساؤلات في المواضيع التالية:

- قياس أثر المزيج التسويقي البنكي على ولاء الزبائن.
- دور التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك الجزائرية.
- دراسة مقارنة للمزيج التسويقي البنكي في البنوك العمومية وفي البنوك الخاصة.
- دور التسويق المباشر في كسب ولاء الزبون.

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-كمي)، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
- 2- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 3- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 4- اياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق: مدخل نظري و كمي، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، 2014.
- 5- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي ، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 6- تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، 2013.
- 7- ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002.
- 8- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007.
- 9- حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 10- خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 11- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق) ، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
- 12- الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق : المبادئ و التطبيق، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999-2000.
- 13- دودين أحمد يوسف، إدارة التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- 14- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، .
- 15- زكريا أحمد عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 16- زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، الأردن، 2003.
- 17- سامي أحمد محمد مراد، دور تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
- 18- سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 19- شومان ايناس رأفت، التسويق وإدارة الإعلان، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 20- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 21- طه طارق، ادارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 22- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك "المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998.
- 23- عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال الأساسيات و التطبيق، الطبعة التاسعة، المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
- 24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 25- عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 26- عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 27- عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2007 .
- 28- عبد المحسن توفيق محمد، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
- 29- عبد المحسن توفيق محمد، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2004.

- 30-** عصام الدين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات" النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، مصر، 2002.
- 31-** علاء فرحان، فؤادي حمودي، المزيج التسويقي المصرفي و أثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2014.
- 32-** العمر رضوان حمود، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 33-** عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 34-** الغريباوي علاء و آخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 35-** محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999،
- 36-** محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 37-** محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الثانية، دار وائل الأردن، 2004.
- 38-** محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2004.
- 39-** محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 40-** محمد باشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 41-** محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، 1992.
- 42-** محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
- 43-** محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق"، من دون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 44-** محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 45-** محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق : منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2012.

- 46-** محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 47-** محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 48-** محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2014.
- 49-** مدحت أبو النصر، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2010.
- 50-** مكيد علي، الاقتصاد القياسي دروس و مسائل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 51-** منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 52-** ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 53-** ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994.
- 54-** ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002.
- 55-** نزار عبد الحميد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 56-** النسور اياد عبد الفتاح، مبارك بن فهد القحطاني، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 57-** وصفي عبد الرحمان النعسه، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2011.
- 58-** يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
- 59-** يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: المذكرات و الرسائل:

- 60- نصر الدين بن اعمارة، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- 61- لعرابة رابح، التسويق البنكي و آفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 62- طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر "حقائق و آفاق"، أطروحة دكتوراه مناقشة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007.
- 63- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007.
- 64- ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، مذكرة ماجستير، عين الشمس، مصر، 2002.
- 65- سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2007.
- 66- سليم حيرش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة بليدة، 2007.
- 67- عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2008.
- 68- عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

ثالثا: المقالات:

- 69- البدري حسين فلاح، مدخل تبني إدارة علاقات الزبون كفلسفة عمل وتأثيره في أداء المؤسسات الخدمية -دراسة تحليلية في مصرف القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، المجلد 16، العدد 1، 2014.
- 70- محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، بشار، 24-25 أفريل 2006.

71- محمد خير أبو زيد، محمد عواد زيادات، الاستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 04، 2010.

72- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008.

73- غسان قاسم داود اللامي، حسين هشام عبد الرحمن، تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 74، بغداد، العراق، 2013.

#### رابعاً: الوثائق الداخلية:

74- التقارير السنوية لبنك القرض الشعبي الجزائري من سنة 1990 الى غاية 2014.

75- التقرير السنوي لبنك الجزائر اسنة 2017.

76- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 16 لتاريخ 18 أفريل 1990.

77- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 52 لتاريخ 27 أوت 2003.

#### خامساً: المواقع الالكترونية :

78- الأخبار اليومية للتسويق الدولي على الرابط :

[WWW.AL.AKHBAR.COM](http://WWW.AL.AKHBAR.COM)

79- المعهد الوطني للإحصاء على الرابط :

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)

80- بنك البركة الوطني على الرابط :

[www.albaraka-bank.com](http://www.albaraka-bank.com)

81- التسويق الجزائري و التجارة الجزائرية على الرابط :

[www.business.algeria.hsbc.com](http://www.business.algeria.hsbc.com)

82- Natixis Algérie على الرابط : [www.natixis.dz](http://www.natixis.dz)

83- سوسيتي جنرال على الرابط: [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz)

84- BNP PARIBAS على الرابط : [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com)

85- بنك السلام على الرابط: [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com)

86- شركة التكوين مابين البنوك على الرابط: [www.SIBF.edu.dz](http://www.SIBF.edu.dz)

87- شركة النقد الآلي والعلاقات التفائنية بين البنوك على الرابط: [www.SATIM-dz.com](http://www.SATIM-dz.com)

2- باللغة الفرنسية:

أولا: الكتب:

88- Bourbonnais R, Econométrie, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2015.

89- Chibani-chih Amina, **le marketing stratégique de A à Z**, CHihab éditions, 2004.

90- CHIROUZE (Yves), **Le marketing : études et stratégies**, éditions Ellipses, Paris, 2003.

91- Christian Joel Bree, **Comportement du consommateur**, Economica, Paris, 2000.

92- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients**, Editions d'organisation, Paris , 2000.

93- Eric .D, **Econométrie**, Pearson education, France, 2009.

94- Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2008.

95- J.Lendrevie, et autres, **Mercator, théorie et pratique de marketing**, édition Dunod, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2006.

96- Jean- Louis Dumoulin , " **Clients satisfaits entreprise gagnante**", les éditions d'organisation, Paris, 1994.

97- KOTLER (P) et DUBOIS (B), **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2003.

98- Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, édition Pearson, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.

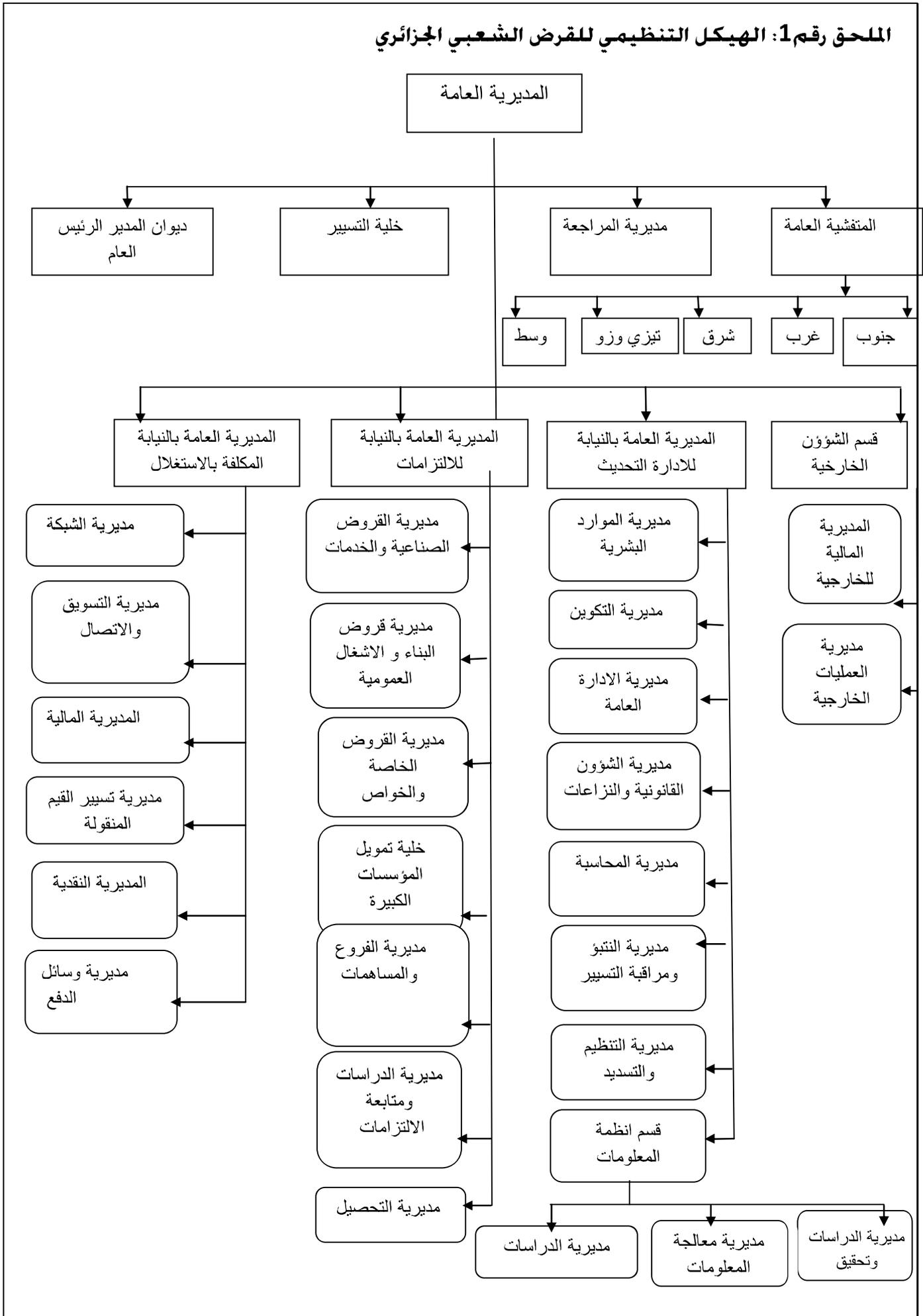
99- LENDREVI (J), LINDON (D), LEVY (J), **Mercator : théorie et pratique du marketing**, 8<sup>ème</sup> édition, édition Dunod , Paris, 2006.

- 100-** Lindon (Denis) et Jallat (Frédéric), **le marketing** :études, moyens d'action, stratégie, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.
- 101-** Laurent Hermel, **Mesurer la satisfaction clients**, Edition Afnor, Paris, France, 2001.
- 102-** Monique Zollinger, Eric Lamarque, **marketing et stratégie de la banque**,3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod,Paris,1999.
- 103-** Michel Badoc,**Le marketing bancaire :applications pour les sièges et les banques européennes**, édition d'organisation,Paris, 1978.
- 104-** Michel Machault," **Conquérir de clients**", éditions Foucher, Paris,2000.
- 105-** Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert," **Le marketing**", 3 ème édition, Economica, Paris, 1998.
- 106-** Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, édition Pearson, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.
- 107-** Sylvie de cousserrgues , **gestion de la banque** , édition Dunod , paris,1992.

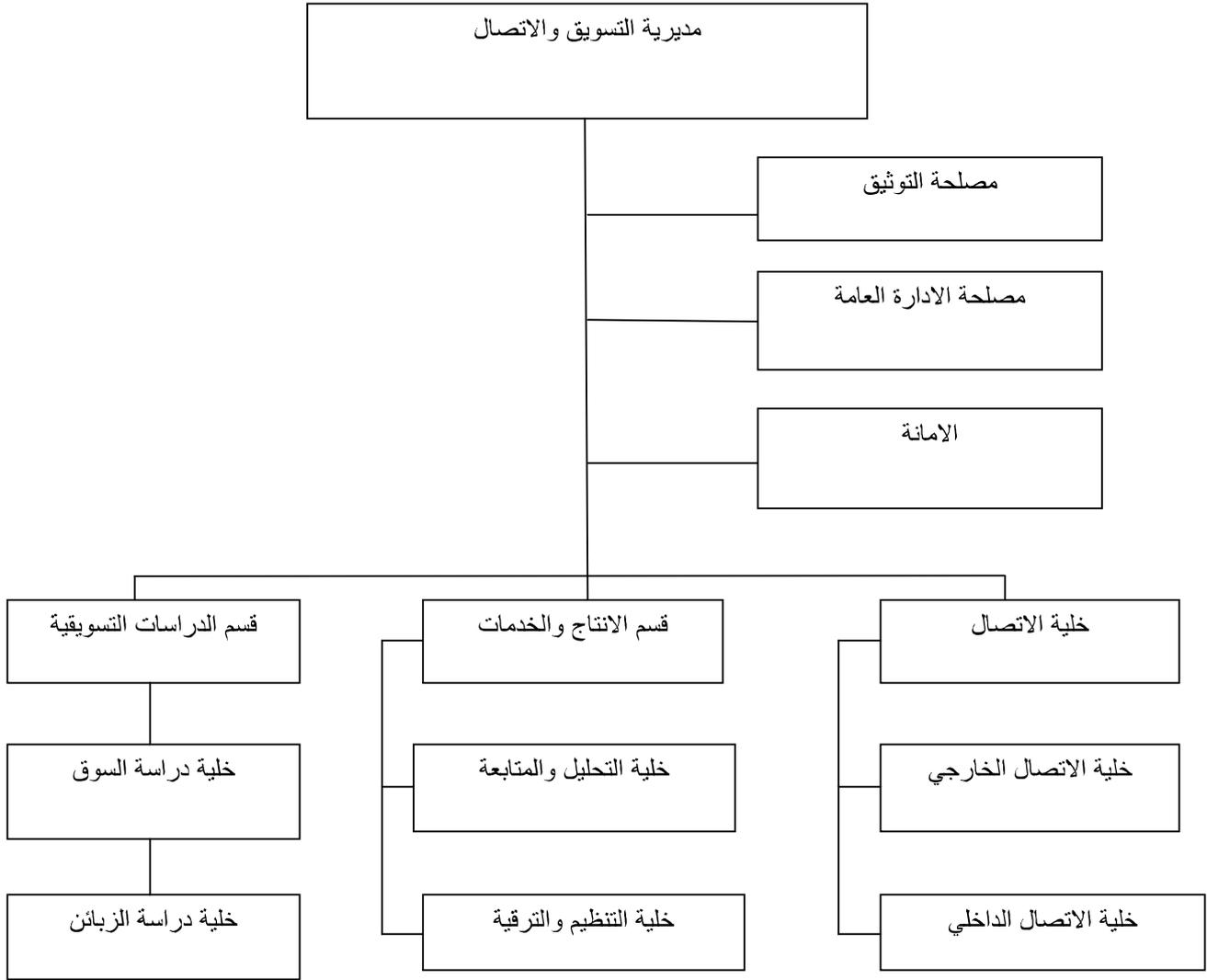
ثانيا: المجالات:

- 108-** KPMG, **Guide investir en Algérie**, 2<sup>ème</sup> édition, 2014.
- 109-** Palm et lemma A.F , **Quelques alternatives à la régression classique dans le cas de colinéarité**, revue de statistique appliquée, n°2, 1995.
- 110-** Saulquin Jean Yves, **Gestion des ressources humaines et performances des services, le cas des établissements socio-sanitaires**, revue gestion des ressources humaines , n°36, Edition ESKA, Paris, France, Juin 2000.
- 111-** Stafford J et Bodson P, **l'analyse multivariée avec SPSS**, Presses de l'université du Québec, Québec, 2006.

# الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



## الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والتسويق.



### الملحق رقم (3)

#### المدرسة العليا للتجارة

استبيان موجه لسبر آراء عينة من زبائن القرض الشعبي الجزائري

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه والتي تحت عنوان:

"قياس أثر الاستراتيجية التسويقية على رضا زبائن البنك" دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري.

وبصدد استكمال الدراسة الميدانية، نرجو منكم التعاون معنا من خلال الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، كما نؤكد لكم أن المعلومات التي تدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وشكرا.

• ضع علامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>المحور الأول : المزيج التسويقي البنكي</b>						
<b>سياسة المنتج</b>						
1	يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري تشكيلة متنوعة من المنتجات و الخدمات التي تتناسب مع رغبات الزبائن					
2	يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري منتجات وخدمات ذات مزايا وخصائص عالية					
3	تواكب منتجات وخدمات القرض الشعبي الجزائري التطور التكنولوجي					
<b>سياسة التسعير</b>						
4	يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري منتجات و خدمات بأسعار تنافسية					

					5	أسعار خدمات ق ش ج تناسب شرائح مختلفة من المجتمع
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الرقم	العبارة
					6	أسعار بنك القرض الشعبي الجزائري تتناسب و جودة المنتجات و الخدمات المقدمة
<b>سياسة التوزيع</b>						
					7	يتوفر بنك القرض الشعبي الجزائري على شبكة واسعة من الفروع المنشرة عبر مختلف ولايات الوطن
					8	الموقع الجغرافي لوكالات القرض الشعبي الجزائري يتلاءم ومقر سكني أو عملي
					9	يستعمل القرض الشعبي الجزائري التكنولوجيات المتقدمة في توزيع منتجاته و خدماته (الانترنت، أجهزة الصراف الآلي...)
<b>سياسة الترويج</b>						
					10	يوفر القرض الشعبي الجزائري بصفة مستمرة المعلومات الضرورية عن كافة منتجاته وخدماته الحالية و الجديدة

					11	تتصف الحملات الاعلانية للقرض الشعبي الجزائري بالاجاذبية والاقناع
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الرقم	العبارة
					12	يسعى القرض الشعبي الجزائري للاهتمام بكل زبون شخصيا و ذلك باستعمال تقنيات الاتصال الرقمية الحديثة (ارسال رسالة نصية عبر الهاتف، ارسال ايميل...)
<b>الموظفون المقدمون للخدمة</b>						
					13	يتمتع موظفو القرض الشعبي الجزائري بمظهر خارجي لائق
					14	يمتاز معظم موظفي القرض الشعبي الجزائري باتقان فن التفاوض و التفاوض مع الزبائن
					15	يعتذر موظفو القرض الشعبي الجزائري للزبائن عند وقوع الخطأ و يبادرون الى تصحيحه بسرعة
<b>الدليل المادي</b>						
					16	يهتم القرض الشعبي الجزائري بالمظهر

					الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروع ووكالاته	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة	الرقم
					يهتم القرض الشعبي الجزائري بالمظهر الداخلي و الناحية الجمالية لمختلف فروعه و وكالاته	17
					يهتم القرض الشعبي الجزائري بمختلف المكونات المادية الأخرى (التجهيزات المكتبية، البرمجيات...)	18
<b>عملية تقديم الخدمة</b>						
					يساهم القرض الشعبي الجزائري بشكل إيجابي و فعال في تسهيل عملياتي البنكية و دون أية تعقيدات ادارية	19
					يعتمد القرض الشعبي الجزائري على الاعلام الآلي و التجهيزات الحديثة في تسيير و إدارة مختلف عملياته مع الزبائن	20
					يقوم القرض الشعبي الجزائري بالاعتماد على اقتراحات زبائنه لتحسين	21

					سيرورة الإجراءات و العمليات داخله	
<b>المحور الثاني: رضا الزبائن عند بنك ق ش ج</b>						
					22 تشعر بالارتياح و الاطمئنان حين تتعاملون مع بنك القرض الشعبي الجزائري	
					23 تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع بنك القرض الشعبي الجزائري	
					24 أنصح الآخرين بالتعامل مع بنك القرض الشعبي الجزائري	
					25 يتم الاستماع الي و تسجيل ما أقدمه من شكاوي و اقتراحات و السعي لإيجاد الحلول	
					26 يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالاجابة على استفساراتي	
					27 تتميز الوعود التي يقدمها بنك القرض الشعبي الجزائري بالمصداقية و الصحة	
					28 يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري منتجات و خدمات تفوق توقعاتي	

					29	ألبأ إلى بنك آخر في حالة تقديمه لعروض أفضل من بنك القرض الشعبي الجزائري
--	--	--	--	--	----	--

30- الجنس:  ذكر ،  أنثى

31- الحالة العائلية:  متزوج ،  غير متزوج

32- الفئة العمرية:

من 18-30 سنة ،  من 31-40 سنة ،  من 41-50 سنة ،  من 51-60 سنة ،

61 سنة فما فوق.

33- المستوى التعليمي:

ابتدائي ،  متوسط ،  ثانوي ،  جامعي ،  دراسات عليا .

34- الدخل :

أقل من 20000 دج ،  من 20000-35000 دج ،  من 35000-أقل من

50000 دج ،  50000 دج فما فوق.

## الملحق رقم 4

### 1- الاتساق الداخلي لعبارات المجال الأول (المنتج)

		المنتج	
Spearman's rho	يقدم ق ش ج تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات	Correlation	,854**
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	تواكب منتجات وخدمات ق ش ج التطور التكنولوجي	Correlation	,876**
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	يقدم ق ش ج منتجات ذات مزايا وخصائص عالية	Correlation	,870**
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
المنتج		Correlation	1,000
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.
		N	180

### 2- الاتساق الداخلي لعبارات المجال الثاني (السعر)

		السعر	
Spearman's rho	يقدم ق ش ج منتجات وخدمات بأسعار تنافسية	Correlation	,802
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	أسعار خدمات ق ش ج تتناسب مع شرائح مختلفة من المجتمع	Correlation	,749
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	أسعار ق ش ج تتناسب وجودة المنتجات والخدمات المقدمة	Correlation	,425
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	180
السعر		Correlation	1,000
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.
		N	180

### 3-الاتساق الداخلي لعبارات المجال الثالث (التوزيع)

		التوزيع
Spearman's rho	يتوفر ق ش ج على شبكة واسعة	Correlation
	من الفروع المنتشرة عبر الوطن	Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,667
		,000
		180
	الموقع الجغرافي لوكالات ق ش ج	Correlation
	يتلاءم ومقر سكني أو عملي	Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,660
		,010
		180
	يستعمل ق ش ج التكنولوجيات	Correlation
	المتقدمة في توزيع منتجاته وخدماته	Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,608
		,000
		180
التوزيع		Correlation
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		1,000
		.
		180

#### 4- الاتساق الداخلي لعبارات المجال الرابع (الترويج):

		الترويج		
Spearman's rho	يوفر ق ش ج بصفة مستمرة	Correlation	,543	
	المعلومات الضرورية عن كافة	Coefficient		
	منتجاته وخدماته	Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	تتصف الحملات الاعلانية ل ق ش	Correlation	,599	
	ج بالجاذبية والاقناع	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	يسعى ق ش ج للاهتمام بكل زبون	Correlation	,829	
	شخصيا وذلك باستعمال تقنيات	Coefficient		
	الاتصال الرقمية الحديثة	Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
الترويج		Correlation	1,000	
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		.
		N		180

#### 5- الاتساق الداخلي لعبارات المجال الخامس (الموظفون المقدمون للخدمة):

		الموظفون		
Spearman's rho	يتمتع موظفو ق ش ج بمظهر	Correlation	,779	
	خارجي لائق	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	يمتاز معظم موظفي ق ش ج باتقان	Correlation	,852	
	فن التحاور والتفاوض مع الزبائن	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	يعتذر موظفو ق ش ج للزبائن عند	Correlation	,925	
	وقوع الأخطاء ويبادرون الى	Coefficient		
	التصحيح بسرعة	Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
الموظفون		Correlation	1,000	
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		.
		N		60

## 6-الاتساق الداخلي لعبارات المجال السادس (الدليل المادي):

		الدليل		
Spearman's rho	لا يهتم ق ش ج بالمظهر الخارجي	Correlation	,379	
	والناحية الجمالية لمختلف فروع	Coefficient		
	ووكالاته	Sig. (2-tailed)		,003
		N		180
	يهتم ق ش ج بالمظهر الداخلي	Correlation	,813	
	والناحية الجمالية لمختلف الوكالات	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	يهتم ق ش ج بمختلف المكونات	Correlation	,668	
	المادية الأخرى (التجهيزات	Coefficient		
	المكتنية...)	Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
الدليل		Correlation	1,000	
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		.
		N		180

## 7-الاتساق الداخلي لعبارات المجال السابع (عملية تقديم الخدمة)

		التقديم		
Spearman's rho	يساهم ق ش ج بشكل ايجابي	Correlation	,745	
	وفعال في تسهيل عملياتي البنكية	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	يعتمد ق ش ج على الاعلام الآلي	Correlation	,658	
	ةالتجهيزات الحديثة في تسيير	Coefficient		
	مختلف عملياته مع الزبائن	Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
	يقوم ق ش ج بالاعتماد على	Correlation	,744	
	اقتراحات زبائنه لتحسين سيرورة	Coefficient		
	الاجراءات	Sig. (2-tailed)		,000
		N		180
التقديم		Correlation	1,000	
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		.
		N		180

8- الاتساق الداخلي لمجالات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور:

			المزيج
Spearman's rho	المنتج	Correlation	
		Coefficient	,841
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	السعر	Correlation	
		Coefficient	,587
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	التوزيع	Correlation	
		Coefficient	,459
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	الترويج	Correlation	
		Coefficient	,572
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	الموظفون	Correlation	
		Coefficient	,665
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	الدليل	Correlation	
		Coefficient	,595
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	التقديم	Correlation	
		Coefficient	,781
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	المزيج	Correlation	
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	180

9- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الرضا):

		الرضا
Spearman's rho	الرضا	Correlation
		n
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		1,000
		.
		180
تشعر بالاتياع والاطمئنان حين تتعاملون مع بنك ق ش ج	تشعر بالاتياع والاطمئنان حين تتعاملون مع بنك ق ش ج	Correlation
		n
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,708
		,000
		180
تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع ق ش ج	تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع ق ش ج	Correlation
		n
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,677
		,000
		180
أنصح الآخرين بالتعامل مع ق ش ج	أنصح الآخرين بالتعامل مع ق ش ج	Correlation
		n
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,744
		,000
		180
يتم الاستماع الى وتسجيل ما تقدمه من شكاوى و اقتراحات	يتم الاستماع الى وتسجيل ما تقدمه من شكاوى و اقتراحات	Correlation
		n
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,760
		,000
		180
يهتم ق ش ج بالاجابة على استفساراتكم	يهتم ق ش ج بالاجابة على استفساراتكم	Correlation
		n
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		,684

تتميز الوعود التي يقدمها قش ج بالمصداقية والصحة	Correlation n Coefficient Sig. (2-tailed) N	,854     180
يقدم قش ج منتجات وخدمات تفوق توقعاتي	Correlation n Coefficient Sig. (2-tailed) N	,509     180
ألجأ الى بنك آخر في حالة تقديمه لعروض أفضل من قش ج	Correlation n Coefficient Sig. (2-tailed) N	,836     180

10- معامل ألفا كرومباخ:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المنتج	26,8503	13,670	,539	,857
السعر	26,8947	18,526	,309	,852
التوزيع	26,8947	18,340	,321	,851
الترويج	27,0336	17,556	,506	,836
الموظفون	26,4892	15,386	,633	,822
الدليل	26,7447	16,766	,630	,825
التقديم	26,7836	15,546	,741	,811
الرضا	26,7413	16,448	,810	,813
المزيج	26,8146	15,994	,974	,801

## 11- اختبار التوزيع الطبيعي:

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
السعر	,168	180	,000
التوزيع	,195	180	,000
الترويج	,121	180	,028
الموظفون	,300	180	,000
الدليل	,165	180	,000
التقديم	,204	180	,000
الرضا	,129	180	,014
المزيج	,146	180	,003
المنتج	,195	180	,000

## 12- اختبار ويلكسون

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of رقم ق ش ج شكيبة مقومة من المنتجات والخدمات 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,034	Reject the null hypothesis.
2	The median of رقم ق ش ج منتجات ذات مزايا وخصائص عالية 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,751	Retain the null hypothesis.
3	The median of توكب منتجات وخدمات ق ش ج التطور التكنولوجي 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,241	Retain the null hypothesis.
4	The median of رقم ق ش ج منتجات وخدمات بلسر تقنية 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,001	Reject the null hypothesis.
5	The median of أسعار خدمات ق ش ج تقلب مع شرائح مختلفة من المجتمع 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of أسعار ق ش ج تقلب وجودة المنتجات والخدمات المقدمة 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The median of يوفر ق ش ج علي شبكة واسعة من الفروع المنتشرة عبر الوطن 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,001	Reject the null hypothesis.
8	The median of الموقع الجغرافي لوكالات ق ش ج قلاء ومقر سكني أو عملي 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The median of يشمل ق ش ج التكنولوجيات المتقدمة في توزيع منتجاته وخدماته 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The median of يوفر ق ش ج بصفة مستمرة المعلومات الضرورية عن كافة منتجاته وخدماته 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The median of تصف الحملات الاعلانية ل ق ش ج بلجائية والاقناع 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,593	Retain the null hypothesis.
12	The median of يسي ق ش ج بلاشام بكل زبون شخصيا وذلك باستعمال تقنيات الاتصال الرقمية الحديثة 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,165	Retain the null hypothesis.
13	The median of يشجع موظفو ق ش ج بظهور خارجي لائق 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The median of يتناز منظم موظفي ق ش ج بقلان فن التطوير والتفاوض مع الزبائن 3 .equals 3	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The median of $\mu = 3$ عند وقوع الأخطاء ويبدون إلى التصحيح . سرعة 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
16	The median of $\mu = 3$ يهتم في ش ج بالمشهور الخارجي والقلبية الجمالية لمختلف فروعها ووكالاته 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
17	The median of $\mu = 3$ يهتم في ش ج بالمشهور الداخلي والقلبية الجمالية لمختلف الوكالات equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,930	Retain the null hypothesis.
18	The median of $\mu = 3$ يهتم في ش ج بمختلف المكونات المادية الأخرى (التجهيزات المكتفية...) equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,021	Reject the null hypothesis.
19	The median of $\mu = 3$ يساهم في ش ج بشكل ايجابي وفحل في تسهيل عمليات البنية .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,002	Reject the null hypothesis.
20	The median of $\mu = 3$ يقدم في ش ج على الأعلام الألي بالتجهيزات الحديثة في سير مختلف عملياته مع الزبائن 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
21	The median of $\mu = 3$ يقوم في ش ج بالاعتماد على اقتراحات زبائنه لتحسين سيرة الإجراءات equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,926	Retain the null hypothesis.
22	The median of $\mu = 3$ تشتمل بلافتاح والإطسكن حين تتعاملون مع بنك في ش ج 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
23	The median of $\mu = 3$ تجدون السرية القامة من خلال تعاملكم مع في ش ج 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
24	The median of $\mu = 3$ أصبح الآخرون بالتعامل مع في ش ج 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
25	The median of $\mu = 3$ يتم الاستماع إلى وتسجيل ما تقدمه من شكاوى واقتراحات 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,011	Reject the null hypothesis.
26	The median of $\mu = 3$ يهتم في ش ج بلاجابة على استفساراتكم 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
27	The median of $\mu = 3$ تتميز الوعود التي يقدمها في ش ج بالصدق والصدق 3 .equals	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



## Estimation du modèle (A)

## الملحق رقم 5

```
<
RSN=c(67200000,82658592,116178443,141314734,222925212,378855894,40778380,46583476,260
555104,316044980,1724730188,1019172919,1059144839,1297250942,1420775402,1721746452,79
02125107,3589367151,10121931129,11281259279,12887984958,13255754407,15441523528,1670
3380328,19503112049)
```

```
RD=c(93,94,97,100,115,115,115,118,119,119,121,121,121,121,127,129,132,133,136,137,139,140,14
(0,140,140
```

```
<CC=c(0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,125,125,125,129,130,133,134,137,138,140,142,142,142)
```

```
<
TD=c(0.2050,0.2000,0.1950,0.1950,0.1950,0.1972,0.1667,0.1667,0.0985,0.0985,0.0985,0.0985,0.081
2,0.0761,0.0761,0.0662,0.0643,0.0643,0.0643,0.0643,0.0620,0.0620,0.0620,0.0620,0.0620)
```

```
<
TC=c( 0.1250,0.1200,0.1146,0.1146,0.1146,0.1202,0.1202,0.1202,0.0638,0.0617,0.0617,0.0617,0.03
66,0.0250,0.0195,0.0146,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159)
```

```
<ML=lm(RSN~RD+CC+TD+TC)
```

```
<summary(ML)
```

Call:

```
lm(formula = RSN ~ RD + CC + TD + TC)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
5.853-e+09	-2.202e+09	2.283e+08	1.814e+09	7.974e+09

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	-5.697e+10	1.798e+10	-3.168	0.00484**
RD	4.292e+08	1.241e+08	3.460	0.00247**
CC	1.302e+07	3.178e+07	0.410	0.68636
TD	1.370e+11	7.861e+10	1.743	0.09668 .
TC	-1.218e+11	1.119e+11	-1.089	0.28929

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 3.942e+09 on 20 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6813, Adjusted R-squared: 0.6175

F-statistic: 10.69 on 4 and 20 DF, p-value: 8.449e-05

### Test de ramsey pour le modèle (A)

```
YML=predict(ML)
```

```
<YMLC=YML^2
```

```
<MLC=lm(RSN~RD+CC+TD+TC+YMLC)
```

```
<summary(MLC)
```

```
:Call
```

```
lm(formula = RSN ~ RD + CC + TD + TC + YMLC)
```

```
:Residuals
```

```
Min      1Q  Median      3Q      Max
```

```
e+09 -8.541e+08 -1.566e+08 1.342e+09 4.341e+09 3.610-
```

```
:Coefficients
```

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	1.815e+10	1.259e+10	1.441	0.1659
RD	-1.169e+08	8.938e+07	-1.308	0.2064
CC	-4.343e+06	1.544e+07	-0.281	0.7815
TD	-1.363e+11	5.039e+10	-2.705	0.0140 *
TC	1.567e+11	6.365e+10	2.462	0.0235 *
YMLC	1.502e-10	1.830e-11	8.209	1.14e-07***

```
---
```

```
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

Residual standard error: 1.897e+09 on 19 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.9299, Adjusted R-squared: 0.9115

F-statistic: 50.41 on 5 and 19 DF, p-value: 2.599e-10

### Transformation du modèle (A)

```
ML2=lm(log(RSN)~RD+CC+TD+TC)
```

```
<summary(ML2)
```

Call:

```
lm(formula = log(RSN) ~ RD + CC + TD + TC)
```

Residuals:

```
Min    1Q  Median    3Q   Max
```

```
1.3031 0.3634 0.2313 0.4983- 1.2466-
```

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	1.038e+01	3.087e+00	3.364	0.00309**
RD	8.115e-02	2.129e-02	3.811	0.00109**
CC	9.104e-05	5.455e-03	0.017	0.98685
TD	3.768e+01	1.349e+01	2.792	0.01124*
TC	-6.401e+01	1.921e+01	-3.332	0.00332**

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6766 on 20 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.9111, Adjusted R-squared: 0.8933

F-statistic: 51.23 on 4 and 20 DF, p-value: 3.126e-10

## Test de ramsey 2 pour le modèle (A)

```
YML2=predict(ML2)
```

```
YML2C=YML2^2
```

```
ML2C=lm(log(RSN)~RD+TD+TC+CC+YML2C)
```

```
<summary(ML2C)
```

:Call

```
lm(formula = log(RSN) ~ RD + TD + TC + CC + YML2C)
```

:Residuals

Min 1Q Median 3Q Max  
1.3416 0.2908 0.1591 0.2860- 1.1754-

:Coefficients

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	10.656853	3.128261	3.407	0.00296**
RD	-0.094270	0.212102	-0.444	0.66173
TD	-46.469968	102.131193	-0.455	0.65426
TC	75.018260	168.352666	0.446	0.66092
CC	-0.001092	0.005679	-0.192	0.84954
YML2C	0.051742	0.062241	0.831	0.41612

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6819 on 19 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.9142, Adjusted R-squared: 0.8916

F-statistic: 40.49 on 5 and 19 DF, p-value: 1.733e-09

### Test de durbin Watson et test de sequences pour le modèle (A)

e=residuals(ML2)

<e1=e[1:24]

<e2=e[2:25]

<DW=sum((e2-e1)^2)/sum(e^2)

<DW

1.141839 [1]

<e

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
15	14											

- 0.8902138- 0.7798570- 0.2999693 0.5059057- 0.2555009 0.3030894 0.3633870 0.3691438  
1.2466193- 0.4982631- 0.1507091- 0.7656022 1.3030619 0.2315790- 0.2902316

25	24	23	22	21	20	19	18	17	16
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

0.3839306 0.2313021 0.2844981 0.2271688 0.1999717 0.5930331- 0.2773640 1.1575038-  
0.6174444 0.4624815

>

## TEST DE WHITE pour le modèle (A)

X1=RD

<X2=RD^2

<y1=TD

<Y2=TD^2

<Z1=CC

<Z2=CC^2

<K1=TC

> K2=TC^2

> E=e^2

M=lm(log(E)~X1+X2+y1+Y2+Z1+Z2+K1+K2)

<summary(M)

Call:

lm(formula = log(E) ~ X1 + X2 + y1 + Y2 + Z1 + Z2 + K1 + K2)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
1.59476	0.50054	0.06757	0.51293	-1.68227

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	1.610e+02	9.555e+01	1.685	0.1113
X1	-3.725e+00	1.990e+00	-1.872	0.0796.
X2	1.769e-02	9.423e-03	1.877	0.0789.
y1	5.930e+02	2.599e+02	2.282	0.0365*
Y2	-1.752e+03	7.445e+02	-2.353	0.0317*
Z1	7.467e-01	4.133e-01	1.807	0.0897.
Z2	-6.008e-03	3.319e-03	-1.810	0.0891.
K1	-2.300e+02	1.035e+02	-2.223	0.0410*
K2	6.987e+02	4.385e+02	1.594	0.1306

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.13 on 16 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.4202, Adjusted R-squared: 0.1303

F-statistic: 1.449 on 8 and 16 DF, p-value: 0.2506

### TEST DE SHAPIRO WILK pour le modèle (A)

```
shapiro.test(e)
```

Shapiro-Wilk normality test

data: e

W = 0.9411, p-value = 0.1569

### Test de Klein pour détecter la multicolinéarité pour le modèle (A)

```
X=c(CC,RD,TD,TC)
```

```
<MX=matrix(X,ncol=4)
```

```
<A=cor(MX)
```

```
<A
```

```
      [4,]   [3,]   [2,]   [1,]
0.9116801- 0.8589398- 0.8134725  1.0000000 [1,]
0.8739039- 0.8907868- 1.0000000  0.8134725 [2,]
0.9772403  1.0000000  0.8907868- 0.8589398- [3,]
1.0000000  0.9772403  0.8739039- 0.9116801- [4,]
```

### Le choix du modèle optimal en utilisant la procédure pas à pas

```
<step(ML2)
```

Start: AIC=-15.11

```
log(RSN) ~ RD + CC + TD + TC
```

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
-CC	1	0.0001	9.1562	-17.1112
>none>			9.1561	-15.1115
-TD	1	3.5699	12.7259	-8.8808
-TC	1	5.0825	14.2385	-6.0731
-RD	1	6.6495	15.8056	-3.4629

Step: AIC=-17.11

log(RSN) ~ RD + TD + TC

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
>none>			9.1562	-17.1112
-TD	1	4.3852	13.5414	-9.3281
-RD	1	7.0972	16.2534	-4.7643
-TC	1	9.3590	18.5152	-1.5071

:Call

lm(formula = log(RSN) ~ RD + TD + TC)

:Coefficients

(Intercept)	RD	TD	TC
10.38197	0.8124	377.7397	-642.2424

## Le modèle (B)

### Résultat de la régression multiple

```
CT=c(1245932,1284391,1360616,1435915,1517598,1601832,1700453,1805416,1920952,2034664)
<RD=c(129,132,133,136,137,139,140,140,140,140)
<CC=c(130,133,134,137,138,140,142,142,142,142)
<TD=c(0.0662,0.0643,0.0643,0.0643,0.0643,0.0620,0.0620,0.0620,0.0620,0.0620)
<BC=c(501000000000,501000000000,501000000000,501000000000,402000000000,1402000000000,402000000000,10000000000000,10300000000000,10000000000000)
<TC=c(0.0146,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159,0.0159)
<L=lm(CT~RD+CC+TD+BC+TC)
<summary(L)
```

Call:

lm(formula = CT ~ RD + CC + TD + BC + TC)

Residuals:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8.733 e-12	-1.287e+04	2.239e+04	-2.523e+04	1.570e+04	-3.638e-11	-1.276e+02	-1.127e+05	-3.718e+03	1.165e+05

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	-2.695e+06	6.245e+06	-0.432	0.6883
RD	-1.899e+04	1.242e+05	-0.153	0.8859
CC	5.996e+04	1.191e+05	0.503	0.6412
TD	-6.874e+06	5.668e+07	-0.121	0.9093
BC	2.184e-09	9.574e-10	2.281	0.0847.
TC	-6.511e+07	1.055e+08	-0.617	0.5706

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 83440 on 4 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.9578, Adjusted R-squared: 0.905

F-statistic: 18.14 on 5 and 4 DF, p-value: 0.007477

### Test de Ramsey pour le modèle (B)

Y1=predict(L)

<Y1C=Y1^2

<LC=lm(CT~RD+CC+TD+TC+BC+Y1C)

<summary(LC)

Call:

lm(formula = CT ~ RD + CC + TD + TC + BC + Y1C)

Residuals:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5.549 e-12	-1.398e+04	2.350e+04	-2.409e+04	1.458e+04	-3.903e-11	-1.360e+02	-1.125e+05	-4.035e+03	1.167e+05

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	-5.329e+03	1.140e+08	0.000	1.000
RD	1.560e+04	1.470e+06	0.011	0.992
CC	-1.257e+04	3.072e+06	-0.004	0.997
TD	4.092e+06	4.685e+08	0.009	0.994
TC	6.126e+06	3.016e+09	0.002	0.999
BC	-4.321e-10	1.107e-07	-0.004	0.997
Y1C	3.308e-07	1.399e-05	0.024	0.983

Residual standard error: 96340 on 3 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.9578, Adjusted R-squared: 0.8733

F-statistic: 11.34 on 6 and 3 DF, p-value: 0.03607

### Test de Durbin Watson pour le modèle (B)

<e=residuals(L)

<e1=e[1:9]

<e2=e[2:10]

<DW=sum((e2-e1)^2)/sum(e^2)

<DW

1.601932 [1]

<e

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8.732570e-12 -1.286562e+04 2.238840e+04 -2.522552e+04 1.570274e+04 -3.638364e-11 -  
1.275916e+02 -1.127013e+05 -3.717765e+03 1.165467e+05

### Test de white pour le modèle (B)

RD2=RD^2

<CC2=CC^2

<TD2=TD^2

<TC2=TC^2

<BC2=BC^2

<M=lm(CT~RD+RD2+CC+CC2+TD+TD2+TC+TC2+BC+BC2)

<summary(M)

Call:

lm(formula = CT ~ RD + RD2 + CC + CC2 + TD + TD2 + TC + TC2 +  
BC + BC2)

Residuals:

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1  
1.435-e-11 -1.431e+04 2.384e+04 -2.384e+04 1.431e+04 -6.209e-11 -2.801e+01 -1.144e+05 -  
4.578e+02 1.149e+05

Coefficients: (3 not defined because of singularities)

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	3.647e+07	1.153e+08	0.316	0.782
RD	-2.094e+05	7.642e+06	-0.027	0.981
RD2	7.295e+02	2.949e+04	0.025	0.983
CC	5.416e+04	3.417e+05	0.158	0.889
CC2	NA	NA	NA	NA
TD	-8.685e+08	1.879e+10	-0.046	0.967
TD2	6.868e+09	1.471e+11	0.047	0.967
TC	NA	NA	NA	NA
TC2	NA	NA	NA	NA
BC	3.831e-09	4.815e-08	0.080	0.944
BC2	-1.622e-23	4.742e-22	-0.034	0.976

Residual standard error: 117900 on 2 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.9578, Adjusted R-squared: 0.8101

F-statistic: 6.485 on 7 and 2 DF, p-value: 0.1401

qf(0.95,10,1)

[1] 241.8817

### Test de Shapiro wilk pour le modèle (B)

shapiro.test(e)

**Shapiro-Wilk normality test**

**data: e**

**W = 0.8491, p-value = 0.05666**

**Test de Klein pour le modèle (B)**

```
<Y=c(CC,RD,TD,TC,BC)
```

```
<MY=matrix(Y,ncol=5)
```

```
<B=cor(MY)
```

```
<B
```

```
      [5,]      [4,]      [3,]      [2,]      [1,]
0.6290249 0.6392844 0.9398343- 0.9967790 1.0000000 [,1]
0.5872566 0.6666667 0.9339744- 1.0000000 0.9967790 [,2]
0.6098827- 0.6603197- 1.0000000 0.9339744- 0.9398343- [,3]
0.2189105 1.0000000 0.6603197- 0.6666667 0.6392844 [,4]
1.0000000 0.2189105 0.6098827- 0.5872566 0.6290249 [,5]
```

**Procédure pas à pas (le choix du modèle optimal)**

```
step(L)
```

```
Start: AIC=229.47
```

```
CT ~ RD + CC + TD + BC + TC
```

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
-TD	1	1.0239e+08	2.7951e+10	227.51
-RD	1	1.6278e+08	2.8011e+10	227.53
-CC	1	1.7635e+09	2.9612e+10	228.09
-TC	1	2.6509e+09	3.0499e+10	228.38
>none>			2.7848e+10	229.47
-BC	1	3.6237e+10	6.4085e+10	235.81

Step: AIC=227.51

CT ~ RD + CC + BC + TC

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
-RD	1	2.2688e+08	2.8177e+10	225.59
-CC	1	2.2933e+09	3.0244e+10	226.30
-TC	1	2.5902e+09	3.0541e+10	226.40
>none>			2.7951e+10	227.51
-BC	1	3.6267e+10	6.4217e+10	233.83

Step: AIC=225.59

CT ~ CC + BC + TC

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
-TC	1	3.7710e+09	3.1949e+10	224.85
>none>			2.8177e+10	225.59
-BC	1	6.0615e+10	8.8792e+10	235.07
-CC	1	1.1674e+11	1.4492e+11	239.97

Step: AIC=224.85

CT ~ CC + BC

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
>none>			3.1949e+10	224.85
-BC	1	7.7518e+10	1.0947e+11	235.16
-CC	1	1.6108e+11	1.9302e+11	240.84

Call:

lm(formula = CT ~ CC + BC)

Coefficients:

(Intercept)	CC	BC
3.886- e+06	3.914e+04	2.461e-09

معطيات الدراسة

Cc TC TD RD RSN(million de dinars)

0 0.2050 0.1250 93 67200000 [1990]  
 0 0.2000 0.1200 94 82658592 [1991]  
 0 0.1950 0.1146 97 116178443 [1992]  
 0 0.1950 0.1146 100 141314734 [1993]  
 0 0.1950 0.1146 115 222925212 [1994]  
 0 0.1972 0.1202 115 378855894 [1995]  
 0 0.1667 0.1202 115 40778380 [1996]  
 0 0.1667 0.1202 118 46583476 [1997]  
 0 0.0985 0.0638 119 260555104 [1998]  
 0 0.0985 0.0617 119 316044980 [1999]  
 0 0.0985 0.0617 121 1724730188 [2000]  
 125 0.0985 0.0617 121 1019172919 [2001]  
 125 0.0812 0.0366 121 1059144839 [2002]  
 125 0.0761 0.0250 121 1297250942 [2003]  
 129 0.0761 0.0195 127 1420775402 [2004]  
 130 0.0662 0.0146 129 1721746452 [2005]  
 133 0.0643 0.0159 132 7902125107 [2006]  
 134 0.0643 0.0159 133 3589367151 [2007]  
 137 0.0643 0.0159 136 10121931129 [2008]  
 138 0.0643 0.0159 137 11281259279 [2009]  
 140 0.0620 0.0159 139 12887984958 [2010]  
 142 0.0620 0.0159 140 13255754407 [2011]  
 142 0.0620 0.0159 140 15441523528 [2012]  
 142 0.0620 0.0159 140 16703380328 [2013]  
 142 0.0620 0.0159 140 19503112049 [2014]

ميزانية الاتصال (الوحدة: مليون دينار  
 جزائري)

5.010 e+11 2005  
 5.010e+11 2006  
 5.010 e+11 2007  
 5.010 e+11 2008  
 4.020 e+11 2009  
 1.402 e+12 2010  
 4.020 e+11 2011  
 1.000 e+14 2012  
 1.030 e+14 2013  
 1.000e+14 2014

عدد حسابات الزبائن

1245932 [2005]  
 1284391 [2006]  
 1360616 [2007]  
 1435915 [2008]  
 1517598 [2009]  
 1601832 [2010]  
 1700453 [2011]  
 1805416 [2012]  
 1920952 [2013]  
 2034664 [2014]  
 >

# المقدمة العامة

# فهرس المحتويات

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

# الفصل الرابع

الملاحق

# قائمة المراجع

الخاتمة العامة