

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY –ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار- عنابة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر البحث في إدارة المنظمات (LARMO)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز في منظمات الخدمات المالية
دراسة حالة المؤسسات المصرفية في الجزائر

الشعبة: علوم التسيير

للطالب: ياسين بوناب

مدير أطروحة الدكتوراه: ا. د. بوقلقول الهادي أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة:

جامعة باجي مختار-عنابة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عبد اللطيف بلخرسة
جامعة باجي مختار-عنابة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	الهادي بوقلقول
جامعة باجي مختار-عنابة	عضوا	أستاذ محاضر أ	فاطمة الزهراء شايب
جامعة محمد الشريف مساعدية-سوق اهراس	عضوا	أستاذ محاضر أ	منصف بن خديجة
جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة	عضوا	أستاذ محاضر أ	أحسن طيار
جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة	عضوا	أستاذ محاضر أ	صبري مقيم

السنة الجامعية: 2017-2018

تصريح

أنا الممضي أسفله الطالب الباحث: ياسين بوناب، أصرح بشرفي أن هذا العمل
البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان :

" تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز في منظمات الخدمات المالية

- دراسة حالة المؤسسات المصرفية في الجزائر - " ، و المقدم لنيل

شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص التسويق والإستراتيجية هو عمل أكاديمي

خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه و لا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف

نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك . و أتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في

مضمونه .

ياسين بوناب

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير التوجه نحو السوق (من منظور سلوكي) على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، بالإضافة للكشف عن اثر مختلف المتغيرات التي لها دور في هذه العلاقة (سوابق التوجه نحو السوق، المتغيرات الوسيطة و المتغيرات المعدلة)، وقد اعتمد الباحث في انجاز هذه الدراسة على عينة من 210 إطار ينتمون ل 57 وكالة مصرفية تمثل مؤسسات مصرفية مختلفة تنشط بالجزائر، وتم استعادة 125 استبانة صالحة للتحليل. و وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامجي SPSS و AMOS نتائج مهمة في مقدمتها: وجود تأثير هام لتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر رغم أن مستوى الأداء يبقى متواضعا بسبب انخفاض مستوى التوجه نحو السوق؛ كما خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لسوابق الممهدة للتوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق حيث أن مستوى التوجه نحو السوق يتحدد بتأثير هذه المتغيرات. كما بينت نتائج اختبار معادلة المسار وجود اثر غير مباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون و جودة العروض والثقة في البنك) غير أن مستوى هذا التأثير غير المباشر اقل من مستوى التأثير المباشر. كما أظهرت النتائج أن للمتغيرات المعدلة (حدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية و الحالة العامة للاقتصاد) تأثير سلبي على قوة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر في حين أن لاضطراب السوق تاثير موجب.

الكلمات المفتاحية:

التوجه نحو السوق، الأداء المتميز، سوابق التوجه نحو السوق، المتغيرات الوسيطة، المتغيرات المعدلة

Abstract :

The objective of this study was to investigate the impact of market orientation (from a behavioral perspective) on the excellent performance of banking institutions operating in Algeria, as well as to investigate the impact of different variables that have a role in this relationship (**market orientation antecedents, médiatrices** , moderators), the researcher relied on a sample of (210) frames belonging to (57) banking agencies representing different banking institutions active in Algeria, restored was(125) valid questionnaires . The results showed by using the SPSS and AMOS programs : The presence of a significant impact on the market performance on the excellent performance of banking institutions operating in Algeria, although the level of performance remains modest due to the low level of market orientation. The study also found that there is an effect of the Antécédents on the market orientation as the level of market orientation is determined by the effect of these variables; The results showed of the path analysis that there is an indirect impact of the market orientation on the excellent performance of the banking institutions operating in Algeria with the existence of intermediate médiatrices variables (Crm, Quality offers and Confidence in the bank). However, the level of this indirect effect is Lower than the level of direct impact. The results showed that the modérateurs variables (competition intensity, technological changes and the general state of the economy) have a negative impact strength on the relationship between market orientation and the excellent performance of banking institutions operating in Algeria. while market turbulence has a positive effect.

key words:

Market orientation, Excellent performance, Market orientation antecedents, Médiatrices variables, Modérateurs variables

Résumé

L'objectif de cette étude était d'étudier l'impact de l'orientation marché (d'un point de vue comportemental) sur l'excellente performance des institutions bancaires opérant en Algérie, ainsi que d'étudier l'impact des différentes variables qui jouent un rôle dans cette relation (antécédents, médiatrices, modérateurs), le chercheur s'est appuyé sur un échantillon de (210) cadres appartenant à (57) agences bancaires représentant différentes institutions bancaires actives en Algérie, restitué (125) questionnaires valides. Les résultats ont montré en utilisant les programmes SPSS et AMOS: La présence d'un impact significatif sur la performance du marché sur l'excellente performance des institutions bancaires opérant en Algérie, bien que le niveau de performance reste modeste en raison du faible niveau d'orientation du marché. L'étude a également constaté que les Antécédents ont un effet sur l'orientation marché car le niveau d'orientation marché est déterminé par l'effet de ces variables; Les résultats ont montré de l'analyse de la trajectoire qu'il y a un impact indirect de l'orientation marché sur l'excellente performance des institutions bancaires opérant en Algérie avec l'existence de variables médiatrices intermédiaires (CRM, Qualité des offres et Confiance à la banque). Cependant, le niveau de cet effet indirect est inférieur au niveau de l'impact direct. Les résultats ont montré que les variables modératrices (intensité de la concurrence, changements technologiques et état général de l'économie) ont un impact négatif sur la relation entre l'orientation marché et l'excellente performance des institutions bancaires opérant en Algérie. alors que la turbulence du marché a un effet positif.

mots clés:

Orientation marché, Excellente performance, antécédents d' Orientation marché, variables Médiatrices, variables Modérateur

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدي الحبيبة أطل الله في عمرها

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل الطيبين في هذا الوطن العزيز

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

اشكر الله عز وجل الذي من علي بإتمام انجاز هذا البحث

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور الهادي بوقلقول على

تعاونه و توجيهاته القيمة التي أفادتني في إعداد و إتمام هذا البحث.

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	التصريح
II	ملخص بالعربية
III	ملخص بالانجليزية
IV	ملخص بالفرنسية
V	الإهداء
VI	شكر وتقدير
XI -VII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الأشكال
XIV-XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الملاحق
أ - ص	المقدمة
34 -01	الفصل الأول: تسويق الخدمات المالية
08 -03	المبحث الأول : ماهية الخدمات المالية
04 -03	1-1- مفهوم الخدمة وأهميتها
05 -04	1-2- تعريف الخدمة المالية
07 -05	1-3- ظهور وتطور الخدمات المالية
08 -07	1-4- خصائص الخدمات المالية
15 -09	المبحث الثاني : المؤسسات المالية وأنواعها
10 -09	1-2- تعريف المؤسسات المالية
11-10	2-2- التقسيمات الرئيسية للمؤسسات المالية
14 -11	2-3- أهم أشكال المؤسسات المالية
15 -14	2-4- الأنشطة المميزة للمؤسسات المالية
24 -16	المبحث الثالث: ماهية تسويق الخدمات المالية
17 -16	1-3- مفهوم تسويق الخدمات المالية
22 -18	2-3- نشأة وتطور تسويق الخدمات المالية
24 -22	3-3- خصوصيات وأهداف تسويق الخدمات المالية

33 - 25	المبحث الرابع : البيئة التسويقية للخدمات المالية
27 - 26	1-4- البيئة الجزئية للمؤسسات المالية
28 - 27	2-4- البيئة الكلية للمؤسسة المالية
33 - 28	3-4- البيئة العالمية الراهنة للمؤسسات المالية
34	خلاصة الفصل الأول
67 - 35	الفصل الثاني: الأداء المتميز في مؤسسات الخدمات المالية
46 - 37	المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي المتميز
39 - 37	1-1- مفهوم الأداء التنظيمي
41-40	2-1- تطور الاهتمام بمفهوم الأداء
46 - 42	3-1- الأداء المتميز والنظريات المفسرة له
53 - 47	المبحث الثاني: تقييم الأداء
48 - 47	1-2- مفهوم تقييم الأداء والعوامل المتحكم فيه
49 - 48	2-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء
50 - 49	3-2- مؤشرات تقييم الأداء
53 - 51	4-2- خطوات و إجراءات عملية تقييم الأداء
63 - 54	المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء
55 - 54	1-3- النماذج التقليدية
62 - 55	2-3- النماذج المعاصرة
63 - 62	3-3- الدوافع تبني نماذج تقييم الأداء المعاصرة
66 - 64	المبحث الرابع : مؤشرات تقييم أداء المؤسسات المالية
64	1-4- المؤشرات التي تستند إلى تقييم كيفية الإنجاز
65	2-4- المؤشرات التي تستند إلى تقييم الأداء البيئي
66	3-4- المؤشرات التي تستند إلى تقييم الأداء المالي
67	خلاصة الفصل الثاني
111-68	الفصل الثالث: التوجه نحو السوق وعلاقته بالأداء
79 - 70	المبحث الأول: مفهوم التوجه نحو السوق
70	1-1- ظهور مفهوم التوجه نحو السوق
76 - 71	2-1- تعريف التوجه نحو السوق
77 - 76	3-1- خصائص المؤسسات المالية المتوجهة نحو السوق
79 - 78	4-1- أهمية التوجه نحو السوق في المؤسسات المالية

93 - 80	المبحث الثاني: أبعاد التوجه نحو السوق وسوابقه
81 - 80	1-2- الأبعاد الثقافية للتوجه نحو السوق
83 - 81	2-2- الأبعاد السلوكية للتوجه نحو السوق
93 - 84	3-2- سوابق التوجه نحو السوق
104 - 94	المبحث الثالث: قياس مستوى التوجه نحو السوق
95 - 94	1-3- أهداف قياس مستوى التوجه نحو السوق في المنظمة
97 - 95	2-3- خطوات تطوير أدوات قياس مستوى التوجه نحو السوق
102 - 98	3-3- أهم سلالم قياس مستوى التوجه نحو السوق
104 - 103	4-3- استعمال سلالم قياس مستوى التوجه نحو السوق
111 - 105	المبحث الرابع: علاقة التوجه نحو السوق بالأداء
107 - 105	1-4- طبيعة العلاقة التوجه نحو السوق/الأداء
108	2-4- دور المتغيرات الوسيطة في تعظيم تأثير التوجه نحو السوق على الأداء
110-109	3-4- دور المتغيرات المعدلة في التأثير على قوة العلاقة التوجه نحو السوق/الأداء
111	خلاصة الفصل الثالث
131-113	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
121-115	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة
115	1-1- اختيار ميدان الدراسة
119 - 115	2-1 - نبذة عن تطور القطاع المصرفي في الجزائر
121-119	3-1- تقييم الوضع الراهن للقطاع المصرفي
121	4-1- قائمة البنوك العاملة في الجزائر
123 - 122	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
122	1-2- مجتمع الدراسة
122	2-1- عينة الدراسة
123	3-1- اختيار المجيبين
127 - 124	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات
124	1-3- أدوات الدراسة الميدانية
126 - 124	2-3- تصميم وتطوير أداة الدراسة
127 - 126	3-3- صدق وثبات أداة الدراسة
131 - 128	المبحث الرابع: منهج الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

128	4-1- منهج الدراسة الميدانية
128	4-2- إجراءات تجهيز البيانات
130 -129	4-3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
131	خلاصة الفصل الرابع
186-132	الفصل الخامس: النتائج والمناقشة
145-134	المبحث الأول: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
135-134	1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة المستجوبين
145-135	1-2- قياس وتحليل اتجاهات المجيبين حول متغيرات الدراسة
138-135	1-2-1- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول سوابق التوجه نحو السوق
141-139	1-2-2- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مستوى التوجه نحو السوق
142-141	1-2-3- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مستوى الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة
143	1-2-4- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مستوى الأداء المتميز
145-144	1-2-5- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مدى إدراك وجود متغيرات معدلة
145	1-2-6- تلخيص نتائج قياس اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة
170-146	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
149-146	2-1- اختبار الفرضية العامة
170-150	2-2- اختبار الفرضيات الرئيسية
153-150	2-2-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
166-153	2-2-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
170-166	2-2-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
185-171	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واستنتاجاتها
174-171	3-1- مناقشة نتائج قياس الاتجاهات حول متغيرات الدراسة
183-175	3-2- مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
185-183	3-3- استنتاجات الدراسة
186	خلاصة الفصل الخامس
191-187	خاتمة
190-188	أولاً: توصيات الدراسة

191	ثانياً: أفاق البحث
202-192	المراجع
197-192	المراجع بالعربية
202-198	المراجع بالأجنبية
205-203	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
م	نموذج الدراسة	1-1
19	تطور مفهوم تسويق الخدمات المالية	1-1
21	مراحل تطور قسم التسويق في المؤسسات المالية	2-1
25	عناصر البيئة التسويقية	3-1
27	البيئة الجزئية للمؤسسة المالية	4-1
28	البيئة التسويقية الكلية	5-1
39	الأبعاد التي يقوم عليها مفهوم الأداء	1-2
46	روافع النجاح في البيئة التنافسية الحالية من منظور نظرية الموارد	2-2
51	خطوات قياس الأداء	3-2
54	نموذج تقييم الأداء التقليدي	4-2
56	نموذج قياس إدراك الأداء	5-2
58	نموذج مؤشرات قياس للأداء المتوازن	6-2
60	النموذج الشامل لتقييم الأداء (حسب لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية)	7-2
61	نموذج نظام التقرير الثلاث لقياس الداء	8-2
62	نموذج تقييم الأداء الشامل Navigateur Skandia	9-2
74	العلاقة بين مفهومي التوجه نحو السوق	1-3
75	العلاقة بين مفهومي التوجه نحو السوق	2-3
81	الأبعاد الثقافية للتوجه نحو السوق	3-3
82	الأبعاد السلوكية للتوجه نحو السوق	4-3
84	سوابق التوجه نحو السوق المرتبطة بالتنظيم ونتائجه	5-3
87	سوابق التوجه نحو السوق (المتعلقة بالتزام الإدارة العليا)	6-3
87	سوابق التوجه نحو السوق المتعلقة بأنظمة التنظيم	7-3
91	السوابق البيئية للتوجه نحو السوق	8-3
97	الطريقة المعروفة بـ Churchill sample "	9-3
104	خطوات استعمال سلالم قياس مستوى التوجه نحو السوق	10-3
108	تأثير التوجه نحو السوق على الأداء بوجود متغيرات وسيطة	11-3
109	تأثير المتغيرات المعدلة على علاقة التوجه نحو السوق /الأداء	12-3

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتوجه نحو السوق	1-3
89	تأثير أنظمة التنظيم في مكونات التوجه نحو السوق	2-3
106	أهم الدراسات التي أكدت وجود علاقات ايجابية بين التوجه نحو السوق والأداء	3-3
108	تصنيف المتغيرات الوسيطة التي يؤثر من خلالها التوجه نحو السوق على الأداء	4-3
120	مدى هيمنة القطاع المصرفي العمومي على النشاط المصرفي	1-4
121	قائمة للبنوك المعتمدة في الجزائر	2-4
122	توزيع المستجوبين عبر الفروع و الوكالات البنكية التي تمثل عينة الدراسة	3-4
125	هيكلية الاستبيان	4-4
127	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة والأبعاد المكونة لها	5-4
128	حالة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	6-4
129	المستويات الترتيبية لسلم ليكرت والدرجات المقابلة لها	7-4
129	المتوسط الحسابي المرجح المقابل للدرجات القياس و مستوى الأهمية المقابل لهما	8-4
134	يلخص وصف المعلومات الشخصية للمجيبين	1-5
136	قياس مدى توفر سوابق تنظيمية للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر	2-5
137	قياس مدى توفر سوابق بيئية للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر	3-5
138	الوسط الحسابي المرجح للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر	4-5
139	قياس مستوى التوجه نحو السوق بإبعاده السلوكية في المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر	5-5
142	قياس اتجاه أفراد العينة حول الاعتماد على متغيرات تلعب دور الوسيط في تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز	6-5
143	تقييم الأداء المتميز في مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر	7-5
144	قياس اتجاه أفراد العينة حول وجود متغيرات معدلة لعلاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز	8-5
145	يلخص نتائج قياس اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة	9-5
146	اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	10-5
147	اختبار تأثير سلوك إنتاج المعلومات على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	11-5
148	اختبار تأثير سلوك نشر المعلومات على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	12-5
148	اختبار تأثير سلوك الاستجابة للمعلومات على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	13-5
150	اختبار تأثير سوابق التوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق	14-5

151	اختبار تأثير سوابق التوجه نحو السوق التنظيمية على مستوى التوجه نحو السوق	15-5
152	اختبار تأثير سوابق التوجه نحو السوق البيئية على مستوى التوجه نحو السوق	16-5
154	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة	17-5
157	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود وسيط (إدارة العلاقة مع الزبون)	18-5
160	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض (كمتغير وسيط)	19-5
163	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود وسيط (الثقة في البنك)	20-5
166	حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات المعدلة والمتغير المستقل	21-5
167	حساب الارتباط الجزئي بين المتغير اضطراب السوق والتوجه نحو السوق	22-5
168	حساب الارتباط الجزئي بين حدة المنافسة والتوجه نحو السوق	23-5
169	حساب الارتباط الجزئي بين التغيرات التكنولوجية والتوجه نحو السوق	24-5
170	حساب الارتباط الجزئي بين الحالة العامة للاقتصاد والتوجه نحو السوق	25-5
176	مقارنة نتيجة التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	26-5
177	مقارنة نتيجة التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	27-5
178	مقارنة نتيجة التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	28-5
178	مقارنة نتيجة التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر	29-5
179	مقارنة نتائج الارتباط الجزئي بالنسبة لمجمل المتغيرات المعدلة	30-5
180	مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة لاضطراب السوق	31-5
181	مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة لحددة المنافسة	32-5
181	مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة للتغيرات التكنولوجية	33-5
182	مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة للحالة العامة للاقتصاد	34-5

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
204	الجريدة الرسمية المتضمنة قائمة المؤسسات البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة	1
205	الاستبيان المستعمل في الدراسة	2

المقدمة

تمهيد

تهدف معظم منظمات الأعمال الخدمية المعاصرة مهما كانت طبيعة نشاطها إلى تحقيق أداء متميز في خدمة زبائنها، أو بمعنى آخر تجاوز توقعات الزبون في تقديم خدماتها، بهدف ضمان بقائها ونموها وتميزها عن باقي المنظمات المنافسة لها، في ظل بيئة تتميز بالغموض وعدم الاستقرار.

لقد بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت و وترمان (Robert H Waterman & Thomas Jr Peters , 1982) كتابهما في البحث عن الامتياز « In Search Of Excellence »، حيث درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير الامتياز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة. وقد عرف العقدين الماضيين إثراء كبيرا لموضوع الأداء بفضل الأبحاث والمقالات العلمية التي تم نشرها خاصة في أمريكا الشمالية (حيث تجاوزت 4000 بحث في نهاية 1996)، بالإضافة إلى نشر العديد من الكتب المتعلقة بالموضوع بمعدل كتابين في السنة .

بالرغم من تقارب وجهات نظر المؤلفين والمنظرين في موضوع الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق. وهذا راجع لعدة أسباب منها (تنوع وتعدد مجالات تحقيق الأداء و تباين طبيعة نشاط وفلسفة منظمات الأعمال واختلاف أهداف المنظمات واختلاف وجهات نظر الباحثين). وقد تأثر البحث في محددات الأداء بالعديد من التيارات النظرية التي حاولت تفسير مصادر الأداء المتميز للمنظمات، حيث تؤكد الأدبيات الحديثة سيما نظرية (الموارد

المقدمة

التسويقية غير المنظورة والأداء¹ على ارتباط المكاسب التي يحتمل أن تحققها المنظمة بقدرتها على تسليم قيمة عليا لزيائنها (Kotler,1994,Hooley Et Al.,2005).

تأسيسا على ذلك وضع كل من (Hunt & Morgan,1995,1996) نظرية جديدة تعترف صراحة بالتسويق كمورد تبنى عليه المنظمات تفوقها، وتجعل من التوجه نحو السوق مصدرا كامنا للتميز إذ أن المنظمات التي تتبنى هذا التوجه مهياً أكثر من غيرها لاستحداث قيمة عليا للزبون، ومن ثم بناء ميزة تنافسية مستدامة.

تعود البدايات الأولى التي حفزت نمو المعارف النظرية و الامبيريقية حول التوجه نحو السوق إلى نهاية الثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي (Webster1992 , Shapiro1988)، وقد تزايد الاهتمام بموضوع التوجه نحو السوق خلال الخمسة وعشرين سنة الأخيرة من قبل الباحثين في مجال التسويق بشكل واضح ما أدى إلى بروز تيار حقيقي في هذا المجال من البحث، فبداية من المقال الرائد لكوهلي وجوارسكي (Kohli & Jaworski, 1990)² تركزت جهود الباحثين في المقام الأول حول تصور وقياس التوجه نحو السوق (Narver&Slater,1990, Deshpandé, Ruekert 1992,Day1994,Farley&Webster 1993, ومن ثم كان الاتجاه إلى البحث عن سوابقه ونتائجه (Antécédents& Consequences) (Kohli & Jaworski, 1993, Christine & ale; 2002)، وقد أخذ موضوع تأثير التوجه نحو السوق على أداء منظمات الأعمال الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين إذ تم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية بين التوجه نحو السوق وأداء منشآت الأعمال (Narver & Slater,1990, 1994, Kohli & Jaworski, 1993, Greenly1995, Gatingnon & Berthon 1996), Xuereb,1997, Pitt,Caruana & Berthon 1996)، كما سمح التعمق في معرفة علاقة التوجه نحو

¹ اد.شريف حمزاوي ، (2009): القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز : إطار نظري وفرضيات بحثية ،مجلة التواصل، جامعة

عنابة، عدد24، جوان ، ص10

² Kohli & Jaworski , (1990): **Market orientation: the construct research propositions and managerial implications**, Journal of Marketing, (Aprile1990)

المقدمة

السوق بالأداء التنظيمي إلى إبراز دور المتغيرات الوسيطة (Médiatrices) التي يكون من خلالها لأنشطة المنظمة الموجهة نحو السوق تأثير أفضل على مستوى أدائها إذ تعتبر معرفة وتحديد وتصنيف هذه المتغيرات الوسيطة أمراً بالغ الأهمية، لأنه يسمح بتفسير كيف يمكن لأنشطة المنظمة الموجهة نحو السوق أن تميز أدائها من خلال التأثير في المتغيرات الوسيطة (D.Gotteland,2005)، إضافة إلى ذلك وأمام ما أوضحتها النتائج الميدانية لبعض الدراسات من وجود اختلال في هذا تأثير، فقد ارجع ذلك إلى عدم الأخذ في الحسبان وجود عوامل معدلة لهذه العلاقة (Modérators). (مثل : اضطراب السوق و التطور التكنولوجي وحدة المنافسة و الحالة العامة للاقتصاد..الخ) والتي يجب تحديدها بوضوح فمعرفة هذه العوامل المعدلة تسمح بالحصول على نتائج صادقة ودقيقة حول طبيعة العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء التنظيمي.

على غرار الدراسات الرائدة التي تمت الإشارة إليها في سياق الفقرات السابقة فإنه تم إجراء عدة دراسات حول علاقة التوجه نحو السوق بالأداء وهذا ضمن سياقات اقتصادية متنوعة والتي نشير إلى بعض منها في مايلي:

- دراسة (Sue ,Pulendran & al, 2000) : هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في سوابق وعواقب التوجه نحو السوق ضمن بيئة أعمال استرالية، وأكدت نتائج هذه الدراسة من جهة وجود اثر ايجابي للتوجه نحو السوق على الأداء، ومن جهة أخرى أوضحت هذه الدراسة أن مستوى التوجه نحو السوق يتحدد بمجموعة من العوامل (التي وصفت بسوابق التوجه نحو السوق).

- دراسة (Ahmet H. Kirca & al ,2005) : قدمت الدراسة محصلة لنتائج (114دراسة) بشأن سوابق وعواقب التوجه نحو السوق، و أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التوجه نحو السوق

المقدمة

والأداء. كما أوضحت الدراسة أن مستوى التوجه نحو السوق يتحدد تبعاً لتأثير مجموعة من العوامل (السوابق) منها ما هو ايجابي مثل التزام الإدارة العليا والترابط بين الإدارات ومنها ما هو سلبي مثل المركزية والمبالغة في الإجراءات الرسمية.

دراسة (kajendra,2008) : شملت هذه الدراسة عينتين من الشركات الصناعية في اليابان وسيريلانكا، وقد أوضحت النتائج أن مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات اليابانية أعلى منه في المؤسسات السريلانكية التي تبقى متوسطة المستوى، من جهة ثانية أكدت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مستوى التوجه نحو السوق والأداء، كما أظهرت الدراسة تأثير السوابق على مستوى التوجه نحو السوق.

دراسة (Valter,2010): وهي دراسة تحليلية تجميعية (Mega-Analysis) & (Meta-Analysis) لعينة من الدراسات (27 دراسة) التي تناولت سوابق التوجه نحو السوق ونتائجه في بيئة الأعمال البرازيلية ، وبيئة الأعمال الدولية (07 دراسات)، و خلصت الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة ايجابية بين التوجه نحو السوق والأداء، كما أوضحت الدراسة أن مستوى التوجه نحو السوق يتحدد بمجموعة من السوابق والمتمثلة في الترابط بين الأقسام الإدارية والبيئة ما بين الأقسام الإدارية و إجراءات تنفيذ العمل.

دراسة (Frederick. O& al, 2011) : تناولت هذه الدراسة الصلة بين سوابق التوجه نحو السوق والأداء في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببوتسوانا وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة ايجابية بين التوجه نحو السوق وأداء المؤسسات الصغيرة، رغم أن مستوى التوجه نحو السوق في هذا القطاع خاصة وقطاع الأعمال بدولة بوتسوانا عامة يبقى محدودا.

المقدمة

على غرار مختلف منظمات الأعمال فان مؤسسات الخدمات المالية اتجهت بدورها شيئاً فشيئاً نحو تبني مفاهيم التوجه نحو السوق نتيجة لجملة من التطورات والتغيرات التي لخصها (Lovelock, 2002) في مايلي :

- التغيير في التشريعات؛
- الاتجاه نحو خصخصة الخدمات العامة؛
- التقدم التكنولوجي الذي شجع المؤسسات الخدمية على تغيير أساليب العمل التي تنتهجها في التعامل مع عملائها؛

ضمن هذا السياق نجد عدة دراسات اهتمت بتأثير التوجه نحو السوق على أداء مؤسسات الخدمات المالية سواء على المستوى الغربي أو العربي مثل:

دراسة ستيفان وكريستوف (Stephane Graber et Jean-Christophe Zwick, 2006) التي هدفت إلى معرفة تأثير مستوى التوجه نحو السوق على أداء البنوك الخصوصية بسويسرا حيث خلصت إلى تأكيد تأثير مستوى التوجه نحو السوق على أداء البنوك حيث أن البنوك التي مستوى توجهها نحو السوق يكون عالي يكون أداءها أفضل من البنوك التي مستوى توجهها نحو السوق منخفض. من جهة أخرى فان دراسة (أمين خليل أمين السعدي ، 2000) : هدفت هذه الدراسة الى قياس درجة التوجه نحو السوق وعلاقته بالأداء لدى المصارف العاملة في الأردن، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة القوة بين مقدار التوجه نحو السوق في المصارف الأردنية وبين أدائها .

أما دراسة (محمد ابو عقل دلبوح، 2014): فقد هدفت إلى معرفة تأثير التوجه نحو السوق على الأداء في المصارف الإسلامية وفقا لمنظور السوق وخلصت الدارسة إلى أن الأداء المصرفي

المقدمة

يواجه فجوة أو عدم وجود فهم لإدارة المتطلبات السريعة والمتغيرة للعملاء (فجوة الإدارة المصرفية) .

أما دراسة (Robert . A & Vincent.B, 2011): فتتبع أهميتها من الرغبة في قياس التوجه نحو السوق للبنوك في دولة نامية مثل غانا، حيث مفهوم التوجه نحو السوق لا يزال ممارسة جديدة، وكشفت نتائج الدراسة عن قدر كبير من التوجه نحو السوق في البيئة المصرفية الغانية. و خلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات للبنوك الغانية ونظرائهم في بلدان نامية أخرى على أهمية أن تكون موجهة نحو السوق.

مما تقدم فإن هذا البحث يهدف إلى دراسة مدى تأثير مستوى التوجه نحو السوق في مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في السوق المصرفية الجزائرية³ ودرجة تحقيقها للأداء المتميز، وهذا بهدف فهم الميكانيزمات التي تفسر تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز. حيث تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تجري في مناخ أعمال جزائري، أين المفاهيم التسويقية تعتبر جديدة بالنسبة لمختلف منظمات الأعمال عامة و منظمات الخدمات المالية خاصة، التي لازلت تسير بخطوات محتشمة نحو تبني التوجه التسويقي خاصة في ظل القوانين التي تحكم القطاع المالي والمصرفي والتي تتميز بالتحفظ تجاه الأنشطة التسويقية.

1- إشكالية الدراسة وأسئلتها:

تواجه مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة بالجزائر تحديات بيئية متباينة تفرض عليها التكيف من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق أداء متميز على كافة المستويات و ضمان بقائها، خاصة مع التوجه نحو تبني الجزائر لقواعد اقتصاد السوق وما يترتب عنها من انفتاح للسوق المصرفية الجزائرية على السوق الدولية، ولعل من ابرز متطلبات التكيف مع هذه البيئة

³سواء كانت هذه المؤسسات المصرفية وطنية أو أجنبية

المقدمة

المتغيرة هو تبني المؤسسات المصرفية بالجزائر للتوجه نحو السوق باعتباره مصدرا من مصادر تحقيق الأداء المتميز.

ضمن هذا الاطار فإن هذه الدراسة تهدف إلى فهم وتحليل مدى تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، مع التطرق إلى العوامل المسببة له وكذا العوامل الوسيطة والمعدلة لهذه العلاقة. ولتحقيق هدف هذه الدراسة لا بد من الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: "ما مدى تأثير مستوى التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر؟".

تستدعي الإجابة على السؤال الرئيسي والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة إثارة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تتوفر قطاع الخدمات المصرفية في الجزائر على سوابق ممهدة للتوجه نحو السوق؟
- 2- ما مدى تبني مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر لمفهوم التوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية (جمع المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات)؟
- 3- هل يوجد تأثير لسوابق التوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر؟
- 4- هل للتوجه نحو السوق تأثير غير مباشر على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، الثقة في البنك)؟
- 5- هل تتأثر قوة العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بالمتغيرات المعدلة المتمثلة في (اضطراب السوق، حدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الحالة العامة للاقتصاد)؟

2- فرضيات الدراسة:

تتطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية التي وردت في إشكالية الدراسة، بحيث تكون منسجمة مع الأطروحات النظرية والأنموذج المقترح، وعليه فقد تمت صياغة فرضية عامة بالإضافة إلى ثلاثة فرضيات أساسية تنطوي كلا منها على فرضيات فرعية على النحو الآتي:

2-1- الفرضية العامة للدراسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق بأبعاده

السلوكية على الأداء المتميز لمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

و تنطوي الفرضية العامة على ثلاثة فرضيات رئيسية كما يلي:

2-2- الفرضية الأساسية الأولى:

ف10: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسوابق التوجه نحو السوق بأبعاده (التنظيمية و البيئية)

على مستوى تتبنى المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للتوجه نحو السوق.

وتفرع عنها فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

ف10-1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسوابق التوجه نحو السوق بأبعاده التنظيمية على

مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للتوجه نحو السوق.

- الفرضية الفرعية الثانية:

ف10-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسوابق التوجه نحو السوق بأبعاده البيئية على

مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للتوجه نحو السوق.

2-3- الفرضية الأساسية الثانية:

ف₂₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر في وجود متغيرات وسيطة (العلاقة التجارية، خصائص العروض، الثقة في البنك) وتتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى :

ف₂₀₋₁: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات

المصرفية في الجزائر في وجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط

- الفرضية الفرعية الثانية :

ف₂₀₋₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات

المصرفية في الجزائر في وجود خصائص العروض كمتغير وسيط .

- الفرضية الفرعية الثالثة:

ف₂₀₋₃: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات

المصرفية في الجزائر في وجود الثقة في البنك كمتغير وسيط.

2-4- الفرضية الأساسية الثالثة:

ف₃₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المعدلة (اضطراب السوق، حدة المنافسة،

التغيرات التكنولوجية، الحالة العامة للاقتصاد) على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى

الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر.

وتتفرغ عنها أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى :

ف₀-1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاضطراب السوق كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثانية :

ف₀-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحدة المنافسة كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر..

- الفرضية الفرعية الثالثة :

ف₀-3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيرات التكنولوجية كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر.

- الفرضية الفرعية الرابعة :

ف₀-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحالة العامة كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر.

3- نموذج الدراسة

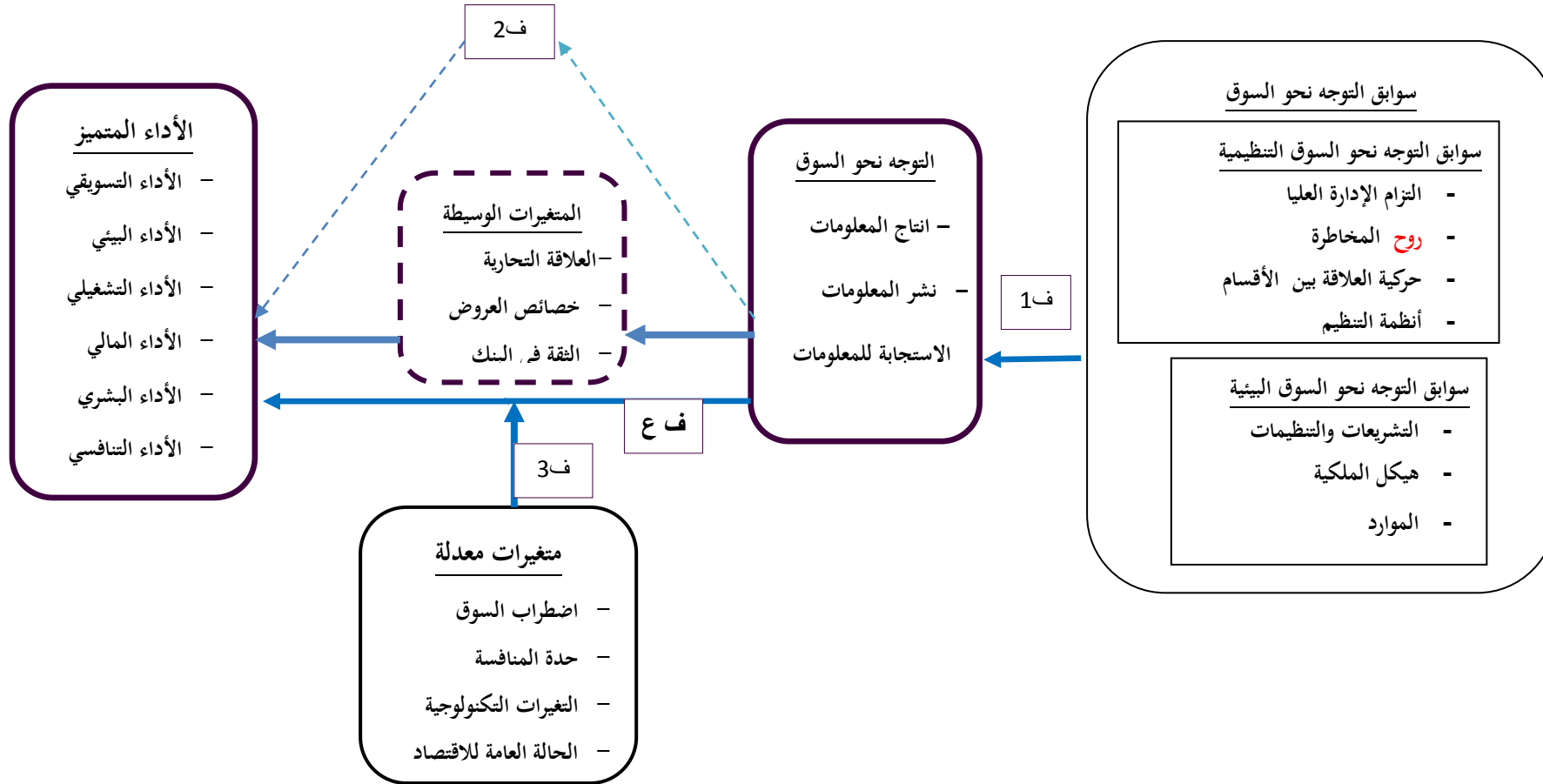
بهدف توضيح العلاقات السببية التي سيتم درستها تم تصميم نموذج الدراسة المبين في

الشكل الموالي، وهذا اعتمادا على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضع

هذه الدراسة:

المقدمة

الشكل 1: النموذج العام للدراسة



4- منهج الدراسة

- لانجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على عدة مناهج بحثية وهي :
- المسح المكتبي (البيبليوغرافي): والغرض من ذلك هو تقديم واستعراض أدبيات التوجه نحو السوق والتسويق في مجال الخدمات المالية، بالإضافة إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المتميز ومعاييره .
 - المنهج الوصفي التحليلي: وهذا لغرض تحليل واقع التوجه نحو السوق في المؤسسات المالية الناشطة بالجزائر وعلاقته بمستوى أدائها المتميز و تحليل تأثير مختلف المتغيرات في هذه العلاقة .

5- أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى توفر المؤسسات المصرفية النشطة في الجزائر على سوابق أو مقومات التوجه نحو السوق؛
- قياس مستوى تبني المؤسسات المصرفية في الجزائر لمفهوم التوجه نحو السوق؛
- التحقق من وجود تأثير للتوجه نحو السوق على مستوى الأداء في المؤسسات المصرفية النشطة في الجزائر؛
- التعرف على بعض المتغيرات التي يمكن يؤثر من خلالها التوجه نحو السوق في الأداء المتميز؛
- التعرف على تأثير بعض العوامل المعدلة في درجة العلاقة ما بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز .

6- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها ترمي إلى المساهمة في معالجة موضوع يتسم بالحدائثة بالنسبة لمناخ الأعمال في الجزائر بصفة عامة، ومناخ الخدمات المالية بصفة خاصة، و الذي ما يزال بعيدا عن الاهتمامات البحثية لأسباب مختلفة تتعلق أساسا بالفجوة المعرفية في مجال علاقة التوجه نحو السوق بالأداء .

وتبرز مساهمة الباحث في اقتراح نموذج يربط بين التفسيرات التي أعطيت لمصادر الأداء في أدبيات التسويق وأبعاد التوجه نحو السوق، من جهة، والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة، من جهة أخرى.

7- مجالات الدراسة

- **المجال العلمي:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على دراسة مجموعة من المتغيرات كمايلي:
التوجه نحو السوق من منظور المقاربة السلوكية لكوهلي وجورسكي باعتباره متغير مؤثر، والأداء المتميز باعتباره متغير متأثر بمستوى التوجه نحو السوق و المقاس اعتماد على نموذج الأداء الشامل، بالإضافة إلى المتغيرات التي لها تأثير على هذه العلاقة بدءا بسوابق التوجه نحو السوق (التنظيمية والبيئية) باعتبارها متغيرات مؤثرة في مستوى التوجه نحو السوق، وكذا المتغيرات الوسيطة والمعدلة باعتبارها مؤثرة في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز.

- **المجال المكاني:** المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر (المؤسسات المصرفية المعتمدة من طرف بنك الجزائر) سواء كانت وطنية أو أجنبية وقد شملت الدراسة الفروع أو الوكالات الرئيسية المتواجدة عبر 12 مدينة من مختلف الولايات هي: الجزائر

المقدمة

العاصمة(شراكة) ، بليدة(العفرون)، مدية، قسنطينة(علي منجلي)، عنابة(الحجار)، قالمة، سكيكدة، ميله(شغوم العيد)، الشلف، الجلفة (مسعد)، الشلف، سعيدة.

- **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من 2016/12/01 إلى 2017/11/30

- **المجال البشري:** عينة تتألف من إطارات وموظفي مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر.

8- صعوبات الدراسة:

تواجه هذه الدراسة جملة من الصعوبات يمكن تلخيصها في مايلي :

- **صعوبات متعلقة بمناخ الدراسة:** تجري هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تتناول مناخ

الأعمال في الجزائر، حيث تتميز المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المالية

بصفة خاصة بثقافة اللامبالاة بالدراسات الميدانية، حيث يغيب التعاون ويسود التحفظ فيما

يخص تقديم المعطيات الفعلية. مما قد يؤثر على دقة المعلومات الواردة في البحث، الأمر

الذي يمكن أن يحد من درجة صدقية وسلامة النتائج المتوصل إليها.

- **صعوبات متعلقة بإمكانيات الباحث:** تتطلب هذه الدراسة مسح اكبر عدد ممكن من

الوكالات المصرفية عبر مختلف الولايات، الأمر الذي يتطلب إمكانيات مادية وحتى بشرية

للوصول لأكبر تغطية ممكنة، وهو ما لم يتاح للباحث.

- **صعوبات مرتبطة بالزمن:** تم إجراء الدراسة الميدانية في فترة زمنية محدودة، غير كافية

لإجراء مسح واسع للمؤسسات المصرفية المعنية بهذه الدراسة.

9- تقسيم الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة كمايلي :

- **مقدمة:** وتتضمن الإطار العام للدراسة (طرح الإشكالية، صياغة الفرضيات..الخ)

المقدمة

- **الفصل الأول:** يتناول تسويق الخدمات المالية
 - **الفصل الثاني:** يتناول الأداء المتميز ومعايير قياسه
 - **الفصل الثالث:** يتناول شرح العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز
 - **الفصل الرابع:** يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وكيفية اختيار عينة الدراسة، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، و مراحل تطوير أداة القياس المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.
 - **الفصل الخامس:** يتعلق بعرض البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج. بالإضافة إلى تقديم التوصيات والمقترحات البحثية.
- 10- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**
- **المتغير المستقل (المؤثر الأساسي):** التوجه نحو السوق (وفق المقاربة السلوكية)
- التوجه نحو السوق من منظور سلوكي هو عبارة عن قدرة وإرادة المنظمة على إنتاج المعلومات حول السوق، ونشر هذه المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة و تحقيق الاستجابة المتناسبة مع هذه المعلومات.
- **المتغير التابع أو المتأثر (الأداء المتميز)**
- إن المقصود بالأداء المتميز لا يتعلق فقط بعدد الوحدات المنتجة أو بعدد الزبائن الذين تتم خدمتهم أو الإيرادات المحققة، ولكن يتعلق أيضا بالجودة في الإنتاج وتقديم الخدمة وكذلك

المقدمة

بالمسؤولية الاجتماعية، فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالتميز⁴.

- المتغير المؤثر الخارجي: سوابق التوجه نحو السوق

مقدمات أو سوابق التوجه نحو السوق هي عوامل ترتبط بالتنظيم أو بالبيئة قد تسبب أو تحد من تطبيق فلسفة التسويق في المنظمة. وتبرز هذه العوامل التنظيمية على مستوى الأفراد والمجموعات والتنظيم والأقسام..الخ، في حين أن العوامل الخارجية (المرتبطة بالبيئة)⁵. تتعلق حسب (Christine & ale, 2002) بالتشريعات الحكومية وطبيعة الملكية والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، حيث تلعب هذه العوامل بدورها دورا بارزا في الزيادة أو الحد من مستوى توجه المنظمة نحو السوق باعتبارها تشكل جزءا من بيئة نشاط المنظمة.

- المتغيرات الوسيطة

وهي متغيرات تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، حيث يقتضي بان المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب التابع، وتتمثل المتغيرات الوسيطة المقترحة في هذه الدراسة في : إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض و الثقة في البنك.

- المتغيرات المعدلة

و تتمثل في المتغيرات تعدل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التوجه نحو السوق) والمتغير التابع (الأداء المتميز)، وتتمثل المتغيرات المعدلة ضمن هذه الدراسة في التغيرات التكنولوجية، اضطراب السوق، حدة المنافسة، الحالة العامة للاقتصاد.

⁴ ا. بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، 2007 ، ص27-37 (بتصرف)

⁵ هذه العوامل اعتبرت في دراسات سابقة كمعدلات (Moderators) وليست مقدمات (Antecedents) للتوجه نحو السوق

الفصل الأول

تسويق الخدمات المالية

تمهيد الفصل الأول

يعتبر التسويق في مجال الخدمات المالية حديثا نسبيا مقارنة بقطاعات اخرى، وذلك راجع لخصوصيات هذا القطاع، وهذا ما سنسعى إلى توضيحه ضمن هذا الفصل من خلال التطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بمفهومى الخدمات المالية وتسويق الخدمات المالية، وهذا ضمن أربعة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول مفهوم الخدمة المالية وخصائصها، بينما في المبحث الثاني يتطرق إلى التعريف بالمؤسسات المالية وأشكالها، أما في المبحثين الثالث والرابع فسيتناول فيهما كلا من مفهومي تسويق الخدمات المالية والبيئة التسويقية للخدمات المالية.

المبحث الأول: ماهية الخدمات المالية

أصبح قطاع الخدمات من أكثر القطاعات حيوية بالنسبة للنمو، كما أن التطور الحاصل في القطاعات الأخرى أصبح مرهونا بالتطورات والتحسينات التي تحدث في هذه القطاع¹.

1-1- مفهوم الخدمة وأهميتها: تنوعت وتعددت تعريفات الخدمة في الأدبيات التسويقية نورد منها ما يلي على سبيل المثال لا الحصر :

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: " الخدمات هي سلع غير ملموسة، أو على الأقل يجب أن تكون كذلك، فان كانت غير ملموسة كلياً يمكن تبادلها بشكل مباشر من المنتج إلى المستعمل ، فلا يمكن نقلها أو تخزينها ، كما أنها قد تكون قابلة للتلف فورا . والسلع الخدمية صعبة التحديد فهي تنتج في الوقت نفسه الذي تشتري وتستهلك فيه . كما أنها تتركب من عناصر غير ملموسة وغير قابلة للفصل أو العزل . وتتطلب غالبا مشاركة الزبون من خلال استخدام بعض الأساليب الهامة . كما أنها لا يمكن أن تباع من خلال نقل الملكية ، وليس لها عنوانا محددًا"²

كما عرفها قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary,1995) كمايلي: " الخدمة هي التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة... وهذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة ، أو من خلال الخدمة المخزنة في ادنهاهم ... فمفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة"³

¹د.رعد حسن الرصن، (2007) : عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص15

² Boone Louis E & David L Kurtz , (1992) : Contemporary Marketing ,7ed , The Dryden Press , Ahacourt Brace Jovanovich College Publisher Orlondo, p368

³د.رعد حسن الرصن، مرجع سبق ذكره ، ص60 (بالتصرف)

بينما يعرفها (Ph.Kotler,2000) بأنها " أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه احد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس، ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، و إنتاجه يمكن أو لا يمكن أن يرتبط بالسلعة المادية"¹.

أما (Lovelock,2001) فقد عرفها بأنها: نشاطات اقتصادية تعمل على خلق قيمة، وفي الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين، وذلك في الوقت والمكان الذين يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة²

2-1- تعريف الخدمة المالية

يتضمن مفهوم الخدمة المالية مفهومين فرعيين؛ الأول تسويقي : كونها مصدرا لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن ، والثاني منفعي: يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المالية³.

تعرف الخدمة المالية بشكل مبسط بأنها: أية مساعدة أو استشارة من شأنها أن تسهل من عمل المستفيد لتحقيق أهدافه سواء كانت تلك المساعدة نشاطات محددة أو نتائج لتفاعلات مالية مختلفة⁴.

كما يمكن تعريف الخدمة المالية بشكل أوسع على أنها " مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة"⁵ وقد شمل هذا التعريف الجوانب التالية :

- تقوم الخدمة المالية على المهارات التي يقدمها منتج الخدمة؛

¹ Philip Kotler,(2000) : **Marketing Management** , The Millennium Edition ,10ed , Prentice-Hall Inc, Upper Saddle River, N.J, P428

² Lovelock ,Christopher,H, (2001) : **Services Marketing**, 4th ed Prentice-Hall, p3

³ ناجي معلا، (1992) : العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث ، منشورات اتحاد المصارف العربية، بيروت - لبنان، ص15 (بتصرف)

⁴ ثامر البكري و ابي سعيد الديوه جي، (2004) : الآراء الحديثة في أسس تسويق الخدمات المحاسبية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 76، صص143-154

⁵ Juie, Forning, **The Purpose of Marketing**, (1993) : National Public Accountancy ,Issue9,Sep, p34

- يتكامل إنتاج الخدمة المالية بوجود مستلزمات مادية وغير مادية متنوعة؛
 - تخضع عملية تقديم الخدمة المالية إلى قواعد قانونية و إشراف الدولة لضمان حقوق مختلف الأطراف؛
 - يهدف الزبون من حصوله على الخدمة المالية إلى اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق باستثمار أمواله .
- كما يمكن تعريف الخدمة المالية بأنها: مجموعة من الخصائص الظاهرة (الإدارة)، والخصائص الضمنية (المستهلك)، والخصائص الخارجية (المجتمع) التي يجب أن تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الزبائن، من خلال إضفاء مجموعة من المزايا والمنافع والخصائص على كل خدمة¹.

1-3- ظهور وتطور الخدمات المالية

- 1-3-1- الأشكال الأولية للخدمات المالية والمصرفية :** إن الخدمات المالية ليست وليدة هذا العصر إنما ارتبط ظهورها بظهور النقود المعدنية (المسكوكات) أي مع ظهور عصر التبادل النقدي، إذ ظهرت عدة خدمات مالية خلال فترات متعاقبة على النحو التالي:
- أ- **ظهور خدمة سك النقود المعدنية:** حيث ظهرت في هذه المرحلة خدمة تقطيع المعادن الثمينة إلى وحدات متساوية ومن ثم سكها، بهدف تسهيل وتأمين عمليات التبادل.
- ب- **ظهور نشاط الصيارفة:** انتشرت في أوروبا منذ منتصف القرن الثالث عشر خدمة الصيارفة، وهي خدمة تقتصر على تحويل العملات و المتاجرة في المعادن الثمينة.
- ت- **ظهور نشاط الإيداع:** ظهر نشاط الإيداع نتيجة حاجة الناس إلى الاحتفاظ بأموالهم من مسكوكات وحلي لدى الصيارفة الذين يمتلكون صناديق حديدية بهدف حمايتها من السرقة والضياع وهذا مقابل سندات الإيداع.

¹ الخضيرى محسن احمد، (1996) : التسويق المصرفي : مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الغات، ايترك للنشر والتوزيع ، مصر ، ص213

ث- **ظهور نشاط الائتمان:** أدى التوسع في نشاط الإيداع إلى ظهور نشاط جديد للسيارة تمثل في منح قروض ائتمانية بالاعتماد على المعادن الثمينة المودعة لديهم مقابل الحصول على فوائد.

ج- **إصدار الأوراق النقدية:** أدى الاستعمال الواسع لسندات الإيداع (ورقة البنكنوت) في عمليات التبادل إلى اكتسابها صفة النقود، مما اكسب المؤسسات المصدرة لها نشاطا جديدا تمثل في اصدا النقود الورقية.

1-3-2- الخدمات المالية في مرحلة الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بتراكم كبير لرأس

المال الصناعي، مما دفع أصحابه إلى السعي لاستثماره في مشاريع التوسع الصناعي، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مؤسسات مالية أكثر تخصصا، تقوم بمهام الوساطة المالية بين أصحاب الفوائض المالية وطالبي الأموال لغرض الاستثمار، إذ نلاحظ أن من أهم الخدمات التي ظهرت في هذه المرحلة : الخدمات المصرفية التجارية و خدمة الوساطة المالية و خدمة الادخار و خدمة الحسابات الجارية و خلق نقود الودائع وخدمة الأوراق المالية و خدمة القروض الاستثمارية والاستهلاكية و خدمة الخصم وإعادة الخصم...إلخ .

1-3-3- الخدمات المالية في مرحلة التطور التكنولوجي: كان للتطور التكنولوجي أثرا بالغ

الأهمية على تطور الخدمات المالية، حيث أصبحت المؤسسات المالية تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وجذب أكبر قدر ممكن منهم لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة و انما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المالية و يتجلى ذلك من خلال، عمليات الإيداع و طلب القروض و تحويل الرواتب إلى المصارف و طلب بطاقات الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.

1-3-4- الخدمات المالية في المرحلة الراهنة: اثر التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات خاصة مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانعكاسات ظاهرة العولمة، بشكل كبير وغير مسبوق على ازدهار الخدمات المالية. ومن ابرز الخدمات المالية التي ظهرت في هذه المرحلة نجد : بطاقات الائتمان المختلفة، خدمة التحويل السريع للأموال وخدمات الدفع الالكتروني والبنوك الالكترونية، والنقود الالكترونية... الخ .

1-4- خصائص الخدمات المالية

تتميز الخدمات المالية بمجموعة من الخصائص ينبغي أخذها في الحسبان عند الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن¹ ، والتي من أبرزها نجد :

1-4-1- المسؤولية الائتمانية **Fiduciary Responsibility**: يعد الأمان من أهم الخصائص

التي يجب أن تتميز بها الخدمات المالية و تتمثل المسؤولية الائتمانية في حماية أموال الزبون والالتزام بتزويده بالنصائح الموثوق بها، وتعكس الإنطباع السائد الذي يتسم به العاملون في مؤسسات الخدمات المالية وهو التحلي بالحياد وتوفير الثقة المتبادلة بينهم وبين زبائنهم أثناء قيامهم بتأدية واجباتهم .

1-4-2- اللاملموسية **Intangibility** : إن أبرز ما يميز الخدمات المالية أنها غير ملموسة،

إذ انه من غير الممكن للمستفيد من الخدمة المالية في اغلب الأحيان، لمس أو إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس قبل الحصول على هذه الخدمة. ومع أنه قد يكون هناك مظاهر مادية للخدمة المالية كدفتر الشيكات أو بطاقة الائتمان...إلخ، إلا أن هذه المظاهر تعتبر مجرد وسائل لإيصال الخدمة المالية وليست الخدمة المالية بحد ذاتها، وعليه فان نجاح المؤسسة المالية

¹ سليمان الجبوسي محمد الطائي، (2008) : تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة - مصر ، ص 12

في تسويق خدماتها يعتمد على قدرة ومهارة العاملين لديها في شرح وتوضيح ما يمكن أن تقدمه الخدمة أو المنتج المالي من مزايا ومنافع للزبون.

1-4-3- Inseparability: نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة المالية ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المستفيد من الخدمة ومقدم الخدمة. ويمكن القول أن درجة الترابط في الخدمات المالية عالية جدا؛ حيث أنه لا يمكن فصلها عن مقدمها سواء كان المقدم آلة أو شخص طبيعي.

1-4-4- Heterogeneity: وهو الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان تجنب التباين في نوعية الخدمة المالية المقدمة، ذلك أن كيفية تقديم الخدمة تعتمد على خصائص الشخص الذي يقدمها والزمان والمكان الذين تقدم فيهما. وبالتالي عدم تمكن منتجي الخدمات المالية من الحفاظ على معايير ثابتة تساعد على تنميط خدماتهم المالية المقدمة.

1-4-5- The Balance Between Growth And Risk: تقديم الخدمات المالية ينطوي على مخاطر خصوصا بالنسبة للقروض، الأمر الذي يفرض على المؤسسة المالية الموازنة بين توسعها وقدرتها على إدارة المخاطر.

1-4-6- Perishability: القابلية للنفاذ حيث أن الخدمة المالية يتزامن استهلاكها مع إنتاجها و بالتالي فإن إمكانية تخزينها تصبح منعدمة.

1-4-7- Confidence: الثقة : يتطلب تقديم الخدمات المالية وجود علاقة حميمة قائمة على الثقة المتبادلة في المدى الطويل بين كل من منتج ومستهلك الخدمات المالية.

1-4-8- Geographical Dispersion: الانتشار الجغرافي: نظرا لان طبيعة الخدمات المالية تتطلب التقرب من طالبيها، فإن المؤسسة المالية تسعى للانتشار عبر شبكة واسعة من الوكالات ونقاط بيع وتوزيع خدماتها بشكل يحقق إشباعا أكبر عدد ممكن من الزبائن.

المبحث الثاني: مفهوم وأنواع مؤسسات الخدمات المالية

تعد مؤسسات الخدمات المالية منظمات أعمال كبقية منظمات الأعمال الأخرى الصناعية أو التجارية والخدمية¹ إلا أنها تختلف عنها في كون جل أصولها هي أصول مالية كالقروض والأوراق المالية عكس المنظمات الأخرى التي تتكون أصولها أساساً من المباني والآلات والمواد، كما أن خصومها كذلك هي خصوم مالية مثل الودائع والمدخرات والديون..إلخ .

فمؤسسات الخدمات المالية؛ تعتبر إحدى العناصر الأساسية في السوق المالي، وتشمل المؤسسات المالية التي تعمل بنشاط النقد كالمصارف التجارية ومؤسسات الائتمان والادخار ومؤسسات الإقراض والاستثمار، بالإضافة إلى المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات المالية المرتبطة بالعماليات المصرفية والاستثمارية كاستبدال العملات وصرف الشيكات السياحية، والوسطاء في بيع الأوراق المالية والسلع، والوساطة النقدية والمالية، كما تشمل شركات التأمين بأنواعه.²

2-1- تعريف مؤسسات الخدمات المالية

توجد العديد من التعريفات لمؤسسات الخدمات المالية من أهمها:

- **تعريف القاموس الخاص بالأعمال:** "هي المؤسسات التي تعبأ الأموال من اجل وضعها بصورة موجودات متداولة (أصول مالية) من أسهم وسندات مقابل دفع عوائد و فوائد لحملتها"³
- **تعريف مؤسسة (Map World):** "هي تلك المنظمات التي تزود زبائنها بياقة من الخدمات المالية المتنوعة ويتم السيطرة والإشراف عليها من خلال القوانين والتشريعات الحكومية"⁴

¹ ا د .علاء فرحان طالب، حيدر يونس الموسوي و محمد فائز حسن (2013) : إدارة المؤسسات المالية مدخل فكري معاصر، دار الأيام، عمان – الأردن، ص20

² السيد متولي عبد القادر، (2010): الأسواق المالية والنقدية في علم متغير، دار الفكر، ط1، عمان – الأردن ، ص70

³ علاء فرحان طالب و حيدر يونس الموسوي و محمد فائز حسن، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص20

⁴ نفس المرجع، ص20

2-2- التقسيمات الرئيسية للمؤسسات المالية

توجد العديد من التقسيمات المتعلقة بتقسيم المؤسسات المالية ومجالات عملها وهي كالآتي:

2-2-1- حسب معيار الودائع

أ- **مؤسسات ودائعية:** وهي مؤسسات مالية تعتمد في عملها بشكل كبير على ودائع الأفراد والمنظمات الأخرى لغرض تقديم القروض أو التمويل مثل : البنوك التجارية، مؤسسات التمويل والادخار..الخ

ب- **مؤسسات غير ودائعية:** هي مؤسسات مالية تعتمد في عملها على رؤوس الأموال الذاتية والمساهم بها من قبل حملة أسهمها، حيث تحصل على أموالها بصورة مؤقتة، مثل شركات التمويل وشركات الاستثمارات المالية وشركات التأمين..الخ.

2-2-2- حسب معيار الصفة المصرفية

أ- **مؤسسات مصرفية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالعمل المصرفي (قبول الودائع وتوظيفها) وفقا للتشريعات والقوانين المعمول بها مثل البنوك التجارية.

ب- **مؤسسات غير مصرفية:** هي مؤسسات مالية تقدم خدمات مالية محددة و لا تؤدي وظائف مصرفية مثل مؤسسات الرهن العقاري.

2-2-3- حسب معيار مجال عملها

أ- **مؤسسات مالية شاملة :** ظهرت هذه المؤسسات نتيجة احتدام المنافسة وظهور العولمة وتوسع أسواق رأس المال، حيث توسع نطاق عملها من خلال إضافة أنشطة مالية ومصرفية أخرى.

ب- **مؤسسات مالية متخصصة:** هي مؤسسات مالية تختص في مجال معين دون آخر مثل بنوك الاستثمار المتخصصة في تسويق الأوراق المالية التي تصدر لأول مرة.

2-2-4- حسب معيار الانتشار عبر الحدود :

أ- مؤسسات مالية دولية: هي مؤسسات مالية تعمل على المستوى العالمي.

ب- مؤسسات مالية إقليمية: هي مؤسسات مالية تعمل على مستوى إقليم معين (مثل الاتحاد الأوروبي).

ت- مؤسسات مالية محلية: هي مؤسسات مالية تعمل ضمن بيئة محلية .

2-2-5- حسب معيار الوساطة المالية :

أ- المؤسسات المالية الوسيطة: وتكون هذه المجموعة من المؤسسات المالية التي تقوم بدور الوساطة المالية وتشمل مؤسسات الإيداع، ومؤسسات الإيداع، ومؤسسات الاستثمار.

ب- الوسطاء: الوسطاء هم مؤسسات لا تقوم بدور الوساطة المالية بالشكل السابق ولكن وظيفتهم الأساسية الجمع بين طرفين أو أكثر لإبرام عقد أو صفقة، حيث أن التعامل في أسواق المال عبر العالم لا يتم إلا من خلال وسيط أو سمسار ينفذ أوامر زبائنه طبقاً لعقد التفويض¹.

2-3- أهم أشكال المؤسسات المالية: تتخذ المؤسسة المالية عدة أشكال تبعا لأهدافها

وخصوصية نشاطها ومن أهم أشكال المؤسسات المالية المنتشرة نجد :

2-3-1- البنوك التجارية: تسمى كذلك ببنوك الودائع ، وهي مؤسسات وسيطة تقوم باستقطاب

الودائع وإعادة إقراضها مقابل فائدة تعتبر المصدر الرئيسي لإرباحها ويتمحور عملها حول منح الائتمان.

2-3-2- البنوك التعاونية: تسمى هذه البنوك بالتعاضديات أو التعاونيات بسبب شكلها القانوني،

فهي ليست مؤسسات تجارية في صيغة شركة مساهمة ولكن من المؤسسات ذات نظام أساسي

¹ السيد متولي عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص90

خاص (رأسمال متنوع، تطبق مبادئ التعاضد والتضامن) أو متعلق بالنظام التعاوني ويكون إنشائها لغرض سد الفجوة في دائرة التمويل، أو لسد فراغ تركته البنوك في مجال النشاط عالي المخاطر (كالزراعة، و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ..إلخ)¹.

2-3-3- البنوك المتخصصة: وهي مؤسسات مالية ومصرفية تتعامل بأدوات الائتمان المختلفة في السوقين النقدي والمالي من خلال القيام بمهمة الوساطة المالية؛ بين نوع معين من المقرضين والمقترضين.

كما تعرف بأنها البنوك التي تتخصص في تنمية أحد القطاعات الاقتصادية و لا تمارس أعمال المصارف التجارية.

2-3-4- مؤسسات الادخار العقارية: وهي مؤسسات مالية متخصصة في تمويل قطاع الإسكان والمرافق.

2-3-5- صناديق التوفير والادخار: وهي مؤسسات مالية تقوم بتنظيم عملية الادخار وتسهل إلى تنمية الوعي الادخاري للموظفين ذوي الدخل المحدود.

2-3-6- اتحادات الائتمان: وهي مؤسسات تنبثق من مبدأ التعاون المشترك بين الأفراد لسد حاجاتهم المالية، وهذا عبر تجميع أموالهم معا وإعادة توجيهها نحو الأفراد المحتاجين للتمويل أو للخدمات المالية².

2-3-7- شركات التمويل: وهي مؤسسات غير مصرفية تعمل في مجال منح السلفيات والقروض الشخصية لإغراض شخصية أو استهلاكية مختلفة، وكذلك منح الإعتمادات و إصدار الكفالات لصالح الزبائن والمساهمة في رؤوس أموال المشاريع وإصدار الأسهم أو السندات وشهادات الودائع.

¹ Sylvie De Coussergues , (1996) : **Gestion De La Banque** , 2^e ed , Dunod ,Paris, P4

² علاء فرحان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص23(بتصرف)

2-3-8- صناديق الاستثمار: وتسمى أيضا شركات الاستثمار وتعتبر من أكثر المؤسسات المالية نموا خلال العقود الأخيرة. وصندوق الاستثمار هو أشبه ما يكون بوعاء مالي ذو عمر محدد، تنشأ مؤسسة مالية متخصصة ذات خبرة في مجال إدارة الاستثمارات، وذلك بقصد تجميع مدخرات الأفراد، ومن ثم توجيهها للاستثمار في مجالات مختلفة، مقابل عائد مجزي وضمن مستويات معقولة من المخاطر¹.

2-3-9- شركات التامين: هي شركات تتعهد بتقديم تعويضات لطرف آخر (المؤمن) عن الخسارة إذا كان سببها وقوع خطر منصوص عليه في العقد نظير قسط أو أية دفعة مالية يؤديها المؤمن لشركة².

2-3-10- صناديق التقاعد: وهي مؤسسات اجتماعية واقتصادية (حكومية عادة)، تعنى بشؤون استلام الأقساط التأمينية من العاملين وتسيير الرواتب التقاعدية واستثمار هذه الأموال وتنمية الموارد المتجمعة لديه لضمان استمرارية عملها³.

2-3-11- مؤسسات الضمان الاجتماعي: وهي مؤسسات اجتماعية تهدف إلى مساعدة المشتركين على مجابهة تحديات الحياة ومقابلة متطلباتها، في حين هي اقتصادية لأنها تعتبر وسيلة ادخار إجبارية باعتبار أن أموالها تستقطع إجباريا من رواتب العمال ومساهمة أرباب العمل، حيث تقوم باستثمار مدخرات المشتركين بهدف تحقيق عوائد هامة.

2-3-12- بيوت التصفية: وتسمى أيضا دار المقاصة، حيث تقوم بعملية إجراء التسويات على العقود المالية بين المؤسسات المالية من حيث الالتزامات والمطلوبات والشروط، مقابل حصولها على عمولة⁴.

¹ السيد متولي عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص 78

² نفس المرجع ، ص75

³ طارق محمد خليل الأعرج، (2007) : الأسواق المالية ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، ص 6

⁴ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص25 (بتصرف)

2-3-13- المصارف الإسلامية: هي مؤسسة نقدية ومالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً يكفل تعظيمها ونموها، في إطار القواعد تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية. كما تعرف بأنها المصارف التي تلتزم بتطبيق الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها المصرفية والاستثمارية من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائمة على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة.¹

2-4- الأنشطة المميزة لمؤسسات الخدمات المالية

تهدف معظم مؤسسات الخدمات المالية إلى تعظيم أرباحها من خلال الحصول على فوائض الأموال بأقل تكلفة، واستخدام هذه الأموال بطريقة تحقق أعلى عائد ممكن. ولتحقيق هذا الهدف لا بد من الاهتمام بالعديد من المجالات الإستراتيجية مثل :

- تعبئة المدخرات: من خلال جمع مدخرات الأفراد وتوجيهها نحو الاستثمار بالإحجام الكبيرة .
- إدارة المخاطر التي يتعرض لها الزبائن: حيث تستخدم تقنيات معينة لتقليل المخاطرة بجميع أشكالها (مخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار الصرف والمخاطر القانونية،... إلخ)
- القيام بالأعمال المالية بالنيابة عن الزبائن: مثل الاستثمار في الأوراق المالية.
- إدارة الخصوم والأصول: كقبول الودائع بمختلف أشكالها ومنح القروض، وإجراء التحصيلات والتحويلات.

- إدارة رأس المال: من خلال إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح زبائنها.
- الأنشطة التسويقية: حيث تعتبر من أهم مجالات قرارات المؤسسة المالية وتتضمن تنفيذ عدد من الخطوات كالتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم، وتطوير منتجات وخدمات مالية لإشباعها،

¹ نفس المرجع، ص155

وتسعير هذه المنتجات والخدمات، والإعلان عنها بالإضافة إلى تحديد قنوات التوزيع الملائمة لتقديم هذه المنتجات والخدمات للزبائن في الأسواق المستهدفة .

- **تحقيق أهداف اجتماعية:** يجب أن تكون الأهداف الاجتماعية في قلب أهداف المؤسسة المالية، حيث يجب على المؤسسة المالية أن تعمل على تحقيق التوازن بين أهدافها تجاه الملاك ممثلة خاصة في تحقيق الأرباح و ضمان الأمان من جهة ، وأهدافها تجاه المجتمع من جهة أخرى؛ من خلال مساهمتها في تحقيق رفاهية المجتمع والحفاظ على مصالحه .

المبحث الثالث: ماهية تسويق الخدمات المالية

3-1- تعريف تسويق الخدمات المالية:

تتعدد التعريفات التي أعطيت لتسويق المؤسسة المالية بتعدد أشكال المؤسسات المالية، ولعل من أكثر التعريفات انتشارا هي تلك التي أعطيت بصفة خاصة لتسويق المؤسسات المصرفية باعتبارها أكثر أشكال المؤسسات المالية انتشارا ومجال نشاطها أوسع من باقي أنواع المؤسسات المالية، إضافة إلى أنها السبابة لتبني مفهوم التسويق مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، لذلك سنتطرق إلى أهم التعريفات التي أعطيت للتسويق في المؤسسات المصرفية قبل التطرق إلى التعريف الشامل كمايلي:

تعريف واير (Wayer): "التسويق المصرفي هو ذلك النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن، فهو يتعلق بوضع أهداف المصرف وتصميم البرامج الأزمنة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك البرامج، كما انه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغير البيئي".¹

تعريف (P. Kotler , 1999): "التسويق المصرفي هو مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة و ملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية المبادلة لتحقيق أهداف البنك ، وذلك في حدود توجهات المجتمع"²

تعريف (ناجي المعلا ، 2007) " التسويق المصرفي هو مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات

¹ Richard,Brien,H.& James E.Stafford , (2004) : **The mythe of marketing in banking**, Business Horizons ; vol , 10 ,

² P .kotler , (1999) : **le marketing selon kotler « ou comment créer,conqueri, et dominer un marche**, Edition Village Mondial, Paris- France, P99

أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة يستطيع من خلالها المصرف تحقيق الربح".¹

تعريف (صباح محمد، 2008) أوردت التعريف التالي نقلا عن مجموعة من خبراء التسويق: "التسويق المصرفي هو المخطط المنظم والمتوصل لدراسة الخدمات المتغيرة التي تقدمها المؤسسات المصرفية لإرضاء وتلبية حاجات زبائنهم، والغاية الأساسية منه هو الاستجابة لتلك الحاجات ببرامج فعالة متممة بالإبداع والخلق لا بالحاكاة والتقليد"²

تعريف (الخضير، 2007) عرف التسويق المصرفي بأنه " ذلك النشاط الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف أيا كان موقعهم وأيا كان العمل الذي يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات التي يقدمها المصرف للزبون سواء أكان إقراضا أم اقتراضا أم خدمات مصرفية متنوعة. ويعمل على إشباع رغبات وحاجات الزبون بشكل مستمر يكفل رضاه عن المصرف ويضمن استمرار تعامله معه"³.

التعريف الشامل لتسويق الخدمات المالية: تأسيسا على ما سبق يمكن القول : إن تسويق الخدمات المالية هو " كافة النشاطات التي تعمل على عرض الطاقات والمهارات والمهام والممارسات المالية بشكل جماعي وفعال، وبذل كل الإمكانيات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين، ومن ثم سعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المختلفة"⁴.

¹ اد ناجي المعلا، (2007) : الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، ط3 ، عمان ، ص 17
² صباح محمد ابوتابه ، (2008) : التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان- الاردن ، ص52
³ الطائي وآخرون، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهم في الإبداع ، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق ، ص61
⁴ ثامر البكري واحمد الرحومي، (2008) : تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، ص85

3-2- نشأة و تطور تسويق الخدمات المالية

3-2-1- تطور اهتمام المؤسسات المالية بتبني مفهوم تسويق

يرجع اهتمام المؤسسات المالية بالتسويق إلى ستينيات القرن الماضي، وقد لخص كوتلر تطور التسويق عبر ما سماه " قانون التعلم البطيء " في سبع مراحل كالتالي :

1- **مرحلة إنتاج وتقديم الخدمة:** كان هدف المؤسسة المالية منصبا على تقديم أكبر عدد من

الخدمات لمواجهة الطلب المرتفع، وذلك من خلال زيادة عدد الفروع والعاملين.

2- **مرحلة الترويج:** تمثل هذه المرحلة بداية اهتمام المؤسسات المالية بالتسويق. وينصرف مفهوم

التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة بهدف جذب زبائن جدد و المحافظة

على الزبائن الحاليين. وقد قامت العديد من المؤسسات المالية بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق.

3- **مرحلة الاهتمام الشخصي بالزبائن:** ترسخ هذا المبدأ مع زيادة حدة المنافسة و عدم جدوى

الإعتماد على النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغير في كيفية التعامل مع الزبائن .

4- **مرحلة التجديد والابتكار:** حيث انتقلت المؤسسات المالية إلى مفهوم التجديد والابتكار بعد أن

اتضح أن النمطية في نشاط المؤسسات المالية، أصبحت تشكل عائقا أمام تلبية الاحتياجات

المتجددة والمنتامية للزبائن، الأمر الذي استدعى القيام بإجراء دراسات تسويقية مكثفة عن سلوك

الزبائن وحاجاتهم، ما ساعد على تطوير خدمات تلبي حاجات الزبائن .

5- **مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق:** حيث أدركت المؤسسات المالية انه لا بد من

التخصص والاهتمام بقطاعات سوقية معينة وفق أسلوب تجزئة السوق، بهدف تقديم أفضل

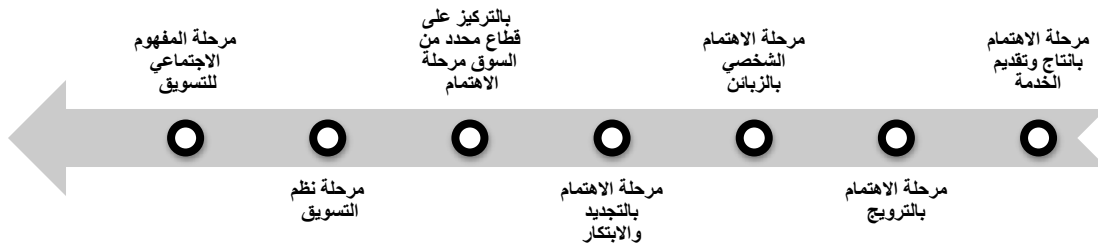
الخدمات لقطاع معين في السوق.

6- **مرحلة نظم التسويق:** تتسم هذه المرحلة بقيام المؤسسات المالية بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات. ويعتبر مدخل النظم وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية وفي نفس الوقت يربط بين إدارة المؤسسة المالية وبين البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها. وقد بدأت المصارف في هذه المرحلة بإعداد و تطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية، بالإضافة إلى أنظمة التخطيط والتقييم. وتعكس هذه المرحلة بداية اهتمام المؤسسات المالية بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم التسويقي.

7- **مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:** تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل، وقد جاءت كنتيجة طبيعية لنمو حركة ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المؤسسات المالية المصلحة العامة للمجتمع ككل بعين الاعتبار.

يرى كوتلر (Kotler) أن العديد من المؤسسات المالية مازالت في المرحلة الرابعة أو الخامسة من مراحل تطور التسويق المصرفي¹.

شكل رقم 1-1: تطور مفهوم تسويق الخدمات المالية



المصدر : تصميم الباحث بناء على كتاب: ثامر البكري واحمد الرحومي، (2008): تسويق الخدمات المالية ،

إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008، عمان ، ص-ص 35-37

¹ ثامر البكري واحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 35-37(بتصرف)

3-2-2- مراحل التطور التي مر بها قسم التسويق في المؤسسات المالية

أدى النجاح الذي عرفته عدة منظمات منتمية إلى قطاعات مختلفة بسبب تبنيها للتسويق إلى تزايد اهتمام المؤسسات المالية بتبني النشاط التسويقي. وقد شهد قسم التسويق تطورات هامة حيث تطور من قسم بسيط للمبيعات إلى إدارة تسويقية فاعلة في المنظمة، ويمكن تتبع مراحل هذا التطور على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى (قسم مبيعات بسيط):** كانت إدارة التسويق عبارة عن مجرد قسم بسيط للمبيعات، حيث كان مساعد مدير المبيعات هو الرجل الذي يقوم بإدارة القوى البيعية في المؤسسة المالية، وفي حالة ما تحتاج المؤسسة للقيام ببعض الدراسات أو الأبحاث، أو إصدار بعض الإعلانات، فإنه يتم الاستعانة بالشركات أو المؤسسات المتخصصة في ذلك.

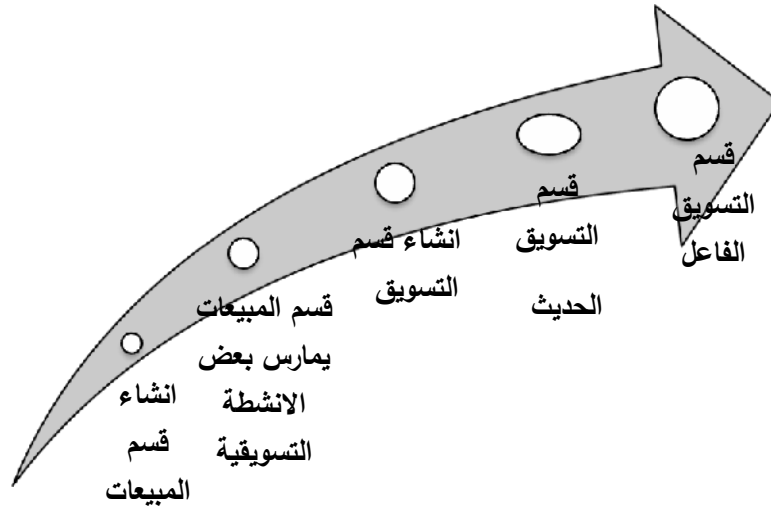
- **المرحلة الثانية (قسم مبيعات يمارس بعض الأنشطة التسويقية):** في هذه المرحلة بدأت بعض أقسام المبيعات تمارس بعض الأنشطة التسويقية من وقت لآخر، بالأخص عند التوسع ودخول أسواق جديدة.

- **المرحلة الثالثة (إنشاء قسم التسويق):** أدى نمو نشاطات المؤسسات المالية، وزيادة الاهتمام بكيفية خدمة الزبون وكسب ولائه، إلى تحفيز إدارة المؤسسات المالية على إنشاء قسم التسويق الذي أصبح مستقلا عن قسم المبيعات، والذي أصبح يضطلع بالمهام التالية: بحوث التسويق، تطوير المنتجات (الخدمات) الجديدة، تطوير عملية الترويج، تسهيل خدمة الزبون وكسب ولائه.. الخ.

- **المرحلة الرابعة (قسم التسويق الحديث):** نتيجة لتباين المهام بين رجال المبيعات ورجال التسويق، وما نجم عنه من اختلاف وتنافس بينهم، فإن ذلك دفع بمدير المؤسسة إلى وضع النشاطات التسويقية تحت إدارة مساعد المدير العام التنفيذي.

المرحلة الخامسة (قسم التسويق الفاعل): في هذه المرحلة أصبحت هناك قناعة بأنه لا بد أن تكون هناك إدارة تسويق مستقلة، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة المالية يمكن أن تتبنى نشاطات تسويقية فاعلة¹.

الشكل رقم 1-2 : مراحل تطور قسم التسويق في المؤسسات المالية



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على ما جاء في كتاب تسويق الخدمات المالية لثامر البكري واحمد الرحومي، (2008)

1

3-2-3- العوامل التي أثرت على تطور الاهتمام بتسويق الخدمات المالية: هناك عدة عوامل

أثرت على تطور اهتمام المؤسسات المالية بممارسة التسويق، ومن أهم وابرز هذه العوامل:

- إعادة تعديل القوانين والتشريعات المنظمة لقطاع الخدمات المالية، وما نتج عنه من تحرير التعامل في الخدمات المالية على النطاق الدولي؛
- تنامي حدة المنافسة بين المؤسسات المالية نتيجة زيادة عددها وانتشارها، وتمائل المنتجات التي تقدمها؛

¹ ا.د ثامر البكري ود احمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص58 (بتصرف)

- التغيير في سلوك الزبائن تجاه الخدمات المالية نتيجة لعدة أسباب من أهمها التطور الملموس في وسائل الاتصال و ما ترتب عنه من سهولة الحصول على المعلومات وتداولها؛
- ارتفاع مستوى وعي الزبائن وقدرتهم على التمييز بين الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية التغييرات المستمرة في بيئة الخدمات المالية وتغير حاجات مستهلكي الخدمات المالية تبعاً لذلك؛
- مرونة عرض الخدمات المالية أي أنه من الممكن زيادة كفاءة أداء الخدمات الحالية أو استحداث خدمات جديدة بناء على المعلومات التسويقية المقدمة؛
- إدخال أنماط وأساليب متطورة على توزيع الخدمات، وتوفير أنظمة معلومات حديثة لإدارة تلك المؤسسات؛
- عولمة المؤسسات المالية من خلال التملك والاندماج¹.

3-3- خصوصيات وأهداف تسويق الخدمات المالية

3-3-1- خصوصيات تسويق الخدمات المالية: نظراً لطبيعة نشاط المؤسسات المالية فإن التسويق في هذا النوع من المؤسسات يتميز بعدة خصوصيات تميزه عن التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية و هذه الخصوصيات هي كمايلي :

- 1- الحاجة المزدوجة للمؤسسات المالية لممارسة التسويق بسبب طبيعة سوقها (سوق موارد رؤوس الأموال وسوق الاستخدام الموجه للأفراد والمؤسسات)، هذه الازدواجية تستدعي التدخل على مستوى الأسواق النازلة والأسواق الصاعدة.
- 2- الحاجة إلى ممارسة التسويق الصناعي: حيث أن المؤسسات المالية تتعامل مع المؤسسات المختلفة والتي تحتاج إلى خدماتها (تمويل، إيداع، حساب جاري، تأمين، ... إلخ) .

¹ سليمان الجبوسي محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص12

3- هيمنة صفة اللاملموسية على المنتجات الخدمية قد ينتج عنها مشاكل تسويقية مقارنة بتسويق

السلع¹

4- ممارسة تسويق المنتجات الواسعة الاستهلاك: إذ أن المؤسسات المالية تدير سلسلة من

المنتجات الموجهة إلى زبائن من الأفراد الطبيعيين، وبالتالي إلى جمهور واسع².

بالإضافة إلى هذه الخصوصيات هناك خصائص جوهرية تؤثر بطريقة مباشرة في سوق المهنة

وفي عمل التسويق المصرفي من خلال :

- قوة التشريعات الحكومية وما بين المهن (المؤسسات المالية بصفة عامة والمصرفية بصفة

خاصة لا تتحكم في عروضها، ولا أسعار منتجاتها بسبب تأثير السياسة الحكومية).

- درجة المخاطر تكون جد عالية خاصة في مجال إدارة النقد والائتمان.

- وضعية المؤسسات المالية تكون قوية في البيع (الإقراض) وضعيفة في الشراء (الموارد).

- نقص حماية الابتكار، حيث لا توجد شهادة ممكنة لتمييز منتجاتها بصفة مستدامة.

- وجود علاقة دائمة بين المؤسسات المالية وزبائنها (من خلال الاتصال عبر الوكالات).

3-3-2- أهداف تسويق الخدمات المالية: يمكن تحديد هذه الأهداف بصفة عامة

كالآتي:

- تعريف المستفيد من الخدمة المالية بالكيفية التي يتم بموجبها استخدام والتعامل مع هذه

الخدمات؛

- اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة في السوق؛

- تحسيس الزبون بماهية وأهمية الخدمات المالية كونها تقدم من جهات مهنية ناجحة³.

¹ هاني حامد الضمور، (2009) : تسويق الخدمات، ط5، دار وائل، عمان - الأردن، ص22(بتصرف)

² D J-C Lointe , (2012) : **Marketing Bancaire** , Univ Montesquieu Bordeaux 4, p3

³ د ثامر البكري و د احمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 97

- الترويج للخدمات المالية وتعميق الوعي الاجتماعي بأهميتها لما تحقّقه من عوائد ومنافع مختلفة على عموم المجتمع والمنظمات العاملة في هذا المجال، وما ينعكس بالتالي على اقتصاد الدولة؛
- تحسين صورة المنظمة المنتجة للخدمة المالية لدى المجتمع، عبر ما تقدمه من معلومات مفيدة لزيادة المنافع التي من الممكن الحصول عليها حالياً أو مستقبلاً؛
- تحقيق التواصل الدائم مع الزبون وفهم احتياجاته المالية ورغباته المستقبلية وتوفير عنصري الأمان و الموثوقية لديه عند التعامل¹.

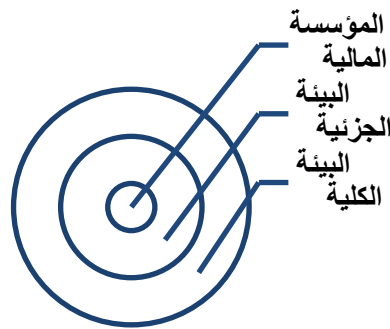
¹ Kreindy Giladi, (1998) : **Your Accounting Practice Effectively** ,National Public Accountant , Vol 43, Mar/Apr, P14;15

المبحث الرابع: البيئة التسويقية للخدمات المالية

في ظل التطورات والتغيرات الكثيرة التي شهدتها البيئة التسويقية للأعمال بصفة عامة، وبيئة الخدمات المالية بصفة خاصة، وما يترتب عنها من تأثير واضح على صناعة الخدمات المالية، الأمر الذي يتطلب معرفة دقيقة بمكونات هذه البيئة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات المالية المتميزة، هي تلك المؤسسات التي تسعى باستمرار إلى متابعة ومراقبة وفهم وتحليل تلك القوى والمتغيرات البيئية المحيطة بها، من أجل إدراجها ضمن عمليات اتخاذ القرار، والتأثير فيها أو التكيف معها.

ويشير مفهوم البيئة التسويقية إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، على الأنشطة التسويقية للمؤسسات المالية. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى التعريف الذي قدمه كل من كوتلر و ارمسترونغ (Kotler&Armstrong ; 2006) : " البيئة التسويقية عبارة عن مجموعة القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة لوظيفة التسويق، والتي تؤثر على قدرة هذه الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع زبائنها المستهدفين¹ . وتشتمل البيئة التسويقية بصفة عامة على العناصر التالية : المؤسسة المالية؛ البيئة الجزئية؛ البيئة الكلية.

شكل رقم 1-3: عناصر البيئة التسويقية



¹ Kotler, P. and Armstrong, G.(2006) : **Principles of Marketing. 11th Edition** ,Pearson - Prentice Hall, New Jersey, p64

المصدر : تصميم الباحث بناء على تعريف عناصر البيئة التسويقية

4-1- البيئة الجزئية للمؤسسات المالية: هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على

أنشطة المؤسسة المالية و قراراتها. وتمثل جزءا من نظامها المالي، كما يمكن التأثير فيها أو تجنب تأثيراتها. وتشتمل على العناصر التالية:

أ- البيئة الداخلية للمؤسسة المالية : تشكل جزء رئيسيا في إدارة البيئة الجزئية للمؤسسة¹، وتتعلق بمختلف وطائف المؤسسة من أفراد وإنتاج ومالية... إلخ

ب- الوسطاء الماليون: هم الأفراد والمؤسسات التي تساعد المؤسسة المالية وتسهل عمليات ترويج وبيع وتوزيع الخدمات المالية ، وإيصالها إلى الزبون المستهدف.

ت- الزبائن: حيث يمثل الزبون محور الأنشطة الإدارية والمالية للمؤسسة ، وعليه يجب أن تكون المؤسسة المالية مدركة لما يبحث عنه الزبائن في هذا السوق و كيفية تغيير أذواقهم.

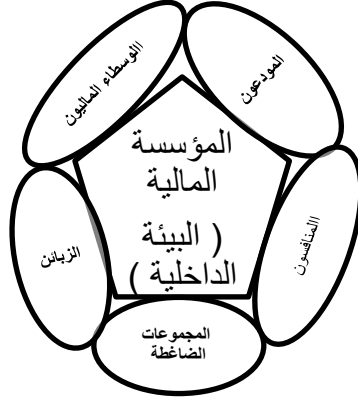
ث- المودعون وأصحاب رؤوس الأموال: هم الأفراد وشركات الأعمال الذين يزودون المؤسسة بالموارد المالية التي تحتاجها لممارسة خدماتها المالية.

ج- المنافسون: تشتمل المنافسة على جميع المنتجات أو الخدمات التي يعتبرها الزبائن بدائل متاحة ومقبولة، وعلية فان المؤسسة المالية مطالبة بمراجعة دورية لتعريف منافسيها ، حيث أن ذلك يمكنها من تحديد واختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

ح- المجموعات الضاغطة: وهي المجموعات المنظمة ، التي قد تتعارض أهدافها مع استراتيجيات المؤسسة وتقف عائقا أمام قدرتها على إيجاد وتطوير الفرص التسويقية، ومنها التنظيمات النقابية، والمدافعون عن البيئة ، والتنظيمات الأهلية... إلخ.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون ، (2013): إدارة المؤسسات المالية " مدخل فكري"، دار الأيام ودار كتب، عمان-الأردن، ص 51

شكل رقم 1-4: البيئة الجزئية للمؤسسة المالية



المصدر : تصميم الباحث بناء على تعريف البيئة الجزئية

4-2- البيئة الكلية للمؤسسة المالية: تمثل هذه القوى مجموعة المتغيرات التي يصعب

السيطرة عليها من لدن المؤسسة المالية وهي :

أ- البيئة الديموغرافية: وتتعلق بطبيعة التركيبة السكانية ومعدل النمو والفئات العمرية والمستوى التعليمي أنماط الأسر و أحجامها .. الخ .

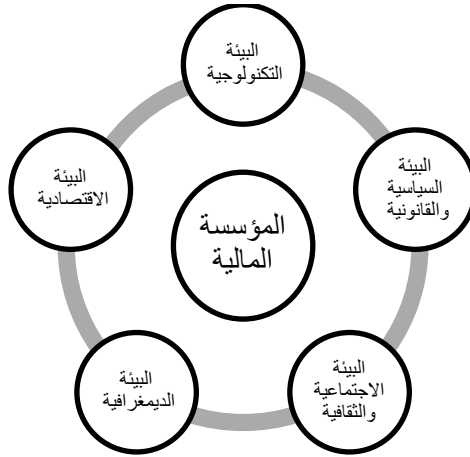
ب-البيئة الاقتصادية: تشمل هذه البيئة العناصر والمتغيرات المؤثرة في القوى الشرائية للزبائن ومستوى الإدخار والفائض المالي الذي يمثل مصدر تمويل للمؤسسات المالية، مثل: التضخم، التغيرات في الدخل، أنماط الإنفاق، أسعار الفائدة،...إلخ .

ت-البيئة التكنولوجية: تمثل كافة المتغيرات المرتبطة بالاكتشافات والابتكارات العلمية والتطوير التقني المستخدم في إنتاج وتوزيع الخدمات المالية، مثل: استخدام الإعلام الآلي، شبكة الانترنت، وسائط الاتصال الأخرى... إلخ.

ث- **البيئة السياسية والقانونية:** تؤثر النظم السياسية والتشريعات القانونية بشكل كبيراً جداً على مختلف القرارات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسات المالية مثل : قانون حماية المستهلك، قانون المنافسة، قانون الصرف ، قانون النقد والقرض.. إلخ .

ج- **البيئة الاجتماعية_الثقافية:** تكون البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة العوامل والقوى الأخرى التي من شأنها أن تؤثر في القيم و الإدراكات و التفضيلات، والأنماط السلوكية الأساسية لأفراد المجتمع، مثل : ثقافة الدفع النقدي، ثقافة الإكتناز، الموقف العائلي من بعض الخدمات المالية (القروض الربوية). إلخ.

شكل رقم 1-5: البيئة التسويقية الكلية



المصدر : تصميم الباحث بناء على تعريف البيئة الكلية

3-4 - **البيئة العالمية الراهنة للمؤسسات المالية:** تواجه المؤسسات المالية في المرحلة الراهنة بيئة نشاط مضطربة على المستوى العالمي نتيجة لاتصافها بجملة من الخصائص والتي كانت تأثيراتها بارزة على أنشطة المؤسسات المالية، ويمكن تلخيصها في مايلي:

- تزايد الطلب على الخدمات المالية و انعكاسات تحرير التجارة الدولية على تدويل تلك الخدمات؛
- زيادة عدد المؤسسات المالية وتنوع الخدمات المقدمة واتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها المؤسسات المالية وفروعها؛

- التوسع في استخدام تكنولوجيات المعلومات ووسائل الاتصال في تنفيذ العمليات المصرفية و الترويج والاتصال بالزبائن؛
- احتدام المنافسة بين مختلف المؤسسات المالية بشكل غير مسبوق؛
- عمليات الاندماج والتملك بين المؤسسات المالية ذات الكيانات الصغيرة حتى تصبح مؤسسات كبيرة الحجم تؤدي خدمات متكاملة.¹
- تزايد درجة المخاطر التي تواجهها المؤسسات المقدمة للخدمات المالية من جهة ومستهلكو هذه الخدمات من جهة أخرى.

4-4-4- تأثيرات البيئة الراهنة على الخدمات المالية :

- **تغير هيكل الخدمات المالية:** حيث يعرف قطاع الخدمات المالية العالمية منذ منتصف الثمانينيات اتجاها متزايدا نحو التحرر من القيود التي تحد من أنشطة المؤسسات المالية، إذ تم فتح المجال أمامها للقيام بالأنشطة التي لم يكن مسموحاً بها. بالإضافة إلى رفع القيود على تحديد قيمة العلاوات التي تتقاضاها البنوك والمؤسسات المالية مقابل خدماتها سواء كانت في شكل أسعار فائدة أو رسوم على الخدمات المقدمة . وقد انعكس هذا المناخ بشكل كبير على هيكل الخدمات التي تقدمها وذلك كمايلي:
- حدوث تغيرات هامة في هيكل ميزانيات المؤسسات المالية والبنوك؛ حيث تنوعت مصادر الأموال ومجالات توظيفها فلم يعد المصدر الرئيسي لأرباح البنوك يتحقق من الائتمان المصرفي فقط.

- توسع دائرة المخاطر التي تواجه المؤسسات المالية لتشمل مخاطر السوق بالإضافة للمخاطر الائتمانية.

¹ Emerging Markets, (2000): **The Insurance Industry In The Face Of Globalization** , Swiss Re, Sigma No.4, P14-11

- التغييرات الهامة في مكونات الودائع و التي تتمثل في ارتفاع نسبة الودائع لأجل وودائع التوفير وشهادات الإيداع بالنسبة إلى إجمالي الودائع مقابل انخفاض حجم الودائع الجارية¹.

- **التحول إلى البنوك الشاملة:** أي تحول البنوك التجارية وباقي البنوك المتخصصة إلى بنوك الشاملة ، وهذا من أجل تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات ، وتهدف البنوك الشاملة من خلال تبني سياسة التنويع إلى استقرار حركة الودائع والموازنة بين السيولة والربحية وتقليل درجة المخاطر المصرفية.²

- **ضرورة الالتزام بمعيار الكفاية الحدية لرأس المال لقياس مخاطر السوق وفقا لمقررات لجنة بازل:** في ظل تصاعد المخاطر المصرفية وتزايد حدة المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي في إطار العولمة المالية، أصبحت مختلف المؤسسات المالية وخاصة البنوك عرضة للعديد من المخاطر، وهذا ما دفع نحو وضع معايير موحدة للكفاية الحدية لرأس المال عرف بمعيار بازل للكفاية الحدية لرأس المال، ليكون ملزما لكافة البنوك العاملة في النشاط المصرفي كمعيار دولي أو عالمي للدلالة على مكانة المركز المالي للبنك وتقوية ثقة المودعين فيه من منظور تعميق ملاءة البنك³. الأمر الذي يشكل تحديا هاما أمام الصناعة المصرفية حيث يتسم بالشمولية واستخدامه لأساليب قياس بالغة التعقيد تتطلب قدرا من التطور لم يبلغه العديد من البنوك على مستوى العالم .

- **تحرير تجارة الخدمات المالية وتزايد المنافسة في السوق المصرفية:** اتخذ التحرير المالي والمصرفي شكلاً رسمياً وتنظيماً في إطار منظمة التجارة العالمية (WTO)، وهو ما يعنى

¹ هارون الطاهر وعقون نادية، (2005) : الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، مداخلة بالملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات"، جامعة جيجل 6-7 جوان 2005، ص3

² عبد المطلب عبد الحميد، (2003): " العولمة واقتصاديات البنوك"، القاهرة: الدار الجامعية، 2002-2003، ص.38.

³ نفس المرجع.ص.ص.79-80.

تعميق الاتجاه نحو عولمة الخدمات المالية بما تحمله من مفهوم إزالة التمييز في المعاملة بين الموردين للخدمات من الأجانب والمحليين وقد نجم عن ذلك جملة من التحديات تتمثل في مايلي:

- أن تحرير تجارة الخدمات المالية يحد من قدرة المؤسسات المالية المحلية على الاستمرار في ظل أداء ضعيف بسبب تأثير عوامل المنافسة على انخفاض ربحيتها؛

- تعرض المؤسسات المالية المحلية لمخاطر المنافسة غير المتكافئة من قبل المؤسسات المالية الأجنبية ، نظرا لما تتمتع به هذه الأخيرة من قدرات مالية هائلة وخبرات تكنولوجية بالغة التقدم؛

- التخوف من قيام المؤسسات المالية الأجنبية بخدمة القطاعات المربحة في السوق فقط بما يحمله ذلك من مخاطر عدم وصول الخدمة المصرفية إلى قطاعات وأقاليم معينة¹.

- **الخصخصة:** وتتمثل أهم دوافع الإتجاه نحو خصخصة القطاع المالي في مواجهة المتغيرات المصرفية العالمية و التكيف مع ما جاءت به اتفاقية تحرير الخدمات المالية في إطار اتفاقية منظمة التجارة العالمية .

- **الاندماجات المصرفية:** لم تقتصر عمليات الإندماج المصرفي على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية في نطاق الدولة الواحدة فقط ، بل امتدت لتسجل أيضا حالات اندماج مصرفي بين بنوك ومؤسسات مصرفية من دول مختلفة. وبعد الاندماج المصرفي أحد أنجع السبل لمواجهة المنافسة الشديدة في الساحة المصرفية العالمية. وقد أدت موجة الاندماجات العالمية والإقليمية إلى قيام نوع من المصارف كبيرة الحجم وقادرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية والاستثمارية بطرق تكنولوجية متطورة وتكاليف منخفضة. كما أدت

¹ هارون الطاهر وعقون نادية، مرجع سبق ذكره، ص6

إلى الانتقال من مرحلة الإدارة التي تقوم على مركزية القرار إلى مرحلة الإدارة التي تركز على تقييم الأداء مع الاهتمام بتعظيم العائد على حقوق الملكية وإرضاء الزبائن¹.

- **ظهور البنوك الإلكترونية:** يعد التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت في إحداث تحول جذري في أنماط العمل المصرفي. ولعل من أهم ملامح هذه المنظومة الحديثة هو الانتقال التدريجي من البنوك التقليدية التي لها وجود مادي في شكل فروع ومعاملات إلى "البنوك الافتراضية" والتي تعتمد على شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للزبائن والتي يطلق عليها مصطلح "Internet Banks" لتضيف أبعاداً غير مسبوقة للعمل المصرفي. مما أدى إلى تحرير الزبائن من القيود الزمانية والمكانية وتوفير الوقت والجهد.²

- **تزايد حدوث الأزمات:** الأزمات القوية التي يتعرض لها الجهاز المصرفي في العديد من دول العالم بما لها من آثار سلبية على مجمل الاقتصاديات التي حدث فيها، والواقع أن أغلب الأزمات المصرفية كانت كلها تقريباً مرتبطة بتراجع سلب في تدفقات رؤوس الأموال بما لها من آثار سلبية على النشاط الاقتصادي ككل.³

- **إضعاف قدرات البنوك المركزية على التحكم في السياسة النقدية:** إن الانفتاح على أسواق رأس المال العالمية يؤدي إلى تقليل مجالات العمل الممكنة أمام السياسة النقدية⁴، أين يصبح من الصعب على البنوك المركزية التحكم في السياسة النقدية، فمثلاً الضغوط التضخمية الناتجة عن التدفقات الكبيرة والمفاجئة لرأس المال الأجنبي، تجعل من الصعب اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وتوقيت السياسات الاقتصادية اللازمة، ومما يدل على ذلك بوضوح ما حدث من أزمات للجهاز

¹ توماس ج.ت و بالينو وانجيل يوبايد، (2000): "عالم الصناعة المصرفية الجديد"، مجلة التمويل والتنمية، جوان، ص.42.

² هارون الطاهر وعقون نادية، مرجع سبق ذكره، ص7

³ جويلرمو أ.كالفو وكارمن م. راينهارت، (1999): "تدفقات رؤوس الأموال، والجدل حول سعر الصرف، والدولة"، مجلة التمويل والتنمية، سبتمبر 1999، ص.13-14

⁴ جاك آدا، (1998): "عولمة الاقتصاد من التشكل إلى المشكلات"، ترجمة مطانيوس حبيب، دار طلاس للترجمة والنشر، بيروت-لبنان، ص.124.

المصرفي في دو جنوب شرق آسيا وعجز البنوك المركزية عن إنفاذ العملة الوطنية وسعر الصرف في تلك الدول من التدهور والانخفاض في قيم العملات الوطنية المتتالي¹.

انتشار عمليات غسيل الأموال Money Laundering: تعد عمليات غسيل الأموال من أخطر الجرائم الاقتصادية التي يشهدها عصرنا الحديث، في ظل التحرر المالي الذي تشهده أسواق المال العالمية، مما يهدد الاستقرار الاقتصادي . وتعتبر المؤسسات المالية طرفا أصليا مشاركا في عمليات غسيل الأموال وتقديم التسهيلات اللازمة لضخ الأموال المشبوهة ، لاسيما وأن المنافسة العالمية قد ساهمت في تسهيل نقل هذه الأموال من دولة إلى أخرى، حيث ترحب البنوك بالأموال القادمة إليها رغبة في جذب الودائع بصرف النظر عن مصدرها مادامت الأرباح التي ستتحقق طائلة².

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.46.

² هارون الطاهر وعقون نادية، مرجع سبق ذكره، ص8

خلاصة الفصل الأول :

سمح تناول هذا الفصل بتحديد المفاهيم المتعلقة بالخدمة المالية وخصائصها بالإضافة إلى التعرف على مختلف أشكال المؤسسات المالية (مصارف تجارية ومتخصصة، صناديق ادخار واستثمار، شركات تأمين..الخ)، كما تم التطرق فيه للكيفية التي تطور بها اهتمام مؤسسات الخدمات المالية بالأنشطة التسويقية من مجرد نشاط هامشي إلى نشاط رئيسي. و توضيح التطور الذي شهدته مكانة قسم التسويق في إدارة المؤسسات المالية من مجرد قسم للمبيعات إلى قسم يلعب دورا محوريا في تحديد توجهات المؤسسات المالية المعاصرة، بالإضافة تحديد الخصوصيات التي تميز تسويق الخدمات المالية.

الفصل الثاني

الأداء المتميز في مؤسسات

الخدمات المالية

تمهيد الفصل الثاني

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام مختلف المنظمات والإطراف المهتمة سواء كانوا ملاكا أو مساهمين أو مسيرين، زبائن أو منافسين، وحتى باحثين. ذلك أن نتائج الأداء هي المحدد الأساسي لنجاح أو فشل المنظمة وعليه فإن الباحث ضمن هذا الفصل سيحاول استعراض الإطار المفاهيمي للأداء ومؤشراته ونماذج قياسه من خلال التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: الأداء المتميز والنظريات المفسرة

المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء

المبحث الرابع: معايير تقييم الأداء في المؤسسات المالية

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي المتميز

الأداء مفهوم واسع، ومضمونه متجدد بتجدد وتغيير وتطور أي من مكونات المنظمة، وينبع

الاختلاف حول مفهوم الأداء من عدة أسباب منها:

- اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه؛
- تنوع وتعدد مجالات تحقيق الأداء؛
- تباين طبيعة نشاط وفلسفة منظمات الأعمال؛
- اختلاف أهداف المنظمات؛
- اختلاف وجهات نظر الباحثين.

رغم هذا الاختلاف، فإن اغلب الباحثين عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه

المنظمة في انجاز أهدافها، حيث يتفق مختلف المهتمين بموضوع الأداء على انه دالة لكافة

أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

1-1-1 مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده:

1-1-1-1 مفهوم الأداء التنظيمي

يشير مفهوم الأداء التنظيمي أو المؤسسي إلى مجموعة النشاطات والأعمال التي تقوم بها

الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المنظمة لتحقيق الهدف العام الذي أنشئت من أجله

المنظمة، وأن تحقيق المنظمة لهدفها بكفاءة وفعالية يتطلب معرفة بالنشاطات والأعمال ذات

العلاقة وترتيبها حسب الأهمية

حيث بين كلا من (Wit & Meyer, 1998) "أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها. فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة"¹

فيما وصف (David, 2001) الأداء بأنه: "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية" ويعبر بعض الباحثين عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن التعبير عن الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها لتحقيق أهدافها في المدى الطويل". و يستند البعض إلى منطلقات النظرة القائمة على الموارد في تعريفهم للأداء إذ يعد الأداء حسب رأيهم: "محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها". ويركز (Zahar & Pearce, 1989)، في حديثهما عن الأداء وتحديد مفهومه على البعد البيئي الداخلي والخارجي حيث يقولان: "أن الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"²

1-1-2- الأبعاد التي يقوم عليها مفهوم الأداء: يشير الفكر الإداري الحديث إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية تتمثل هذه الأبعاد في:

أ- **بعد النجاح:** الذي تحققه المنظمة في انجاز أهدافها وفي هذا السياق يعبر (Eccles, 1991)

عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف"³

ب- **بعد الموارد:** حيث أوضح كل من (Miller & Bromiley, 1990) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فالأداء هو انعكاس لكيفية

¹ Wit, B & Meyer, R, (1998): **Strategy: Process, Content, Context**, Tompson Business Press, p40

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، (2009): إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-

الأردن، ص31

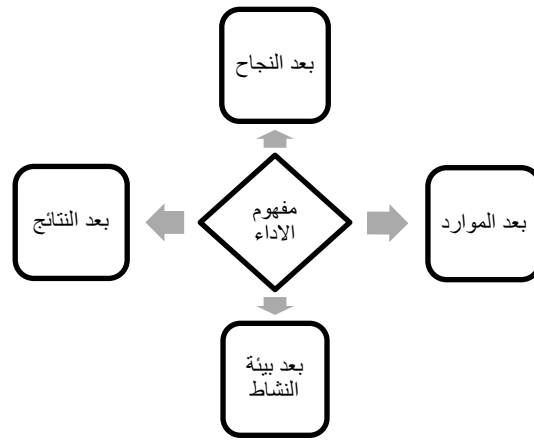
³ Eccles, Robert G, (1991): **The Performance Measurement Manifesto**, (H.B. R), Vol. 69, No.1, p131

استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ت- بعد النتائج المرغوبة للمنظمة : وضمن هذا التوجه يرى (wright, et..al,1998) " الأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"¹

ث- البعد البيئي (الداخلي والخارجي): يركز كل من (Zahar & Pearce,1989)، في حديثهما عن الأداء وتحديد مفهومه على البعد البيئي الداخلي والخارجي حيث يقولان: " أن الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"².

الشكل رقم 2-1: الأبعاد التي يقوم عليها مفهوم الأداء



المصدر:

تصميم الباحث بالاعتماد على كتاب أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، لصبحي ادريس و منصور

الغالب، 2009

¹ صبحي ادريس ومنصور الغالب، (2009) : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وئل، عمان-الأردن، ص38

² المرجع نفسه، ص39

1-2- تطور الاهتمام بمفهوم الأداء

1-2-1- نظرة تاريخية حول الاهتمام بمفهوم لأداء: تشير الشواهد التاريخية إلى وجود اهتمام

قديم بمفهوم الأداء ومؤشرات قياسه، فالحضارات القديمة اهتمت بتقدير الغلال الزراعية انطلاقاً من حسابات بسيطة، مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وقد جاء التطور الحاصل في مفهوم الأداء وإدارته على مراحل متعاقبة، سواء في العالم الصناعي أو باقي الدول الأخرى، ولقد انصب هذا التطور في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال، توّطرها فكرة تطوير أداء العمل¹.

1-2-2- بداية الاهتمام بمفهوم الأداء: بدء الاهتمام بمفهوم الأداء من خلال مجموعة من

الاتجاهات:

أ- الاتجاه الاجتماعي السياسي: ويتعلق بانعكاس العوامل الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية، وقد انصب البحث على جعل عملية استخدام الموارد أكثر كفاءة، وكذلك أن تكون المنظمات الحكومية مستوعبة للمفاهيم الاقتصادية وتعطي نتائج جيدة بأقل التكاليف.

ب- الاتجاه الفكري التطوري: من المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين أساسيين في هذا التطور، هما البعد الفكري والبعد الفني الذي أخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة، حيث انه في إطار هذا الاتجاه :

- حاول المفكرون اكتشاف كيفية قيادة بحوث ميدانية وليس فقط الاكتفاء بطرح التصورات النظرية، وبدأت تظهر دراسات عديدة تهتم بالقياس؛

¹ صبحي إدريس ومنصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 22

- برز التفكير الإحصائي لمساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في عدة مجالات، حيث أصبحت أدوات القياس أكثر دقة؛¹

أ- **اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات:** بتطور أساليب واليات القياس أصبح من الممكن من الناحية الفنية تقييم الأداء في بيئة عمل المنظمات.

1-2-3- تطور الاهتمام بمفهوم الأداء: عرفت فترة التسعينات من القرن الماضي إثراء كبيراً

لمفهوم الأداء بفضل الأبحاث والمقالات العلمية التي تم نشرها خاصة في أمريكا الشمالية، بالإضافة إلى نشر العديد من الكتب، وقد تمحورت أهم التطورات حول مجموعة من الاتجاهات:

أ- **الاتجاه القائم على الموارد:** يتعلق بالنظر إلى الأداء كمحصلة لقدرة المنظمة على استغلال مواردها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ب- **الاتجاه التفاعلي:** يتعلق بالنظر إلى الأداء باعتباره كنتيجة لتفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية لمحيطها.

ت- **الاتجاه الشمولي:** يتعلق بالنظر إلى أداء المنظمة كمحصلة لمساهمة جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

ث- **الاتجاه الاجتماعي:** يتعلق بالنظر إلى الأداء كنتيجة لاضطلاع المؤسسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع.

ج- **الاتجاه البيئي:** يتعلق بالنظر إلى الأداء كنتيجة لاحترام المؤسسة لمعايير الحفاظ على البيئة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

¹ صبحي إدريس ومنصور الغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 24

1-3-1 الأداء المتميز والنظريات المفسرة له

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت و وترمان (Robert H Waterman & Thomas Jr Peters , 1982) كتابهما البحث عن الامتياز « In Search Of Excellence »، حيث درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة.¹

1-3-1-1 مفهوم الأداء المتميز

إن المقصود بالأداء المتميز لا يتعلق فقط بعدد الوحدات المنتجة أو بعدد الزبائن الذين تتم خدمتهم أو الإيرادات المحققة، ولكن يتعلق أيضا بالجودة في الإنتاج وتقديم الخدمة وكذلك بالمسؤولية الاجتماعية، فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالتميز.²

1-3-1-2 النظريات المفسرة للأداء المتميز

تأثر البحث في محددات الأداء بالعديد من التيارات النظرية التي حاولت تفسير مصادر الأداء المتميز للمنظمات والتي نستعرضها في مايلي :

1-3-1-2-1 مدرسة التنظيم الصناعي: قامت هذه المدرسة على أفكار وتحاليل

مايسون (Mason,1939) وباين (Bain,1956)، هذه المدرسة قدمت النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي الذي يربط بين بنية الصناعة وسلوك المنشآت والأداء (بنية الصناعة . السلوك . الأداء)، حيث أن كل صناعة تقوم على مجموعة من الخصائص الاقتصادية والتقنية تؤدي إلى

¹ د. لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد البرواري و محمد احمد عيشوني، (2013) : التميز المؤسسي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص35

² ا. بومدين يوسف، (2007) : إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ص27-37 (بتصرف)

ظهور قوى تنافسية . و الأداء المتميز للمنظمة حسب هذه الدراسة تحدده طبيعة بنية الصناعة التي تعمل فيها ، وتحديد قوة المنشأة وموقعها في الصناعة (السوق). وقد خلصت هذه المدرسة إلى فكرة محورية حول تفسير الأداء المتميز للمنظمات مفادها هي أن الأداء يلاحظ في الصناعات التي تتوفر فيها ظروف الاحتكار (التواطؤ بين المنظمات العاملة في الصناعة ، إقامة حواجز الدخول ، تمايز المنتجات) ، حيث أن المنظمات في ظل هذه الظروف تميل إلى تقليص حجم الإنتاج وتبني سلوكيات احتكارية ، ولا تتردد في ردع المنافسين بهدف الحفاظ على المركز الاحتكاري للمنظمة في الصناعة ومن ثم تحقيق ريع احتكارية¹.

1-3-2-2- مدرسة ديناميكية المنافسة: تقوم هذه المدرسة على رؤية أكثر ديناميكية للمنافسة ولأسباب الكامنة وراء بقاء واستمرارية المنظمات وأدائها المتميز ، وتشدد هذه المدرسة على ضرورة تبني رؤية ديناميكية للمنافسة وتفسير الأداء المتميز، حيث ترى هذه المدرسة أن المنظمات تسعى إلى استغلال الفرص التي تتيحها المنافسة من خلال الإبتكار الذي يبطل مفعول مزايا المواقع التنافسية الحالية، وفق آلية الإبداع المدمر (Shumpeter, 1934,1950) وبالتالي فإن المنظمة وفقا لهذا المنظور تستمد قوتها في السوق من ابتكاراتها².

1-3-2-3- نظرية المنشأة القائمة على الموارد: برزت هذه النظرية في منتصف ثمانينيات القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية . وقد ركزت القدرات الذاتية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، حيث تفسر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها المنظمات بالإختلافات فيما بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة لديها. وقد جاءت هذه النظرية نظرا لاحتدام المنافسة وتغير طبيعتها بشكل جوهري ، حيث انتقل مصدر الميزة التنافسية من الموارد

¹ اد. شريف حمزوي ، (2009): القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز : إطار نظري وفرضيات بحثية ،مجلة التواصل عدد24،

جوان ، ص10

² اد. شريف حمزوي، مرجع سبق ذكره، ص10

المادية التقليدية إلى الموارد الفكرية غير المنظورة القائمة على القدرات المعرفية (Srivastava,1998) . وتشمل الموارد غير المنظورة كل الموارد المعنوية والتنظيمية والمعارف العلمية التي تستخدمها المنشأة في نشر وتوظيف الموارد من أجل تحقيق أهدافها المنظورة (حمزاوي، 2009) . ولعل أن أبرز ما يميز هذه الموارد كونها عصية على التعريف والقياس المباشر في سياق تحديد نجاح المنظمة (Srivastava et Al,1998) . وقد قسم (Hall,1992,1993) هذه الموارد إلى فئتين : الأصول والمهارات، حيث أنه إذا كان شيء تمتلكه المنظمة فهو أصل (مثل حقوق الملكية)، أما إذا كان شيئاً تجيده فهو مهارة (مثل مهارات العاملين، علاقات المؤسسة) . ويجمع أصحاب هذه النظرية على أن الموارد والكفاءات التي تتميز بكونها ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، هي وحدها التي تكون الأساس القوي للميزة التنافسية المستدامة. (Barney,1991,Hunt&Morgan, 96) . بمعنى أن هذه الموارد يجب أن تمكن المنظمة من تقديم قيمة تنافسية عليا في نظر الزبون (Barney,1991).

1-3-2-4- المقاربة التطورية: تقوم هذه المقاربة على توسيع منظور الموارد ليشمل التغيير الاستراتيجي والتحديات التي تواجه النشاط في بيئة الأعمال المتغيرة (Nelson&Winter,1982, Burgelman,1983). ويرون أن تدفق هذه الموارد وتطورها عبر الزمن هو ما يولد القيمة والأداء المتميز للمنظمات، لذلك فإن هذه المقاربة تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم وتحري القدرات الإدارية، والموارد التنظيمية المحددة التي تمكن المنظمات من تجديد وتكييف قدراتها المحورية. وهي بذلك تلفت الانتباه نحو عنصرى روح المقاومة والابتكار في المنظمات كمصدر كامن للميزة التنافسية المستدامة والأداء المتميز.

إن طبيعة البيئة الصناعية المتميزة بالتطور هو ما يدفع بالمنظمات إلى التكيف والتغيير، نظرا لوجود علاقة تأثير متبادل بين المنظمة و بيئتها الخارجية، وهذا ما يجعل المنظمات التي تواجه

التحولات البيئية باستراتيجيات استباقية (ابتكارات) تستمر، بينما المنظمات الأقل تلاؤماً وانسجاماً مع المتغيرات البيئية تكون مجبرة على الخروج من السوق .

1-3-2-5- مقارنة الموارد التسويقية غير المنظورة والأداء: تؤكد الأدبيات الحديثة للتسويق

على أن المكاسب التي يحتمل أن تحققها المنظمة ترتبط بتسليم قيمة عليا للزبائن (Kotler,1994,Hooley Et Al.,2005). وعلى أساس ذلك وضعاً (Hunt &

Morgan,1995,1996) نظرية جديدة للمنافسة تعترف صراحة بالتسويق كمورد تبنى عليه

المنظمات تفوقها، وتجعل من التوجه نحو السوق مصدراً كامناً للميزة التنافسية، إذ أن المنظمات

التي تتبنى هذا التوجه تكون مهياً أكثر من غيرها لتقديم قيمة عليا للزبون ومن ثم بناء ميزة

تنافسية مستدامة. فالتوجه التسويقي وبحكم تركيزه على البيئة الخارجية بإمكانه أن يساهم في

مساعدة المدراء على تحديد طبيعة العوامل المولدة للقيمة في نظر المستهلك.

ومن ضمن الموارد القائمة على السوق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء المتميز

هناك أربعة حظيت باهتمام الباحثين في مجال التسويق وعلاقته بالأداء، ذلك أنها تتوفر على كل

شروط الموارد غير المنظورة السالف ذكرها (وهي أن تكون معقدة، نادرة، صعبة التقليد، غير قابلة

للإحلال ويمكن حيازة قيمتها)¹، وهي كما يوضحه الشكل الموالي:

- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو السوق: حيث أن أعرق تجليات التوجه نحو السوق تبر زعلى

المستوى الثقافي؛

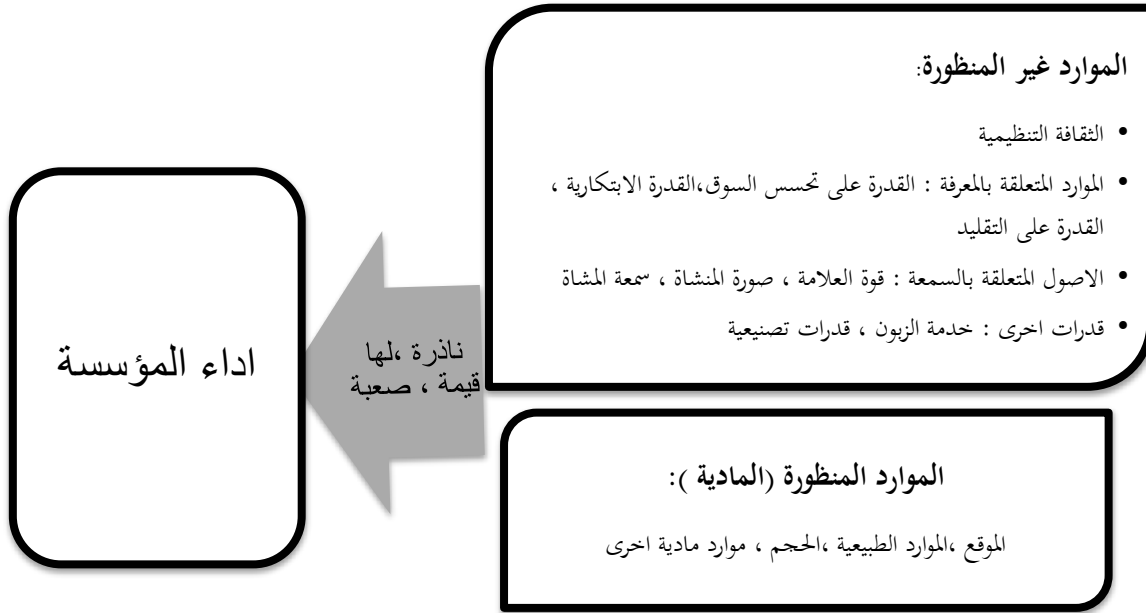
- الموارد المتصلة بالمعرفة وتشمل القدرة على تحسس السوق، القدرة على الابتكار والتقليد التقليدي؛

- القدرات العلاقية (القدرة على الربط وإدارة التعاون)؛

- الأصول المتصلة بالسمعة والصورة.

¹اد. شريف حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص18

الشكل رقم 2-2 : روافع النجاح في البيئة التنافسية الحالية من منظور نظرية الموارد والمقاربة التطورية



المصدر : اد. شريف حمزاوي، (2009): القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: إطار نظري وفرضيات بحثية، مجلة التواصل عدد 24، جوان، ص 21 (بتصرف)

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تمثل عملية قياس وتقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة للعديد من المتعاملين وأصحاب المصالح، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى كل منهم، ولقد أصبحت عملية تقييم وقياس الأداء لا تقتصر على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة بل تعداه إلى العمليات والمعالجات ذاتها، مع الاهتمام بالمقارنات القياسية (لوفلر، 1998)، وبالنظر إلى التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات المعاصرة، فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم أداء المنظمات تحكمها عوامل متعددة ومختلفة في ضوء تفاعل المنظمات مع بيئتها¹.

2-1-1- مفهوم تقييم الأداء والعوامل المتحكمة فيه

2-1-1- مفهوم تقييم الأداء: يقال أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، ضمن هذا الإطار يأتي مفهوم تقييم الأداء باعتباره جزءا لا يتجزأ من عملية الرقابة، ومن هذا المنظور وردت العديد من التعريف من أهمها مايلي:

" تقييم الأداء يعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة، ويهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"²

كما يعرف بأنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹

¹ رشاد محمود بدر، (2009): اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة

ماجستير، غزة-فلسطين، ص61

² عبد المليك مزهود، (2001) : الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد1، جوان2001،

2-1-2- العوامل المتحكمة في تقييم الأداء

- طبيعة نشاط المنظمة؛
- سياسات وإجراءات العمل في المنظمة؛
- نوعية وكيفية ممارسة الوظائف الإدارية؛
- كفاءة الإدارة العليا وتطلعاتها وفلسفتها الإدارية الاجتماعية؛
- البرامج التدريبية والتنموية للعاملين؛
- وضع المنظمة المالي والاجتماعي².

2-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء

2-2-1- أهداف تقييم الأداء: تسعى مختلف المنظمات المهمة بتقييم الأداء إلى تحقيق جملة

من الأهداف من أهمها :

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمات؛
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لكافة مواردها المتاحة بهدف الحد من إهدار الموارد واستثمارها بصورة أفضل؛
- مساعدة المدراء في معرفة ما يلزم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء يتناسب وأهداف المنظمة؛
- تحقيق مستوى أفضل من رضا الزبائن والعاملين على حد سواء ويتحقق ذلك عبر توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.³

¹ نفس المرجع.

² صبحي جبر العتيبي، (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان-الأردن، ص146

³ رشاد محمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص 61

2-2-2- أهمية تقييم الأداء: يشكل قياس الأداء أهمية بالغة للمنظمات والتي يمكن إجمالها بمايلي:

- 1- يوفر معلومات حول سير المنظمة مما يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف؛
- 2- تفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة لعملية التطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛
- 3- تقديم تغذية عكسية حول النتائج المتحققة مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة¹؛
- 4- يقوم بتقديم معلومات مفصلة إلى أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مما يكسب المنظمة الاعتراف بالنجاح داخل المنظمة وخارجها² (Behn; 2003).

2-3- مؤشرات تقييم الأداء

2-3-1- تعريف مؤشرات تقييم الأداء

يمكن تعريف معايير ومؤشرات تقييم الأداء: بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج إلى تلك المعدلات"، ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية والتي تستخدمها المنظمات والمؤسسات كأساس للتقييم و المراجعة³:

2-3-2- الخصائص التي تميز مؤشرات الأداء الأساسية

لتجنب الآثار السلبية لتنوع مؤشرات قياس الأداء لابد من الاتفاق على مجموعة من الخصائص التي تتسم بها مؤشرات الأداء والمتمثل في:

¹ طاهر محسن الغالي و وائل محمد إدريس، (2007) : الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، ص

² ابو عجيبة رمضان عثمان الغريب، (2012) : مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، ص10

³ رشاد محمود بدر، مرجع سبق ذكره، ص61

- الاستخدام الدوري لهذه المؤشرات في قياس الأداء بصفة متكررة (سنوي، فصلي...الخ)؛
- أن يفهم الأفراد مضمون الرسالة التي تحملها هذه المؤشرات (التوجيه التصحيحي)؛
- أن يكون لها تأثير جوهري على التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال نحو خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة؛
- أن ترتبط ارتباطا صريحا ومباشرا بالأهداف الإستراتيجية الفرعية التي يعكسها كل منظور من منظورات مقاييس الأداء المتوازن؛
- أن تتناسب مع القدرة التحليلية لمتخذ القرار أي قليلة العدد نسبيا (Grasso,2005)؛
- أن تساهم في التغلب على ظاهرة التحيز في تقييم الأداء (Lipe & Salterio,2000)؛
- أن تقدم إلى الإدارة العليا في التوقيت المناسب (Grasso, 2005)؛
- أن تركز على قياس أداء الأنشطة والعمليات بجانب الأفراد (Kapaln & Norton, 2004)؛
- ضرورة أن يكون كل مقياس من مقاييس الأداء قابلا للقياس خلال فترة الأداء السنوية.¹

2-3-3- العوامل المؤثرة على استخدام مؤشرات الأداء:

- لان مقاييس الأداء يجب أن تعكس السياق الذي تطبق فيه، فقد تم تحديد عدد من العوامل التي تؤثر على استخدام مقاييس الأداء في الشركات والمتمثلة في مايلي²:
- حجم المنظمة؛
 - أهداف المنظمة؛
 - طبيعة نشاط المنظمة؛

¹جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، (2010) : استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية ، دراسة غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية، ص 28

² د. احمد محمد لطفي غريب ، (2012) : استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في شركات الأعمال المصرية وعلاقتها

بخصائص الشركة ، المجلة العربية للإدارة ، يونيو، ص 121(بتصرف)

- الطبيعة القانونية للمنظمة.

2-4-4- خطوات وإجراءات عملية تقييم الأداء

2-4-1- خطوات عملية تقييم الأداء

الخطوة الأولى: تحديد مؤشرات ملائمة، و حتى يكون المعيار أو المؤشر ملائماً لعملية التقييم

يجب أن يتوفر على عدد من الخصائص وهي:

- أن يكون قابلاً للقياس؛

- أن يكون واقعياً؛

- أن يرتبط بفترة زمنية محددة.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي، ويتم قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام البيانات المتعلقة

بالأنشطة التسويقية للمنظمة والتي يجب أن تتصف بالحدثة والملائمة، ويتم استقائها من عدة

مصادر منها:

- نتائج بحوث التسويق ذات الصلة؛

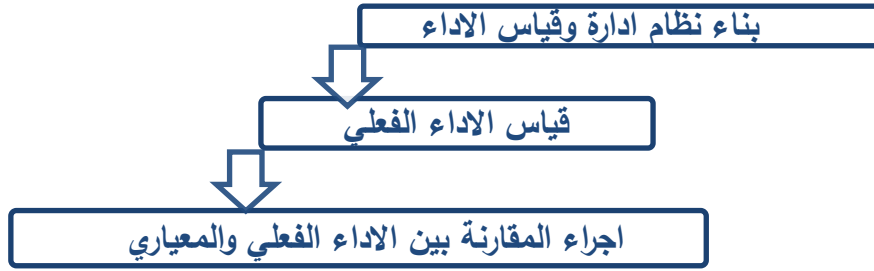
- سجلات المبيعات؛

- القوائم والموازنة المالية؛

- سجلات المؤسسة ذات الصلة بالأنشطة التسويقية.

الخطوة الثالثة: إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري

الشكل 2-3: خطوات قياس الأداء



المصدر: تصميم الباحث

2-4-2- إجراءات عملية تقييم الأداء: حتى تتمكن المنظمة من مباشرة تقييم أدائها، تحتاج إلى

إطار تنظيمي لهذه المهمة والذي يمثل في الإجراءات التالية

أ- بناء فريق قياس الأداء: والذي يتألف من الأفراد العاملين فعلا ضمن المجال المراد تقييمه، ويجب أن يكون هؤلاء الأفراد على دراية واسعة بمفردات العمل المراد تقييمه، بالإضافة إلى التزامهم بمجموعة من الإرشادات منها:

- فهم ومراجعة أهداف ومعايير قياس الأداء؛

- تطوير مقاييس أكثر شمولية؛

- مناقشة توحيد أنشطة التقييم الذاتي؛

- فهم لغة القياس والاتفاق عليها بالإجماع.

ب- التركيز على الاعتبارات المهمة: وهذا عند تطوير مقاييس الأداء والتي من أبرزها:

- الإبقاء على الحد الأدنى من المقاييس في كل مستوى (مقاييس الأداء الحاسمة)؛

- أن تكون مقاييس الأداء واضحة الهدف ومفهومة الغاية من قبل الأطراف المعنية؛

- الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الحصول على البيانات لكل مقياس؛

- ضمان شمولية القياس؛

- التركيز على قياس العمليات ذات المخاطرة الكبيرة؛

- اعتماد مقاييس ملائمة لتعزيز العمل الجماعي.
- ج- اختبار مؤشرات الأداء: وذلك بهدف التأكد من سلامتها ويمكن الاختيار بين عدة أنواع من الاختبارات من بينها :
 - اختبار smart: أي أن يكون المقياس محدد وقابل للقياس ويمكن الاعتماد عليه وواقعي ومحدد الوقت،
 - اختبار فحص الجودة،
 - الاختبار ثلاثي المعايير: و يشتمل على تلبية ثلاثة معايير واسعة وهي : المعايير الإستراتيجية المعايير الكمية والمعايير النوعية،
 - اختبار معايير البيانات والقياس وأنظمة القياس : وهناك تشكيلة متنوعة من المعايير يمكن استخدامها من قبل فريق قياس الأداء لانتقاء مقاييس ملائمة من بينها : معايير البيانات،معايير القياس،معايير أنظمة القياس.
- 2- الاطلاع على كيفية قيام المنظمات الأخرى بقياس الأداء : وهذا بهدف الاستفادة من تجارب هذه المنظمات في تحسين أساليب قياس الأداء.

المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء

هناك العديد من النماذج المستخدمة في تقييم الأداء والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملائمتها لمختلف أنواع المنظمات، والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

3-1- النموذج التقليدي: يركز النموذج التقليدي على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها

المنظمات، حيث تتحصل المنظمة على مواردها من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة إلى خدمة أو سلعة، فبناء على هذا يمكن لأي منظمة أن تقيم أدائها ضمن

احد المداخل التالية :

3-1-1- مدخل الموارد: حيث يتم تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحصيل الموارد بصفة مستدامة.

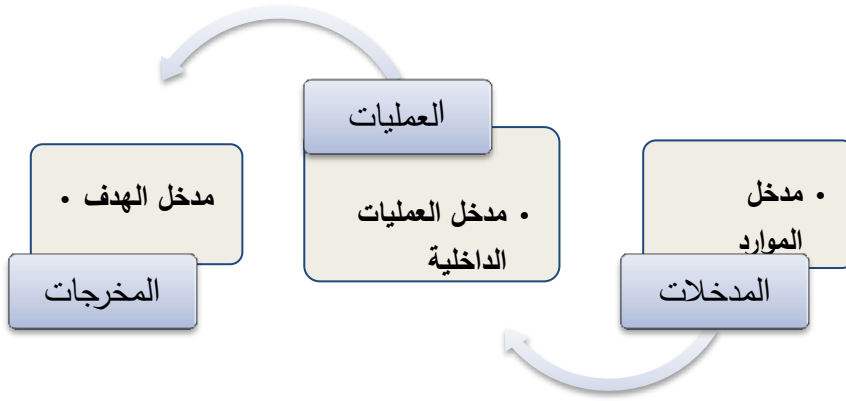
3-1-2- مدخل العمليات: حيث يتضمن هذا المدخل قياس الأنشطة الداخلية، ويمثل هذا المدخل

قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات (مال،أفراد، مواد وتجهيزات) والتوليف فيما بينها للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

3-1-3- مدخل المخرجات (الهدف): ويتم ضمن هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق

أهدافها.

الشكل 2-4 : نموذج تقييم الأداء التقليدي



المصدر : تم تصميم هذا النموذج بناء على النموذج المقدم من طرف الطعامة،(2000) ، تقويم الأداء المؤسسي : المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، ورقة غير منشورة .
لقد واجه النموذج التقليدي جملة من الانتقادات أهمها حسب (نيلز جوران، جان روي، وماجتر ووتر ،2003) : تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، الاهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير صورة واضحة وصادقة، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى...الخ، وهذا ما دفع إلى تطوير نماذج جديدة تراعي مختلف جوانب الأداء)¹ .

3-2- النماذج المعاصرة

3-2-1- نموذج قياس النمو (Zakon) : يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فان هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام الشركة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد ، وبشكل عام يمكن التعبير عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية²

R : الحد الأعلى مع النمو في المستقبل W : العائد على الأصول F:معدل الفوائد المدفوعة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2006) : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، بحث غير منشور، المنصورة-مصر، ص4

² د. أكرم احمد الطويل ود. حكمت رشيد سلطان، (2006): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي ، المجلة العربية للإدارة، يونيو، ص79

D: نسبة الدين إلى الملكية

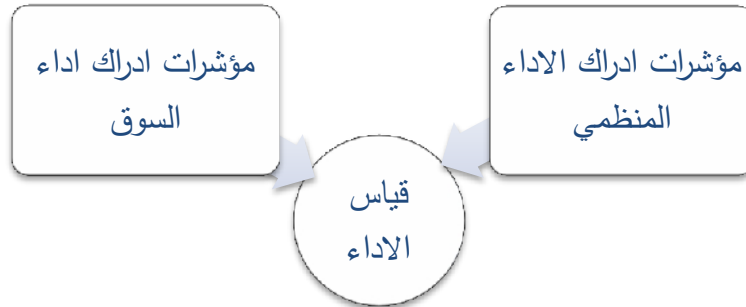
I : العائد على الاستثمار

$$((F - W)D + W) \times I = R$$

3-2-2- نموذج قياس إدراك الأداء (Delaney & Huselid,1996): يقدم هذا النموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء الشركات، ويتميز هذا النموذج المركب من مقياسين بإمكانية تطبيقها على جميع الشركات وفي مختلف الظروف.

يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء شركاتهم، ويسمى هذا المقياس بالإدراك التنظيمي ويشمل: جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، القدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين. بينما يتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك أداء السوق، ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية.

الشكل 2-5: نموذج قياس إدراك الأداء (Delaney & Huselid,19)



المصدر : تصميم الباحث اعتمادا على مراجعة الأدبيات الخاصة بالنموذج

3-2-3- مقارنة أصحاب المصالح: نظرا لان المنظمة تتعامل مع عدة مجموعات من أصحاب المصالح مثل: المستهلكين، الموردين، المساهمين، الأفراد، الجمعيات المؤثرة (جمعية المستهلك حماية البيئة...)، وعليه فانه وفقا لهذه المقاربة يتم وضع مقاييس للأداء تقابل أهداف كل

مجموعة من أصحاب المصالح مع المنظمة (الأمر الذي يتطلب توفير الحد الأدنى من التنسيق بين الأهداف بحيث تخدم جميعها الهدف العام للمنظمة)¹.

3-2-4- مقارنة التميز في الأعمال : يستند هذا النموذج إلى تسعة محاور رئيسية حيث يعطي لكل منها وزنه الخاص به، وهذه المحاور هي: القيادة، الموارد البشرية، السياسة الإستراتيجية، الشراكة والموارد، العماليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية².

3-2-5- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan&Norton,1992) : ابتكر هذا النموذج من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتون في بداية التسعينات، بهدف تعويض القصور وإزالة النقص الذي يميز النموذج التقليدي القائم على مؤشرات محاسبية ومالية، حيث لاحظا تباين وجهات نظر مدراء الأقسام تجاه الأداء، فكل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف عن الزوايا التي تنتظر منها بقية الأقسام وقد صنفت إلى أربع وجهات نظر أساسية هي:

أ- وجهة نظر الحسابات (منظور مالي) : وهي تنظر إلى الأداء من خلال مؤشرات مالية وتعتمد على أرقام الإيرادات والنفقات.

ب- وجهة نظر الإنتاج (منظور داخلي): وتتنظر إلى الأداء من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات.

ت- وجهة نظر التسويق (منظور الزبائن): وتتنظر إلى الأداء من خلال مؤشرات السوق وإدارة الزبائن

¹ د. إبراهيم خروف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ، ص40

² الملكاوي، مرجع سبق ذكره ، ص41

ث- وجهة نظر التدريب (الإبداع والتعلم): وتتنظر إلى الأداء من وجهة نظر مؤشرات النمو ومنحنيات الخبرة والكفاءات المحورية مقارنة بالمنافسين¹.
وعليه فقد تم وضع متوازنة رباعية لتسجيل الأداء تستند إلى أربعة مجموعات من المؤشرات المتوازنة والمتكاملة هي:

1- مؤشرات محاسبية : تقيس قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات المالية والسيولة النقدية.

2- مؤشرات تسويقية: تقيس كفاءة المؤسسة في إدارة الزبائن.

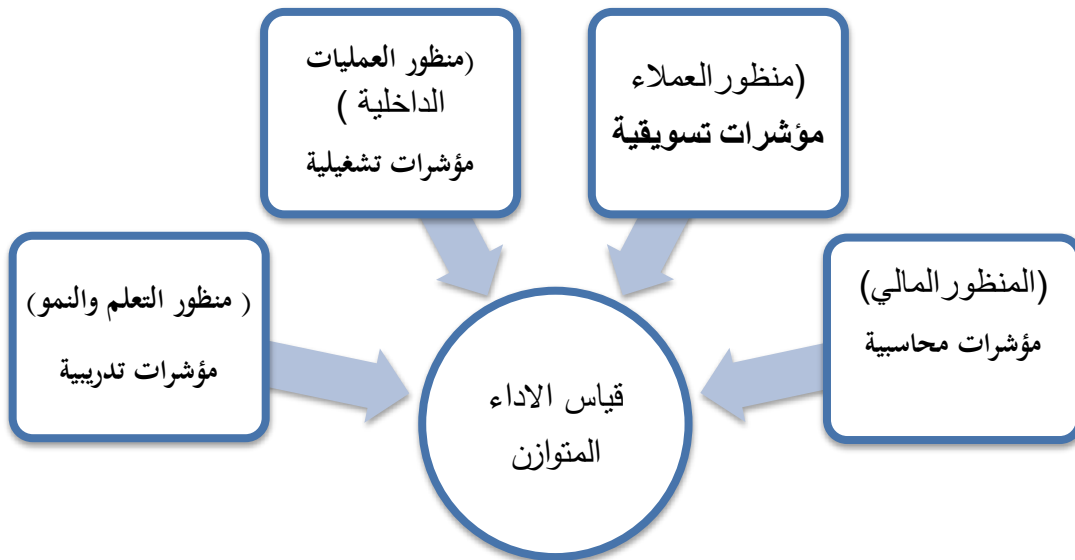
3- مؤشرات تشغيلية : تقيس قدرة المؤسسة على إدارة الإنتاج والعمليات.

4- مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرتها على التعلم والتقدم،

ويمثل هذا النموذج نظاما إداريا إلى جانب كونه نظاما قياسيا، وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد

الرؤية المستقبلية، والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة العمل.

الشكل 2- 6: نموذج مؤشرات القياس للأداء المتوازن



¹ Robert S.Kaplan& David P. Norton, (2004) : **Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome**, Copyrighted Material , Boston,U S A,

المصدر : تصميم الباحث بالاعتماد على مراجعة أدبيات النموذج

3-2-6- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية المتبعة، ويتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء كما يلي:

1- المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسئوليتها البيئية من عدة نواحي مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة، وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة، ومن أهم هذه المؤشرات: عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع، حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة، التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.¹

2- مؤشرات السوق والمستهلك: لقد أصبح إرضاء العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات الزبائن، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرتبب ومؤشرات ترك الزبائن السابقين التعامل مع المنظمة، كما يمكن استخدام مؤشرات بناءا على تقسيم السوق إلى قطاعات، ومن أهم هذه المؤشرات نجد : نصيب المنظمة في السوق، عدد الزبائن الجدد والذين تم فقدهم، رضا الزبائن،مدى جودة المنتج .

¹ زينب احمد عزيز حسين، (2001) : نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة- مصر، 6 -8 نوفمبر 2001، ص 277

3- **المؤشرات التنافسية** : يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وان تتوفر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون، وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها، ومن أهم هذه المؤشرات نجد: نصيب كل منافس في السوق، مدى جودة منتجات المنافسين...الخ.

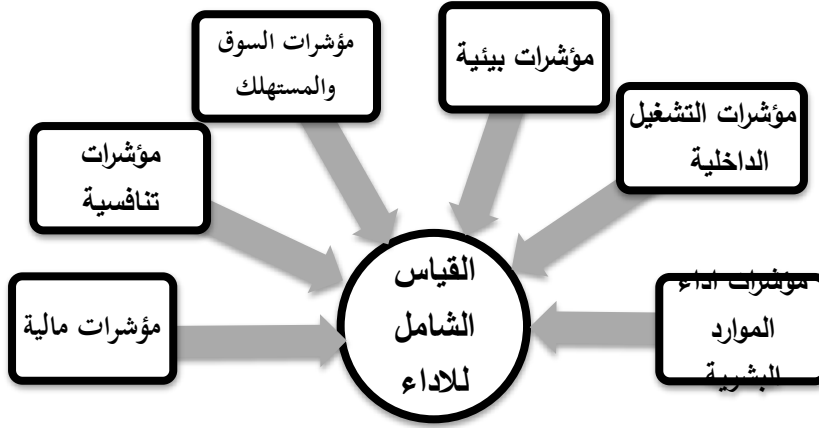
4- **مؤشرات التشغيل الداخلية** : أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائن، ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية، ويجب على المنظمة أن تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من أهم هذه المؤشرات نجد: الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، متوسط فترة التشغيل، الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل..الخ.

5- **مؤشرات أداء الموارد البشرية**: إن إرضاء الأفراد لا يقل أهمية عن إرضاء الزبائن، حيث يجب أن يشعر الأفراد العاملين في المنظمة بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية. من أهم هذه المؤشرات نجد: عدد ساعات التدريب لكل فرد، معدل دوران العاملين، الروح المعنوية للعاملين، مدى ولاء العاملين، نسبة التوظيف إلى عدد الطلبات المقدمة.

6- **المؤشرات المالية**: وتوجد العديد من المؤشرات المالية منها: معدل زيادة الإيرادات، ربحية الزبائن، ربحية المنتجات، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على رأس المال..الخ¹

الشكل 2-7: النموذج الشامل لتقييم الأداء (حسب لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية)

¹ د. زينب احمد عزيز حسين، مرجع سبق ذكره ، ص 277



المصدر : من تصميم الباحث بالاعتماد على مراجع متخصصة

3-2-7- نظام التقارير الثلاثية (Triple Bottom Line Reporting) : طور مفهوم التقارير

الثلاثة من طرف (John Elkington ,1997) وذلك من خلال كتابه « Cannibales With Forks » ، والذي أوضح من خلاله انه على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار نتائجها البيئية والاجتماعية بنفس درجة اهتمامها بنتائجها المالية، حيث يساعد هذا النموذج المؤسسات على تقويم أدائها وفقا لثلاثة أبعاد هامة (اقتصادية واجتماعية وبيئية) ¹ .

وتكمن الفكرة الأساسية وراء ظهور مفهوم التقارير الثلاثية في أن الأداء المالي لم يعد هو المحدد الوحيد لوضع المؤسسة في السوق أو لمستوى نجاحها، بل يتعين عليها الاستجابة للمطالب الخاصة بتوفير المزيد من المعلومات عن الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطتها.

ونتيجة لأهمية نظام التقارير الثلاثية فقد تم اعتماده رسميا من طرف المفوضية الأوروبية بداية من سنة 2000 كأداة لقياس القيمة العليا للمؤسسات، وهي قيمة لا تأخذ فقط بعين الاعتبار الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، ولكن أيضا مدى مساهمتها في حماية البيئة وتنمية المجتمع الذي تتواجد

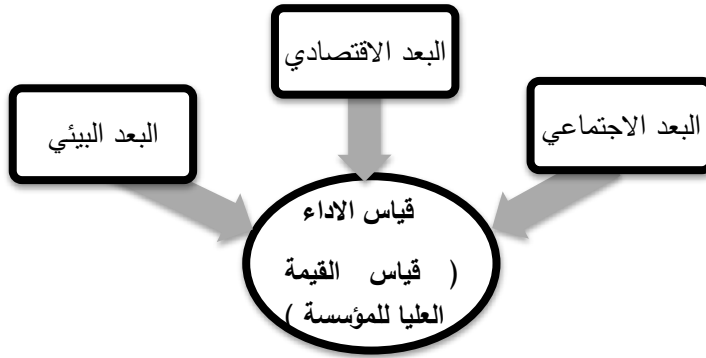
فيه.²

¹ د.مراد كواشي والسعيد بركة ، (2013): الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، مداخلة بالملتقى الدولي حول

الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، جامعة عنابة ، 27 و 28 نوفمبر، ص 9

² François Lépineux, (2003) : **Dans Quelle Mesure Une Entreprise Peut-elle être Responsable a l'égard de La Cohésion Social ?** , Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion Sous La Direction De

شكل 2-8: نموذج نظام التقرير الثلاث لقياس الداء

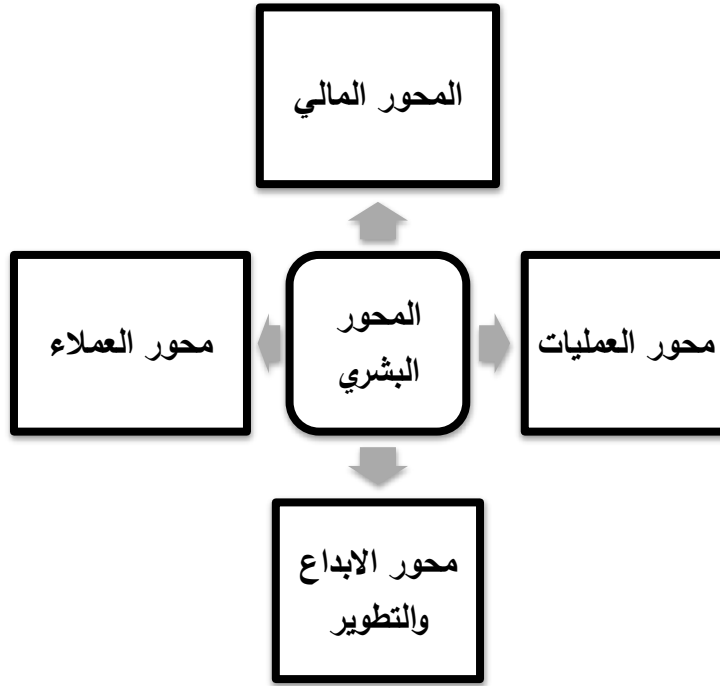


المصدر : من تصميم الباحث اعتمادا على مراجعة أدبيات النموذج

3-2-8- نموذج تقييم الأداء الشامل Navigateur Skandia

وضع من طرف الباحثان السويديين (Malone, Edvinsson, 1997)، ولقد احتفظ هذا النموذج تقريبا بنفس الأبعاد السابقة لبطاقة الأداء المتوازن، غير انه أضيف إليها بعدا خامسا يتمثل في المحور البشري. وهذا كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل 2-9: نموذج تقييم الأداء الشامل Navigateur Skandia



Source : France-Anne Gruat La Forme-Chrétien, (2007) : « **Référentiel D'évaluation De La Performance D'une Chaîne Logistique** », Thèse de doctorat en génie informatique sous la direction de Valérie Botta-Genoulaz, L'institut National Des Science Appliquées De Lyon, p45

5-3- دوافع تبني نماذج تقييم الأداء المعاصرة : من المعروف أن الدافع الرئيسي نحو تبني

نماذج قياس متعددة المؤشرات لقياس الأداء هو المحددات و العيوب التي تميز الاعتماد الحصري على المؤشرات المالية ، غير أن هناك عدة أسباب تدفع المنظمات المعاصرة إلى اعتماد نماذج لقياس الأداء أكثر شمولية وتوازن، هذه الأسباب يمكن تلخيصها في مايلي :

1- تغيير طبيعة العمل (من العمل المعتمد على الفرد إلى العمل المعتمد على الآلية) وبالتالي

تغير أهمية تكلفة العمل بالنسبة إلى التكلفة الإجمالية للسلع والخدمات.

2- زيادة حدة المنافسة وتنوع مجالاتها حيث لم تعد تقتصر على التميز بالتكاليف فقط ، وإنما

أصبحت اغلب المنظمات تحاول أن تميز نفسها عن المنافسين من خلال : الجودة ، المرونة،

الإبداع والتجديد ،الاستجابة السريعة ...الخ خاصة في ظل بيئة ترجح القيمة المقدمة وليس الكلفة

المنخفضة .

3- الإجراءات التي يجب اتخاذها والمعلومات التي يجب تقديمها من قبل منظمات الأعمال للحصول على جوائز الجودة الوطنية والإقليمية والعالمية مثل جائزة Deming Prize وغيرها التي يتطلب الحصول عليها تقديم بيانات تفصيلية حول : السياسات ، الجودة ، التحسين ، الموارد البشرية ، التنظيم ... الخ ، وهكذا ساهمت هذه الجوائز في حث المنظمات على تطوير قياسات شاملة للأداء .

4- تغيير الأدوار التنظيمية حيث أصبح قياس الأداء جزء أساسي من أنظمة الإدارة وتحديد الأهداف .

5- تأثير تغيير الطلب على قياس أداء الأعمال

6- انعكاس تطور تكنولوجيا المعلومات على ثورة قياس الأداء حيث أصبحت هناك برمجيات تلبي مختلف الاحتياجات

المبحث الرابع: معايير تقييم أداء المؤسسات المالية

إن تقييم الأداء على مستوى المؤسسات المالية بمختلف أشكالها لا يختلف كثيرا عن منظمات الأعمال الأخرى الإنتاجية أو الخدمية منها، حيث أن مؤشرات تقييم الأداء متقاربة¹ ، وبالرغم تركيز إدارات المؤسسات المالية على الأداء المالي باعتبار أن نشاطها ذو طابع مالي أساسا، فإن

¹ رجاء رشيد عبد الستار، (2012) : تقييم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد.31 ، ص-ص 115-132

عملية تقييم الأداء تتطلب توافر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء للوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها، حيث تتعدد مجالات الأداء التي تسعى المنظمات المالية لتحقيقها حيث تختلف من مؤسسة مالية إلى أخرى، وهذا حسب طبيعة نشاطها و حسب نظره الإدارة العليا لهذه المجالات التي تعكس الأهداف الأساسية للمنظمة¹

4-1- المؤشرات التي تستند إلى تقييم كيفية الإنجاز: وتهدف إلى تقديم أفضل الخدمات المالية والمصرفية، والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، والمتعلقة بأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي :

- حسن الاستقبال والتعامل مع الزبائن؛
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن؛
- درجة وفاء الزبائن إلى البنك أو المؤسسة المالية؛
- استقرار العاملين؛
- الرضا الوظيفي.

هذه المعايير أو المؤشرات من شأنها أن تؤثر على معايير المجموعة الثانية وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة .

4-2- المعايير و المؤشرات التي تستند إلى تقييم الأداء البيئي : تمثل مجموعة المؤشرات أو التصنيفات المالية التي بنيت في إطار معين لغرض تحليل الانحدار لمتغيرات البيئة وربطه بالأداء البيئي، حيث أن هذه المؤشرات تساعد مديري المؤسسات المالية على إدارة أسهم شركاتهم المدرجة في البورصة، والتي من أشهرها (S&P500) الذي يقسم أسهم المؤسسات إلى عدة أصناف مثل أسهم (AAA) التي تعد أفضل أسهم، وهذا التصنيف على أساس تحليل الارتباط والانحدار بين

¹ فلاح حسن عداي والدوري وآخرون ، (2002) : إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، عمان -الأردن ، ص 234

الأداء المالي والبيئي للمؤسسات، وقد استعمل هذا التحليل لأول مرة عام 1992¹، ويستخدم لدراسة حالة جديدة تطراً على البيئة وتؤثر في أداء المؤسسة المالية، وإن أهم هذه التحليلات هو تحليل القيمة السوقية والذي يحاول التعرف على التأثير القضايا البيئية في المؤسسات المالية.

4-3- المعايير و مؤشرات تستند إلى تقييم الأداء المالي : حيث يمثل هذا البعد المرحلة

النهائية لمختلف الأبعاد الأخرى²، وتشمل المؤشرات التالية³ :

1- مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية :

- معدل العائد على الأموال الخاصة

- معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف

- معدل العائد إلى إجمالي الأصول

- نسبة الأموال الموزعة إلى حقوق الملكية

- نسبة الأصول المتاحة للتوظيف

2- مؤشرات تحقيق النمو : وتهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي

تمتلكها المصارف أو المؤسسات المالية وحقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة ، ومن بين هذه

المؤشرات مايلي :

- معدل نمو الأصول

- معدل الرفع (مضاعف حق الملكية)

- معدل الاحتفاظ بحق الملكية

¹ علاء فرحان طالب وآخرون ، (2013) : إدارة المؤسسات المالية مدخل فكري معاصر ، عمان - الأردن ، ص ص 48 ، 49

² زياد عبد الحليم الذبيبة، (2011) : مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية ، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد

التاسع، جوان، ص 6

³ صالح خالص، (2004) : تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية - الواقع والتحديات، جامعة

الشلف، ديسمبر 2004- ص 389

3- مؤشرات الأمان : ومن أهمها :

- القدرة الذاتية على التسديد

- معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة

- هامش الأمان في مواجهة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية

4- مؤشرات قياس السيولة: وتهدف إلى قياس مدى توفر السيولة اللازمة في المصرف التي

تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية، ومن أهمها:

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع

- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع

- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية

خلاصة الفصل الثاني

خلال هذا الفصل قام الباحث باستعراض لأهم المراحل التي مر بها تطور الاهتمام بمفهوم

الأداء، الذي انتقل من مجرد الاهتمام ببعض المؤشرات المالية إلى الاهتمام بمختلف أوجه أداء

المنظمة، ومن ثم فقد قام الباحث بتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء والأداء المتميز،

بالإضافة إلى ذلك و باعتبار أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته فقد قدم موجز لأساليب

ومعايير قياس الأداء التنظيمي، كما تم استعراض جملة من النماذج المعتمدة في تقييم الأداء مع

التركيز على النماذج المعاصرة (مثل نموذج الأداء المتوازن أو النموذج الشامل لتقييم الأداء)، حيث بين الباحث أهمية الاعتماد على النماذج المعاصرة في تقييم الأداء باعتبارها شاملة لمختلف جوانب أداء المنظمة وتناسب أهداف المنظمات المعاصرة، وفي الأخير فقد قدم الباحث بعض المعايير التي يستند إليها المؤسسات المالية في تحديد أدائها.

الفصل الثالث

التوجه نحو السوق

وعلاقته بالأداء

تمهيد الفصل الثالث

يمثل مفهوم التوجه نحو السوق احد ابرز نتائج تطور فلسفة التسويق، حيث سمح هذا التطور بالخروج بالمفهوم التسويقي من إطاره الفلسفي المجرد إلى إطاره الملموس القائم على الممارسة الميدانية، وهذا بفضل الأبحاث التي قادها مطلع التسعينيات كلا من: (Kohli & Jaworski) (Narver & Slater)، حيث سمحت هذا الأبحاث بتحديد السلوكيات والثقافة التي تميز المنظمات المتوجهة نحو السوق ومن ثم تحديد أدوات تسمح بقياس هذه الخصائص.

انطلاقاً من ذلك فإن الباحث سيتناول ضمن هذا الفصل : التطور الذي شهده المفهوم الذي جاء كنتيجة لتطور الفكر التسويقي والانتقال من المنظور الفلسفي إلى المنظور التطبيقي، ومن ثم التطرق إلى الأبعاد الثقافية والسلوكية للتوجه نحو السوق، بالإضافة إلى تقديم لأهم العوامل التنظيمية أو البيئية التي تمهد لظهور التوجه نحو السوق والتي تعرف بسوابق التوجه نحو السوق، كما سيتناول بالشرح الخطوات التي تم اعتمادها في تطوير أدوات قياس التوجه نحو السوق، والتي تسمح بتحديد مستوى التوجه نحو السوق في منظمة ما أو داخل قطاع ما. وفي الأخير سيتطرق الباحث إلى علاقة التوجه نحو السوق بالأداء حيث يبين طبيعة هذه العلاقة والعوامل المؤثرة فيها مثل المتغيرات الوسيطة و المتغيرات المعدلة.

المبحث الأول: مفهوم التوجه نحو السوق

1-1 ظهور مفهوم التوجه نحو السوق

تعود بداية الاهتمام بمفهوم التوجه نحو السوق إلى نهاية الثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي على يد كل من: (webster,1992), (Kohli&Jaworski,1990), (Shapiro,1988) (Narver&Slater,1990) و وقد تزايد الاهتمام بمفهوم التوجه نحو السوق خلال العشرين سنة الأخيرة من قبل الباحثين في مجال التسويق بشكل واضح ما أدى إلى تيار حقيقي من البحوث¹، حيث تركزت جهود الباحثين في المقام الأول حول تصور وقياس التوجه نحو السوق، ومن ثم اتجهوا إلى البحث عن سوابقه ونتائجه (Kohli &Jaworski, 1993) .

2-1 - تعريف التوجه نحو السوق

يعتبر نارفر وسلاتر (Narver &Slater,1990) وجورسكي وكوهلي (Kohli&Jaworski,1990) أول من عرفوا التوجه نحو السوق حيث اقترحوا تعريفين قائمين على مقاربتين مختلفتين: المقارنة الثقافية والمقارنة السلوكية. وقد أسست هاتان المقاربتان للعديد من الأعمال البحثية اللاحقة.

1-2-1 - تعريف التوجه نحو السوق من وجهة نظر المقارنة السلوكية

يرى كلا من جورسكي وكوهلي (iKohli&Jaworsk,1990) أن التوجه نحو السوق يعتبر كجملة محددة من السلوكيات المتعلقة بإنتاج وتوليد المعلومات ونشرها واستخدامها.

¹ Jean - Emile Denis , Sandor Czellar Et Stéphane Graber , (2001) : **Orientation vers le marche , performance et activités de recherche marketing** , XVIIe congres de l'association française du marketing a Deauville en Mai 2001,p3-4

و عرفاه كما يلي: " إنتاج المعلومات من قبل المنظمة حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن وتوزيع هذه المعلومات في مختلف أقسام المنظمة واستخدامها لهذه المعلومات " ¹.

1-2-2 - تعريف التوجه نحو السوق من وجهة نظر المقاربة الثقافية

حسب ما جاء في دراسة (Narver & Slater, 1990) نشرت عام 1990 فقد اقترحا مفهوما للتوجه نحو السوق يقوم أساسا على اعتباره ثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة. وقد عرفاه بأنه : " ثقافة تنظيمية تتجلى في سلوكيات ضرورية لاقتراح قيمة عليا للمستهلكين" ²، و أوضحا أن ما يحفز هذه السلوكيات التنظيمية هو فهم احتياجات الزبائن وفهم أسلوب استجابة المنافسين لاحتياجات نفس الزبائن، وتنسيق الموارد المتاحة لاقتراح قيمة عليا للزبون. كما أوضحا كذلك أن التوجه نحو السوق يظهر في المؤسسة نتيجة تضافر ثلاثة عناصر هي : التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافسين والتنسيق بين الأقسام.

فقد عرفا التوجه نحو الزبون بأنه: " عبارة عن إرادة وقدرة المنظمة على فهم أهداف الزبون حتى تستطيع إدماج خيارات المستهلك ضمن العملية التسويقية" ³. أما التوجه نحو المنافسين فقد عرفاه بأنه: " عبارة عن إرادة وقدرة المنظمة على معرفة وتحليل نشاطات المنافسين وإدماج المعلومات حول المنافسين في العملية التسويقية". في حين عرفا التنسيق ما بين الأقسام بأنه: " تنسيق موارد المنظمة بهدف تقديم قيمة عليا للزبون المستهدف حيث من المهم أن يساهم الأفراد من مختلف أقسام المؤسسة في خلق هذه القيمة ". وتبين هذه الأبعاد الثلاثة للتوجه نحو السوق أن الزبون هو العنصر المركزي.

¹ Kohli & Jaworski , (1990) : **Market orientation : the construct research propositions and managerial implications**, Journal of Marketing (Aprile) , p 06

² Narver & Slater , (1990) : **The effect of a market orientation on business profitability** . Journal of Marketing , Oct, p20

³ David Gotteland, (2005) : **L' orientation Marché: nouvelle méthode, nouveaux outils**, Edition d'organization, Fr, p35

* خلق قيمة للزبون يعني مضاعفة المنافع مقابل انخفاض التكاليف

من جهة أخرى ارتكز قاتينيون واقرزيرب (Gatignon & Xuerb;1997) على هذا التصور ووسعا المفهوم ليشمل مكونا جديدا هو التوجه نحو التكنولوجيا و الذي يعني قدرة وإرادة المنظمة على تحصيل معرفة تكنولوجية وتوظيفها ضمن سيرورة التسويق. ويتجلى هذا التوجه في إرادة تطوير حلول تكنولوجية لإشباع الاحتياجات الجديدة للزبائن. أما داي (Day,1998) فقد عرف التوجه نحو السوق من منظور نظرية الموارد الداخلية كما يلي: " قدرة المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن و إشباعها، ويفهم من ذلك أن المؤسسة المتوجهة نحو السوق يجب أن تطور قدرات ومهارات خاصة كالقدرة على تحسس السوق لتحسين منتجاتها¹."

أما فوس وفوس (voss& Voss, 2000) فقد أثريا مقارنة (Gatignon & Xuereb,1997) وحددا ثلاثة أبعاد للتوجه نحو السوق هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا.

كما أضاف لمبين (Lambine,2002) من جهته جانبا جديدا للتوجه نحو السوق يتمثل في التوجه نحو الموزعين²، وقد عرفه بأنه: "قدرة وإرادة المنظمة على فهم احتياجات وسلوكات الموزعين حتى تتمكن من إنشاء علاقة مفيدة معهم على المدى الطويل". أما التوجه نحو الموردين فيعني في نظره: " قدرة وإرادة المنظمة على تحفيز مورديها* بفضل الشراكة وإشباع الطلب الموجه إليها، وهذا من أجل إرضاء المستهلكين. ويجب أن تدوم وتتعمق بفضل طرفيها " .

¹ Jean-Emile Denis. Sandor Czellar et Stéphane Graber;(2000) : **Orientation marche et performance : intégration des évidences empiriques**, Communication au XVI congres de l'Association Française du marketing a Montréal , 2000.

² David Gotteland , Op. cit., p35

* أصبحت اغلب المؤسسات تطبق تسويق الشراء لحث الموردين على تقديم حلول مناسبة للتكيف مع متطلبات المستهلك

2-2-1. تعريف التوجه نحو السوق القائم على إدماج المقاربتين

باعتبار أن المقاربتين من طبيعة مختلفة حيث أن المقاربة السلوكية تركز على "الأعمال" أو "الأنشطة" التي تنفذ داخل المنظمة (إنتاج وتوزيع والاستجابة للمعلومات)، فيما المقاربة الثقافية تركز على "رؤيتها لسوق"، أو بعبارة أخرى توجيه اهتمامها نحو الفاعلين الأساسيين في بيئتها (الزبائن والمنافسين)، ورغم هذا الاختلاف إلا أن هناك اقتراحات للتوفيق بين المقاربتين¹ من بينها :

الاقتراح الأول: يرى كل من (Cadogan & Diamantopoulos, 1995) انه لا بد من إعادة صياغة مفهوم التوجه نحو السوق على أساس إدماج المقاربتين، حيث أن مفهوم التوجه نحو السوق يتضمن تحديد تلك الأنشطة العامة للتوجه نحو السوق وهي إنتاج المعلومات ونشر المعلومات و الاستجابة للمعلومات، وتلك الأنشطة التي تكون موجهة نحو المستهلكين و المنافسين (Slater&Narver,1990) حيث أن فعالية هذه الأنشطة لا تتم إلا من خلال آليات التنسيق داخل المنظمة (Slater&Narver,1990) كما يوضح ذلك الشكل (1-3).

الاقتراح الثاني: ويعتبر المقترح الأكثر انتشارا مقارنة بالمقترحات الأخرى، ووفقا لهذا المقترح يرى كلا من هامبورغ و فليسر (Hamburg & Pflesser, 2000) انه يمكن إدماج المقاربتين السلوكية والثقافية حيث أن للمنظمة أربعة مكونات أساسية هي القيم والمعايير والمظاهر الرمزية و السلوكيات. وقد بين الكاتبان أن القيم تؤثر على المعايير التي تؤثر بدورها على المظاهر الرمزية وهذه الأخيرة تؤثر على سلوكيات إنتاج المعلومات ونشرها واستعمالها. ومن ثم يمكن تعريف التوجه نحو السوق على أساس الجمع بين المقاربتين السلوكية والثقافية للتوجه نحو السوق بأنه: " عبارة

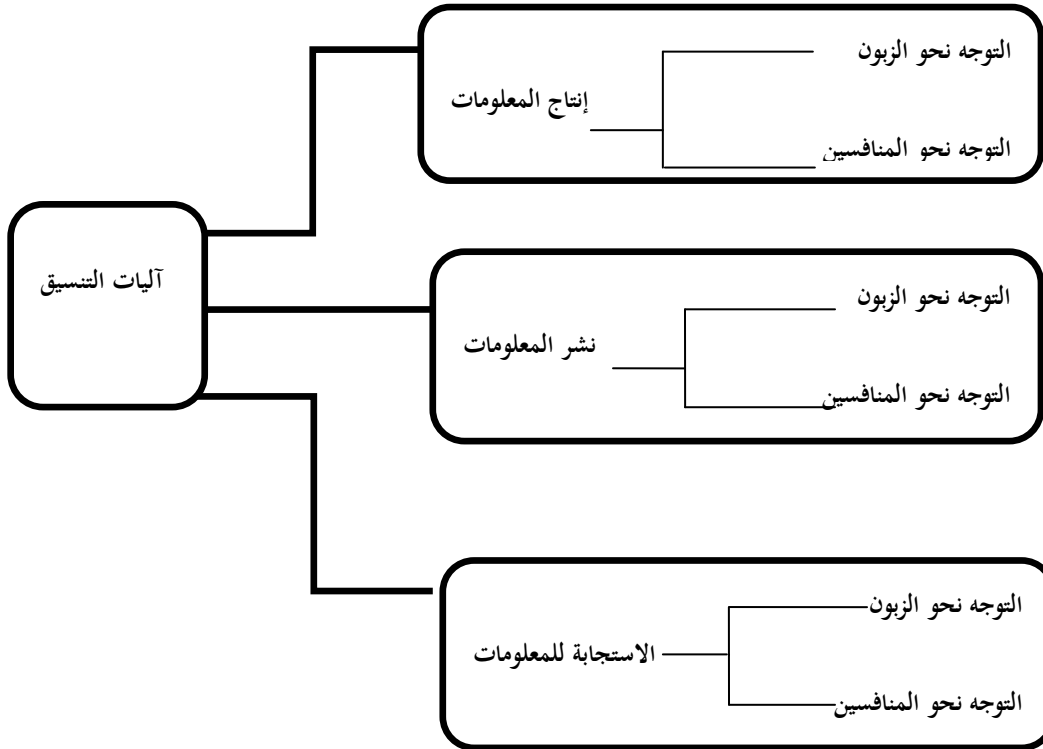
¹ Catherine R ,(2015) : **Le lien entre les composantes de l'orientation marche et la performance : une application aux Offices de tourisme de montagne**, Thèse Pour Obtenir Le Grade de docteur de L'université De Grenoble, soutenue publiquement le 8 janvier 2015, p54

عن تفاعل الأبعاد الثقافية للمنظمة المتمثلة في التوجه نحو الموردين والموزعين والمستهلكين والمنافسين، إضافة إلى التغير التكنولوجي مع الأبعاد السلوكية المتمثلة في جمع للمعلومات ونشرها داخل المنظمة و استخدامها في اتخاذ القرارات" كما يوضح ذلك الشكل (3-2) .

أما هيرلي و هيلت (Hurley & Hult; 1998) فقد بينا أن التوجه نحو السوق هو مفهوم مركب من ثقافة المؤسسة التي توجه نشاطاتها لاسيما النشاطات الخاصة بإنتاج المعلومات و نشرها والاستجابة لها من قبل المؤسسة.

الشكل رقم 3-1 : العلاقة بين مفهومي التوجه نحو السوق

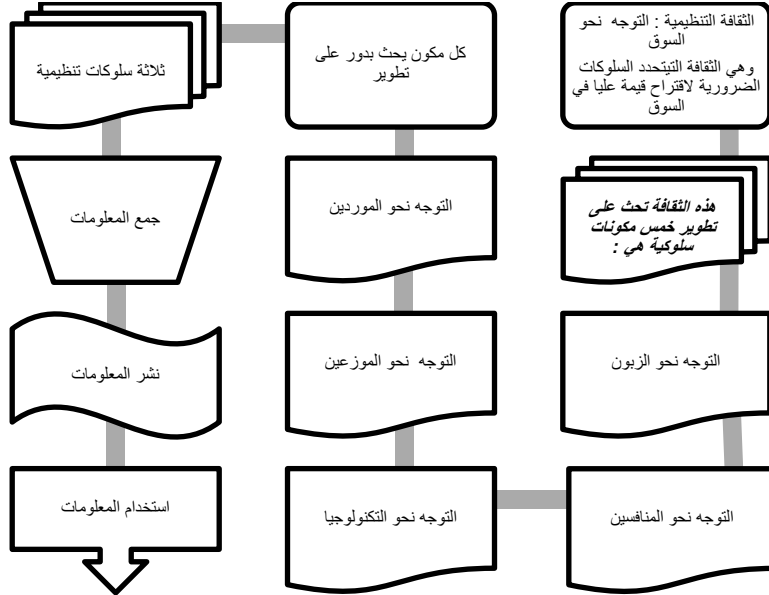
حسب اقتراح (Cadogan & Diamantopoulos, 1995)



source : Cadogan J. W & Diamantopoulos A. , Narver & Slater, Kohli & Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, Journal of Strategic Marketing, 3(1), 41-60.

الشكل رقم 3-2: العلاقة بين مفهومي التوجه نحو السوق حسب

اقتراح (Hamburg & Pflesser, 2000)



المصدر : من تصميم الباحث اعتمادا على النموذج المقدم من طرف (David Gotteland. L'Orientation

(Marché .p38)

بصفة عامة يمكن تعريف التوجه نحو السوق كما يلي : "هو عبارة عن قدرة وإرادة المنظمة على التوجه نحو كل الفاعلين في السوق في أن واحد بحيث تضمن تميز المنظمة عن منافسيها من خلال التطبيق الفعلي لفلسفة التسويق والتأكد من مدى ممارستها والعمل على ترسيخها داخل المنظمة".

1-2-4 - التوجه نحو السوق التفاعلي والتوجه نحو السوق الإستباقي

لتعمق أكثر في مفهوم التوجه نحو السوق فان نارفر و آخرون (Narver & al.. ; 2004)

أوضحوا أهمية التفريق بين مفهومي التوجه نحو السوق التفاعلي والتوجه نحو السوق الأستباقي.

فالتوجه نحو السوق التفاعلي حسب (Gotteland & al., 2008) يعرف كبحت عن إشباع الحاجات المعبر عنها من قبل زبائن المؤسسة، في حين أن التوجه نحو السوق الإستباقي يستهدف اكتشاف الحاجات الكامنة لدى الزبائن ومن ثم العمل على إشباعها، لأجل استباق ردود أفعالهم بوقت طويل على تقديم المنتجات الجديدة.¹

1-2-5 الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتوجه نحو السوق

بصفة عامة نلاحظ أن كل تعاريفات التوجه نحو السوق السابقة الذكر تشترك في نقطة أساسية واحدة هي الدور المركزي الذي يحتله الزبون الشيء الذي يدفع إلى التساؤل حول الفرق بين التوجه نحو السوق والتوجه نحو الزبون والجدول التالي يوضح أهم الفروق :

جدول 3-1: الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتوجه نحو السوق

الخاصية	التوجه نحو الزبون /المفهوم التقليدي	التوجه نحو الزبون/التوجه نحو السوق
التوجه الاستراتيجي	حاجات معبر عنها	حاجات كامنة
الهدف	إشباع الزبون	خلق قيمة للزبون
أسلوب الرد	استجابة	نشاط استباقي(استكشافي)
الأفق الزمني	قصير المدى	طويل المدى
نمط التدريب	متكيف	خلاق
صيورة الاحتراف	دراسة الزبائن	ملاحظة الزبائن

Source : Slater&Narver, Une Grille de lecture du Marketing au sein de jeunes entreprises de haute technologie, Cahier de Recherche, Bordeaux Ecole de Management, 1998

1-3- خصائص مؤسسات الخدمات المالية المتوجهة نحو السوق

على غرار مختلف منظمات الأعمال المتوجهة نحو السوق أو الموجه بالسوق، فان المؤسسات

المالية المتوجهة نحو السوق يجب أن تكون تتميز بدورها بالخصائص التالية:

¹ Stepane Graber & Jean-Christophe Zwick ,(2006) : **Orientation ver le marche ; application au private banking** , Université de Geneve,

- 1- تعتبر التوجه نحو السوق جزء من ثقافة المنظمة؛
- 2- مهمتها تتحدد على أساس حاجات زبائنها¹؛
- 3- تمتلك رؤية بعيدة المدى حول تطور أسواقها الصاعدة والنازلة في المستقبل؛
- 4- تولي الإدارة أهمية خاصة للتوجه نحو السوق حيث تعتبره الموجه لإستراتيجيتها؛
- 5- لها الإرادة والقدرة على تنويع عروضها؛
- 6- تمتلك علاقات مستدامة مع زبائنها؛
- 7- تعتمد في تقييم أدائها على مجموعة من معايير (مالية وغير مالية)؛
- 8- تعطي قيمة كبيرة للإصغاء لانشغالات الزبائن و مناقشة مسائل جودة خدماتها معهم؛
- 9- شديدة التيقظ لأنشطة المنافسين ومخاطر السوق المحتملة؛
- 10- الإرادة والقدرة على القيام بأنشطة إستباقية لمواجهة أنشطة المنافسين والمخاطر المتوقعة؛
- 11- القيام بإجراء العديد من دراسات السوق لتحديد الأسواق المستهدفة؛
- 12- المعلومات حول انشغالات الزبائن توزع بانتظام على جميع مستويات المؤسسة المالية²؛
- 13- تشجع على الإبداع والابتكار و روح المبادرة؛
- 14- العلاقة بين مختلف أقسام المؤسسة المالية متينة حيث تتعاون فيما بينها لتعديل أو تطوير خدمة وفقا لتطلعات الزبائن؛
- 15- الاهتمام بانشغالات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة المالية (ملاك، مساهمين، مسيرين ، مودعين، مقترضين، موظفين، الهيئات النقدية والمالية، المجتمع)؛
- 16- تعتمد أساليب تحفيز متنوعة لتشجيع أفرادها على خدمة زبائنها بشكل أفضل.

¹ شريف حمزاوي، (2005) : المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية ، مقال غير منشور، جامعة عنابة

² في الواقع يتميز تداول المعلومات حول الزبائن داخل المؤسسات المالية بنوع من التحفظ نظرا لخصوصية هذا النوع من المعلومات

1-4 - أهمية التوجه نحو السوق بالنسبة لمؤسسات الخدمات المالية

تؤكد معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه نحو السوق أهمية هذا المفهوم بالنسبة لأي نوع من المنظمات، فحسب كلا من مكارثي و بيرولت (Mc Carthy&Perreault , 1993) فإن التوجه نحو السوق يسمح بتوزيع المجهود التسويقي على مختلف الأقسام والأفراد* في المنظمة وهو ما يتيح للمنظمات تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال ضمان إرضاء المستهلكين وتحقيق رفاه المجتمع. ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالنسبة لمؤسسات الخدمات المالية في النقاط التالية :

- يساعد التوجه نحو السوق المؤسسات المالية على وضع أهداف ممكنة التنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة؛¹
- يدفع ويشجع على الابتكار والتطوير وذلك بحكم الاحتكاك المباشر مع السوق والتعرف على تطلعات الزبائن؛
- خلق قيمة عليا في نظر الزبون حيث أن هذا الهدف يشكل أولوية بالنسبة للتوجه نحو السوق إذ أن التوجه نحو السوق يقوم على تنويع العروض وخلق قيمة مضافة تستهدف كل أو جزء من الزبائن؛²
- التعرف على توجهات المؤسسات المالية المنافسة والاستفادة منها في ابتكار خدمات جديدة أو محسنة؛³
- يساهم في تدفق المنتجات المالية في الأوقات المناسبة في الاتجاه المناسب و إلى الأماكن المناسبة وبالجم المناسب؛

¹ إبراهيم محمد عبيدات، (2002) : إستراتيجية التسويق(مدخل سلوكي)، دار وائل، عمان- الأردن، ص19 (بتصرف)

² Jacques Lendrevie et Denis Lindon, (1995) : **Mercator: Théorie et pratique du marketing**, Dalloz, Fr, p26

³ احمد شاكرا العسكري، (2005) : التسويق الصناعي، دار وائل، الأردن، ص29
* يسمح هذا التوزيع بالتقليل من الصراعات الداخلية بين مختلف الأفراد والأقسام ، فهو لا يضخم أهمية وظيفة التسويق على حساب الوظائف الأخرى في المنظمة ، كما انه يحقق التكامل والانسجام والنظرة الشاملة في التعامل مع الأسواق

- اقتناص وخلق الفرص التسويقية من خلال الاكتشاف المبكر لحاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها*؛
- يساعد المؤسسات المالية على التميز والصمود أمام المنافسين؛
- يساعد على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين مما يساهم في خفض تكاليف الترويج؛¹
- يسمح بتلبية متطلبات العملاء من خلال تطابق المواصفات مع التوقعات.²

¹ د. فريد النجار، (2000) : التنافسية والترويج التطبيقي، شباب الجامعة، مصر، ص13

² فيلب كوتلر، مرجع سبق ذكره

* يتحقق ذلك من خلال وضع أجهزة (نظم) استماع لانشغالات المستهلكين وباقي الأطراف الفاعلة في السوق

المبحث الثاني: أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق و سوابقه

1-2 - الأبعاد الثقافية للتوجه نحو السوق

بالعودة إلى التعاريف التي سبق استعراضها في المبحث السابق فإننا نخلص إلى أن مفهوم التوجه نحو السوق ومن وجهة نظر المقاربة الثقافية ينطوي على خمس أبعاد يمكن تلخيصها في مايلي*:

- أولاً : التوجه نحو الزبون أو المستهلك Customer orientation

تم تحديد هذا البعد من قبل (Slater&Narver, 1990) في دراسة بعنوان "تأثير التوجه نحو السوق في المؤسسات الربحية"¹. ويتعلق هذا البعد بفهم حاجات ورغبات وتطلعات المستهلك. بمعنى إدماج الحاجات و التفضيلات في عملية التطوير .

- ثانياً: التوجه نحو المنافسين Competitor orientation

كما تم تحديد هذا البعد كذلك من قبل (Slater & Narver, 1990) في نفس الدراسة السالف ذكرها ويتعلق بمعرفة المنافسين: نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، إستراتيجياتهم التنافسية، بمعنى إدماج المعلومات حول المنافسين في عملية التطوير.

ثالثاً: التوجه نحو التكنولوجيا Technologie orientation

يتعلق هذا البعد بتطوير حلول تكنولوجية لإشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين بمعنى

إدماج الإبداعات التكنولوجية في عملية التطوير (Gatignon & Xuereb, 1997).²

¹شملت الدراسة عينة من 140 وحدة أعمال إنتاجية وغير إنتاجية

² H. Gatignon & J. M. Xuereb, (1997) : **Strategic Orientation Of The Firm And New Product**

Performance, Journal of Marketing Research , Vol 34(1) · Feb, p5

*ملاحظة: بالنسبة لبعد التنسيق بين الوظائف الذي اعتبر من طرف نارفر وسلاتر (Slater & Narver, 1990) كأحد الأبعاد الثقافية

للتوجه نحو السوق، فقد اعتبر في دراسات لاحقة كإحدى سوابق التوجه نحو السوق .

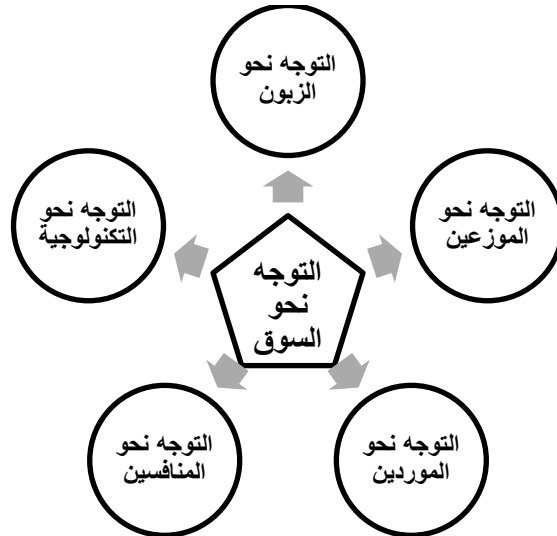
رابعاً: التوجه نحو الموزعين (Distributors orientation)

اقترح هذا البعد من قبل لمبين (Lambin , 2002) ضمن دراسة حول تصاعد سلطة ونفوذ الموردين والموزعين، ويتعلق هذا البعد بأهمية بناء علاقات نفعية متبادلة مع الموزعين على المدى الطويل.

خامساً: التوجه نحو الموردين (Suppliers orientation:)

اقترح هذا البعد كذلك من قبل لمبين (Lambin, 2002) من خلال نفس الدراسة السالفة الذكر، ويتعلق هذا البعد أساساً بتطبيق تسويقاً صاعداً (تسويق الشراء) بهدف دفع الموردين إلى تقديم حلول مناسبة للطرفين بصفة مستدامة.

الشكل رقم 3-3: الأبعاد الثقافية للتوجه نحو السوق



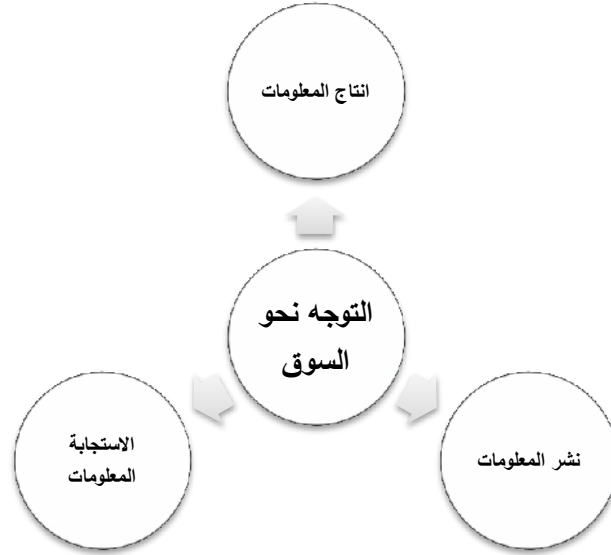
المصدر: تصميم الباحث اعتماداً على ما جاء في أدبيات مفهوم التوجه نحو السوق من منظور المقاربة الثقافية

2-2 - الأبعاد السلوكية للتوجه نحو السوق

يرجع الاهتمام بالأبعاد السلوكية للتوجه المنظمة نحو السوق إلى الدراسة التي قام بها كلا من كوهلي وجورسكي (Jaworski & Kohli, 1990)، اللذان حددا ثلاثة أبعاد أساسية يمكن أن تميز سلوك المنظمة المتوجهة نحو السوق هي : جمع وإنتاج المعلومات حول زبائنها وبيئة نشاطها

ونشر هذه المعلومات بين مختلف أقسام ومستويات المنظمة واستعمال هذه المعلومات في الاستجابة لحاجات وتطلعات العملاء ، ويمكن تلخيص مضمون هذه الأبعاد في مايلي:

الشكل رقم 3-4: الأبعاد السلوكية للتوجه نحو السوق



المصدر: تصميم لباحث اعتمادا على ما جاء في أدبيات مفهوم التوجه نحو السوق من منظور المقارنة

السلوكية

أولا : سلوك إنتاج المعلومات Intelligence génération

يشير سلوك إنتاج المعلومات إلى مجموعات النشاطات الموجهة لتطوير فهم الحاجات الحالية والمستقبلية لزيائن المؤسسة، و العوامل المؤثرة في سلوكياتهم. كما يتعدى هذا الفهم إلى مختلف أطراف المعادلة التسويقية (منافسين، موردين، موزعين، مساهمين.. إلخ)، حيث يشكل سلوك إنتاج المعلومات التسويقية أساسا لتثمين المعطيات المتعلقة بالحاجات و التفضيلات الحالية والمستقبلية للزيائن وحول القوى الكلية والجزئية للبيئة التي تؤثر على تطوير وإشباع الحاجات. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعلومات يمكن أن تنتج بوسائل مختلفة رسمية وغير رسمية¹. ويرى كوهلي وجورسكي (Jaworski & Kohli) أن كل أقسام المؤسسة معنية بإنتاج المعلومات. ويرتبط

¹ Jean-Marie Boule & David Gotteland , Op.Cit, p8-9

إنتاج المعلومات التسويقية بالنشاطات التالية : دراسات وبحوث السوق، تحليل المعطيات، أنظمة الاستماع والتصنت (للزبائن، الموزعين والموردين)، أنظمة رصد التغيرات التكنولوجية، المعارف المكتسبة عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن والعملاء (تقنيات التسويقية مثل : one-to-one) وتعني التركيز على الاهتمام بحاجيات كل عميل بشكل فردي وهي إحدى تطبيقات التسويق بالعلاقات).

ثانياً: سلوك نشر المعلومات Intelligence disséminations

يشير هذا البعد إلى سلوك نشر المعلومات الموجهة لتقاسم بين مختلف أقسام المؤسسة حول المستهلكين ومختلف الأطراف الأخرى وحاجاتهم وسلوكياتهم وأن لا تظل محتكرة من قبل مسؤولي إدارة التسويق حتى يكون هناك انسجام بين مختلف أقسام وأفراد المؤسسة وميل نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويتطلب نشر هذه المعلومات توفر المؤسسة على هيكل معلومات مناسب و منسجم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة (نظام للمعلومات التسويقية) بما يسمح بانسياب سريع للمعلومات بطريقة صحيحة ومناسبة .

ثالثاً : سلوك الاستجابة للمعلومات Intelligence responsiveness

يشير هذا السلوك إلى مجموعة نشاطات المنظمة التي توظف المعلومات المتوفرة في الاستجابة لحاجات ورغبات الحالية والمستقبلية للزبائن. هذه النشاطات لا تتعلق بقسم التسويق فقط بل يجب أن تشمل جميع أقسام المنظمة، خاصة قسم البحث والتطوير الذي يعمل على تقديم حلول جديدة ومبتكرة تلبي تطلعات الزبون. ويتجلى هذا السلوك في بعض التصرفات مثل: مراجعة الإستراتيجيات والسياسات المعتمدة، تقديم منتجات جديدة أو محسنة، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعادة النظر في الأسواق المستهدفة، إعادة النظر في العلاقة مع كل الأطراف أو إحداها.

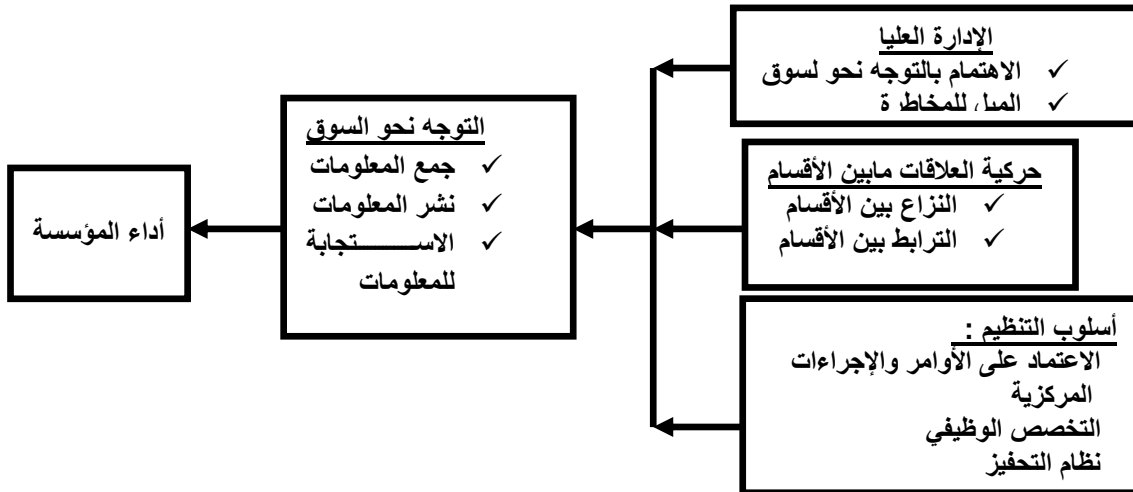
3-2 - سوابق التوجه نحو السوق Antecedents of market orientation

مقدمات أو سوابق التوجه نحو السوق هي عوامل ترتبط بالتنظيم أو بالبيئة قد تسبب أو تحد من تطبيق فلسفة التسويق في المنظمة. وتبرز هذه العوامل التنظيمية على مستوى الأفراد والمجموعات والتنظيم والأقسام..الخ، في حين أن العوامل الخارجية (المرتبطة بالبيئة) * . تتعلق حسب (Christine & ale,2002) بالتشريعات الحكومية وطبيعة الملكية والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، حيث تلعب هذه العوامل دورا بارزا في مستوى توجه المنظمة نحو السوق باعتبارها تشكل جزءا من بيئة نشاط المنظمة، ويمكننا شرح كيفية تأثيرها في الفقرات الموالية كمايلي :

1-3-2 السوابق المرتبطة بالتنظيم

هي عوامل ترتبط بالتنظيم حيث أنها تسبب أو تحد من مستوى توجه المؤسسة نحو السوق وتشمل على العوامل التالية : التزام الإدارة العليا، حركية العلاقات مابين الأقسام، أسلوب لتنظيم، كما هو مبين في الشكل الموالي، والتي سنتعرض لها بالتفصيل في الفقرات الموالية.

الشكل 3-5: سوابق التوجه نحو السوق المرتبطة بالتنظيم ونتائجه



Source ; Kohli & Jaworski, Market Orientation :Antecedents and consequences, Journal of marketing , vol57 july1993,p55(adapted by Researcher)

* ملاحظة: هذه العوامل اعتبرت في دراسات سابقة كمعدلات (Moderators) وليست مقدمات للتوجه نحو السوق.

- أولاً : التزام الإدارة العليا

أكد كلا من كوهلي وجورسكي (Kohli&Jaworski 1993) في دراستهما حول سوابق التوجه نحو السوق على أنه بقدر أهمية التزام الإدارة العليا بممارسة نشاطات التوجه نحو السوق بقدر ما يزيد مستوى توجه المنظمة نحو السوق، ويتحقق ذلك من خلال قدرة وإرادة المنظمة على جمع معلومات حول السوق ونشرها داخل المنظمة و الاستخدام المناسب لهذه المعلومات¹. ويبرز التزام الإدارة العليا بالتوجه نحو السوق من خلال العناصر التالية :

أ) كفاءة أعضاء الإدارة العليا

باعتبار أن التوجه نحو السوق يتضمن الاستجابة للتغيرات في سلوكيات واحتياجات المستهلكين والتي تتضمن بدورها ابتكار برامج تسويقية وإستراتيجية²، الأمر الذي يتطلب توافر المنظمة على مسيرين أكفاء. وفي هذا السياق يرى ماسون وهامبريك (Hambrick &Mason,1984) " أن المنظمة يجب تكون مقادة من قبل مسيرين شباب يتمتعون بمستوى تعليم رسمي وينتمون إلى وسط اقتصادي متواضع يحفزهم على الارتقاء في السلم الاجتماعي " ويرى كوهلي وجورسكي " أن مستوى التوجه نحو السوق يكون أعلى كلما كان تكوين أعضاء الإدارة العليا الرسمي جيدا ورغبتهم في الترقية الاجتماعية أكبر.

¹ Riliang Qu, Christine T Ennew, Thea Sinclair, (2005) : **Developing market orientation in China: the Impact of the Regulation and Ownership Structure**, Tourism Management 26(6):939-950 , December, p06

² Kohli & Jaworski , (1993) : **Market orientation : Antecedent and consequences** ; Journal of Marketing; vol57;july,p55

(ب) روح المقاومة (تقبل المخاطر)

تشير أدبيات التسويق إلى أن روح المقاومة أو مواجهة المخاطر يجب أن تكون متأصلة في المنظمة المتوجهة نحو السوق من خلال مسيرتها، ذلك أن التوجه نحو السوق محفوف بالأخطار التي تنجم عن الفشل في تقديم منتج أو خدمة جديدة أو معدلة تلبي حاجات ورغبات المستهلك.

(ج) التفاعل مع المستهلكين

يعتبر التفاعل مع الزبائن أحد أبرز أركان التسويق الحديث القائم على التسويق بالعلاقات، حيث تضع المنظمة نفسها (ممثلة في المسيرين والأفراد المستخدمين) في موقع الخبير في اختصاصها بالنسبة للزبائن مما يساعدها على جمع المعلومات حول تطلعات ورغبات الزبائن وبالتالي استخدامها في تلبية هذه التطلعات وهو ما يسمح للمنظمة بأن تكون أكثر توجهًا نحو السوق و تصبح في نظر الزبائن الجهة المثالية التي تستجيب لانشغالاتهم.

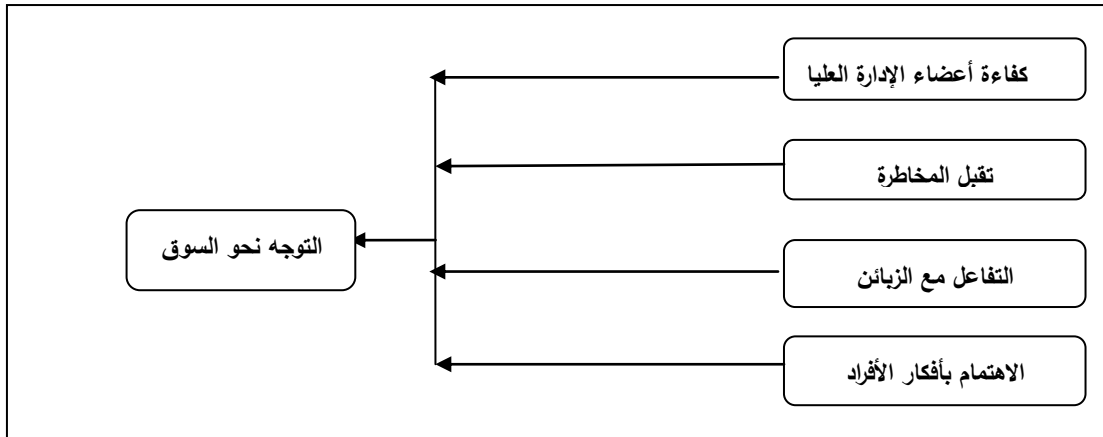
(د) الاهتمام بأفكار الأفراد في مختلف الأقسام

يسمح الاهتمام المتزايد بأفكار وآراء الأفراد في مختلف أقسام المنظمة بتحسين مستوى توجه المنظمة نحو السوق. وقد دعا أرجيس (Argyis, 1966) إلى فتح مجال الاقتراحات والعروض للأفراد والأفواج في المنظمة* لأن عدم الاهتمام بآراء وأفكار الأفراد في مختلف الأقسام يؤدي إلى الحد من تدفق المعلومات، إضافة إلى خلق مناخ من الحذر والمعارضة في وسط أفراد المنظمة¹. كما أن انخفاض الاهتمام بأفكار الأفراد من مختلف الأقسام بصفة مستمرة قد يمنع أو يحد من نشر المعلومات المتعلقة بالسوق عبر الأقسام وهذا بدوره يؤدي إلى إضعاف مستوى توجه المنظمة نحو السوق.

¹Kohli & Jaworski , Op. Cit. ,p09

* يتطلب الاهتمام بأفكار الأفراد تنظيم لقاءات رسمية ما بين الأقسام والإدارة العليا قصد تبادل الآراء والسماع إلى الانشغالات

الشكل رقم 3-6 : سوابق التوجه نحو السوق(المتعلقة بالتزام الإدارة العليا)

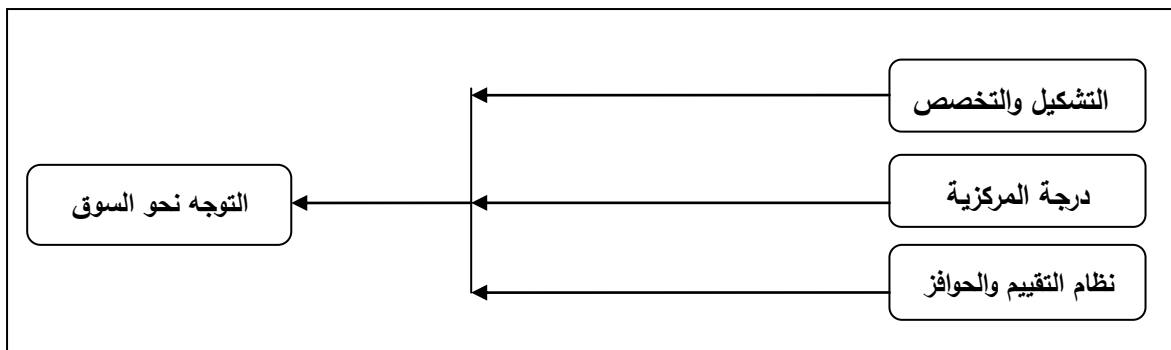


Source ; Kohli & Jaworski, (1990) : Market Orientation :The construct ; Research propositions and Managerial Implications , Journal of Marketing , April , p08(adapted by Researcher)

ثانيا: الأنظمة التنظيمية

ترتبط هذه الأنظمة بخصائص المنظمة ككل (Organization- wide) وطبيعة الهيكل التنظيمي، وتتعلق هذه الأنظمة حسب كوهلي وجورسكي بالتشكيل والتخصص الوظيفي ودرجة المركزية و أنظمة التقييم والحوافز، وضمن هذا الصدد ترى معظم أدبيات التسويق أن الأنظمة التنظيمية قد تشكل حاجزا أمام توجه المنظمة نحو السوق¹، بسبب تأثيرها السلبي على مكونات التوجه نحو السوق وهذا ما سنوضحه في الفقرات الموالية .

الشكل 3-7: سوابق التوجه نحو السوق المتعلقة بانظمة التنظيم



Source ; Kohli & Jaworski, (1990) : Market Orientation : The construct ; Research propositions and Managerial Implications , Journal of Marketing , April , p13(adapted by researcher)

¹ Ibid, p5

أ - التخصص الوظيفي

يعتبر لوفيت ولوندستروم (Lundstrom & Levitt) أن التخصص الوظيفي هو حاجز من الحواجز التي تعرقل الاتصال داخل المنظمة لأنه يعيق نشر وتقاسم المعلومات. وينعكس ذلك سلبا على مستوى توجه المنظمة نحو السوق¹. هذا على الرغم من أن التخصص الوظيفي وحسب زلتمان وهاسباند (Hespan & Zaltman,1982) يساعد على ترسيخ سلوك الابتكار وهو من أهم أسس التوجه نحو السوق .

ب) التشكيل Formalisation

حسب (Johnson&Haas) فإن التشكيل هو أسلوب في الإدارة يتميز بالجوء المكثف لتحديد الأدوار بدقة و إتباع الإجراءات الرسمية في إتخاذ القرارات وعلاقات السلطة والاتصال²، ويؤكد (Stampfl1978) أن المبالغة في الإدارة بالإجراءات تجعل من المنظمة أقل تكيفا مع تغيرات المحيط ممثلا في السوق، ذلك أن الإفراط في الإجراءات وتحديد الأدوار يشكل عائقا أمام نشر المعلومات بين أعضاء المنظمة وبالتالي الحد من قدرة المنظمة على التكيف مع السوق وتغيرات المحيط ومن ثم انخفاض درجة توجه المنظمة نحو السوق .

ج) المركزية

تعرف المركزية بأنها تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة واحدة من المنظمة، حيث تكون مشاركة أعضاء التنظيم في صنع القرارات محدودة (Aiken&Hage,1968) ويرى(Stampfl,1978) أن المركزية المفرطة تجعل المنظمة أقل تكيفا مع السوق وتغيرات المحيط³، وتؤدي إلى إضعاف قدرة المنظمة على جمع المعلومات واستخدامها. وقد وجد باحثون آخرون أن المركزية

¹ Kohli & Jaworski , Op. Cit, p56

² Riliang &Chritine, Op. Cit, p10

³ Kohli & Jaworski , Op. Cit, p56

ترتبط عكسيا باستعمال المعلومات (Hespanand & Zatman,1982) وبالتالي فإن زيادة درجة المركزية تؤدي إلى تدني مستوى توجه المنظمة نحو السوق لأنها تحد من سلوكيات الابتكار والإبداع .

الجدول 3-2: يلخص تأثير أنظمة التنظيم في مكونات التوجه نحو السوق

التأثير في مستوى التوجه نحو السوق	مكونات التوجه نحو السوق			مكونات التوجه نحو السوق
	استخدام المعلومات	نشر المعلومات	جمع المعلومات	أساليب الإدارة
تأثير عكسي	تأثير ايجابي	تأثير عكسي	تأثير ايجابي	التخصص الوظيفي
تأثير عكسي	تأثير عكسي	تأثير عكسي	تأثير عكسي	الإدارة بالإجراءات
تأثير عكسي	تأثير عكسي	تأثير ايجابي	تأثير عكسي	المركزية

المصدر : إعداد الباحث اقتباسا من النص مقال كوهلي وجورسكي حول سوابق التوجه نحو السوق

- ثالثا : حركية العلاقات ما بين الأقسام

المقصود بحركية العلاقات بين الأقسام تفاعلات النزاع والعلاقات بين أجزاء المنظمة،

ويمكن أن نلاحظ في معظم المنظمات إحدى الحالتين التاليتين كمايلي :

أ- الترابط بين الأقسام

أن وجود روابط قوية بين مختلف أقسام وإدارة المؤسسة يساعد على تعظيم مستوى توجهها

نحو السوق حيث أن الترابط بين الأقسام الوظيفية يسمح للإدارة التسويقية بكسب ثقة وتعاون

المدراء غير التسويقيين مما يسمح بتقليل النزاع بين الأقسام وبالتالي تحسين ظروف نشر وتبادل

المعلومات .

ب- النزاع بين الأقسام

يؤدي احتدام الصراع والمنافسة بين أقسام المنظمة إلى تدني مستوى توجه المؤسسة نحو السوق . و في هذا الصدد يرى (zhiaklae, 76; Felton ; 59) أن ارتفاع حدة النزاع ما بين الأقسام يضر بتطبيق التوجه نحو السوق، كما أكد ولتر وريكرت (Ruekert&Walker,1987) أن وجود نزاع ما بين الأقسام الوظيفية في المنظمة يعرقل الاتصال بين أجزاء المنظمة مما يعيق جمع ونشر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة حول السوق وبالتالي إحداث اضطراب في تنسيق الرد بين الأقسام على حاجات السوق، وبالتالي انخفاض مستوى توجه المنظمة نحو السوق.

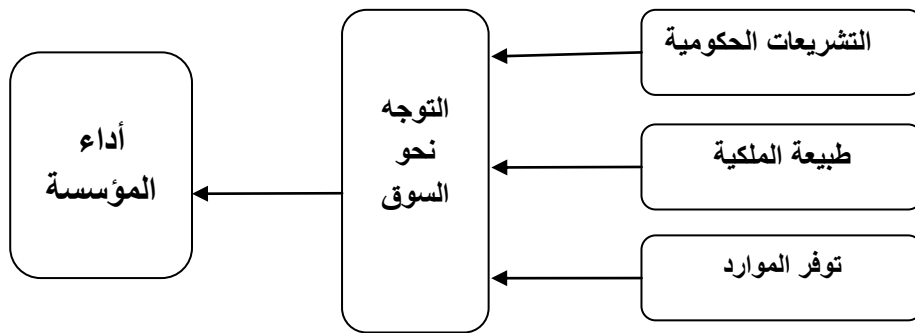
رابعاً: نظام التقييم والحوافز

تشير معظم أدبيات التسيير إلى وجود علاقة وثيقة بين نظام التقييم و الحوافز وميول و سلوكيات الأفراد في المنظمة . حيث يؤديان معا إلى تشكيل سلوك قد يكون مرغوبا أو غير مرغوب فيه وقد بين كتاب عديون (, 88; Webester ; 95; Anderson, 88; Jaworski). دور نظام التقييم والحوافز في تطوير المؤسسات التي تسيير بدفع السوق (Markte-Driver). ويهدف هذا النظام إلى تحديد كيفية تقييم ومكافأة المسيرين. ويلاحظ أن تقييم المسيرين يقوم في الغالب على أساس الربحية في المدى القصير مع إهمال عوامل السوق (مثل إرضاء الزبون) رغم أنها عوامل تساعد على بقاء المؤسسة وسلامتها في المدى الطويل ، ذلك أن المكافأة يجب أن تترجم بوضوح تطلعات المسيرين وتشمل الشكر والتقدير والاستحسان . فالمنظمات المتوجهة نحو السوق تتبنى نظام حوافز يرتبط بأداء السوق حيث أن الاعتماد على أسلوب التقييم قصير المدى يخالف مبادئ التوجه نحو السوق عكس الأسلوب الطويل المدى . وعليه ينبغي على المؤسسات المتوجهة نحو السوق تكثيف الاعتماد على عوامل السوق في تقييم ومكافأة المسيرين من أجل الرفع من مستوى هذا التوجه .

2-3-2 السوابق المرتبطة بالبيئية:

إضافة إلى العوامل التنظيمية المرتبطة أساسا بالمحيط الداخلي للمنظمة، اهتمت دراسات امبيريقية حديثة عديدة بعوامل أخرى مرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة. هذه العوامل تم اعتبارها بمثابة سوابق أو مقدمات (The Antécédents) للتوجه نحو السوق، لما لها من تأثير في مستوى توجه المنظمة نحو السوق. و تتمثل حسب كريستين و آخرون ; (Christine & ale,2005) في التشريعات الحكومية و طبيعة الملكية ومدى توفر الموارد كما مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-8: السوابق البيئية للتوجه نحو السوق



المصدر: من تصميم الباحث اعتمادا على دراسة ; (Christine & ale,2005)

أولا : التشريعات الحكومية

وتتعلق بمختلف القواعد والقوانين التي تشرعها الحكومة لضبط النشاط الاقتصادي و التجاري بما يتماشى وأهداف الحكومة. وينظر الكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع التوجه نحو السوق إلى هذه التشريعات الحكومية المتعلقة بالسوق والمنافسة كعوامل قد تحد من تطور توجه المنظمة نحو السوق¹، لأنها يمكن أن تدعم القطاع العام وتقيد المنافسة مما يحد من قدرة المنظمة على تطوير

¹ Riliang &Chritine, Op. Cit, pp10-13

مهارات مرتبطة بالتوجه نحو السوق . غيران تلك التشريعات المتعلقة بحماية المستهلك وضمان جودة المنتج من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على تطور توجه المنظمة نحو السوق .

- ثانيا : طبيعة الملكية

تختلف طبيعة ملكية المؤسسات. فهناك مؤسسات ذات ملكية خاصة (فردية أو جماعية) ، مؤسسات عمومية (ملك للدولة)، ومؤسسات مختلطة ومؤسسات أجنبية. وتؤكد الأبحاث الامبيريقية أن طبيعة الملكية تؤثر على سلوك المنظمة لعدة اعتبارات ومن ثم على توجهها نحو السوق . وهكذا نجد أن المؤسسات التابعة للدولة تبدو متمسكة بميكانيزمات وأساليب إدارية بالية تشكل حاجزا أمام تطوير نشاطات التوجه نحو السوق¹. في حين أن المؤسسات غير التابعة للحكومة (خاصة أو أجنبية) تعتمد أساليب التسيير الحديث (مثل اعتماد ميكانيزمات مكافأة ترتبط بالأداء المالي والتجاري) . فالتوجه نحو السوق يقتضي أن تعتمد المؤسسة في إدارتها على مسيرين مؤهلين لتطوير وتطبيق برامج ومهارات تسويقية ناجعة والاستخدام الفاعل لمعلومات السوق في صياغة قرارات المؤسسة.

ثالثا : الموارد: يقتضي التوجه نحو السوق تلازم كل من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية؛

أ- النسبة للموارد البشرية: فالمنظمة بحاجة إلى مسيرين أكفاء يرتبطون بنشاطات مختلف الأقسام، و يتم إدماجهم من خلال سياسة المشاركة حيث يعملون على تلبية حاجات وتطلعات قسم كبير من المستهلكين.

ب- بالنسبة للموارد التكنولوجية: تتطلب عملية جمع ونشر المعلومات حول احتياجات الزبائن واستخدامها توفر المؤسسة على وسائل اتصال ذات تكنولوجيا عالية تتناسب وطبيعة المرحلة التي تعيشها المؤسسة المتميزة بتكنولوجيا المعلومات.

¹ Idem

ت- بالنسبة للموارد المالية: حيث تتطلب عملية جمع المعلومات عن السوق وتداولها واستخدامها موارد مالية ضخمة¹ تسمح بتنفيذ أبحاث واستطلاعات لجمع وتحليل المعلومات حول السوق ومن ثم استخدامها في صياغة قرارات مناسبة لتلبية حاجات وتوقعات الزبون في الوقت المناسب.

¹ Idem

المبحث الثالث: قياس مستوى التوجه نحو السوق

يقول سيرجيو زيمان*: لكي تتجح في التسويق لابد أن تجعل نتائجك ووسائلك قابلة للقياس

الدقيق.¹

يكتسي قياس مستوى التوجه نحو السوق أهمية بالغة للمسيرين والباحثين، لأنه يسمح لهم بتحديد درجة ومستوى توجه المنظمة نحو السوق، وتطور هذا التوجه عبر الزمن تبعاً للنشاطات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين مستواه ومن ثم تحسن مستوى أداء المنظمة . كما يشكل قياس مستوى التوجه نحو السوق إحدى المراحل الأساسية لتطبيق التوجه نحو السوق، إذ لا يمكن اتخاذ إجراءات ترمي إلى ترسيخ سلوكيات تسمح بتشغيل مفهوم التوجه نحو السوق في مؤسسة ما في غياب تشخيص للوضع الحالي للمؤسسة سواء بالنسبة لمستوى التوجه نحو السوق أو بالنسبة لمستوى الأداء . وهذا ما يدفعنا إلى دراسة و تمحيص موضوع قياس التوجه نحو السوق في المؤسسة من خلال الإجابة عن التساؤل التالي : كيف يمكننا قياس مستوى التوجه نحو السوق في منظمة ما ؟.

3-1 - أهداف قياس مستوى التوجه نحو السوق في المنظمة

يهدف قياس مستوى التوجه نحو السوق في منظمة ما إلى التشغيل الفعلي لمفهوم التوجه نحو السوق بمعنى الانتقال من المفهوم المجرد إلى المضمون العملي للمفهوم . بالإضافة إلى ذلك فإن قياس مستوى توجه المؤسسة نحو السوق يسمح بتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مؤشرات ملموسة للمفهوم بأعلى درجة من الدقة تعبر عن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم؛

¹ سيرجيو زيمان،(1999) : خلاصة كاتب نهاية التسويق الذي كنا نعرفه، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة السابعة العدد السابع، دار شعاع، مصر، سبتمبر ، ص2
* مدير التسويق بشركة كوكا كولا لفترتين (1984-1988) ثم (1992-1998)، يعتبر من اخطر مدراء التسويق حيث عرفت في عهده مبيعات كوكاكولا ازدهارا غير مسبوق، اصدر كتاب بعنوان نهاية التسويق الذي كنا نعرفه لخص فيه تجربته في إدارة التسويق في مؤسسة كوكاكولا.

- إظهار المستوى الحالي لتوجه المنظمة نحو السوق وتطور هذا المستوى عبر الزمن تبعاً للنشاطات التي تبذلها المنظمة لتحسينه؛
- تحديد نقاط القوة في المنظمة ومن ثم دعمها ونقاط الضعف ومعالجتها؛
- المساهمة في إعداد برامج تسويقية مناسبة؛
- تحديد المستلزمات المادية والمعنوية والبشرية للرفع من مستوى التوجه نحو السوق؛
- يساعد في تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء؛
- توفير المعلومات الضرورية التي تسمح بتزويد متخذ القرارات بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

3-2- خطوات تطوير أدوات قياس مستوى التوجه نحو السوق :

يكتسي قياس مستوى التوجه نحو السوق لمنظمة ما أهمية خاصة، ذلك أنه يسمح بتشغيل مفهوم التوجه نحو السوق والخروج به من الطابع العام والمجرد إلى الإطار التطبيقي، أين يصبح المفهوم واقعا ملموسا وليس مجرد شعارات أو أفكار مجردة. وقد جاءت الدراسات الأولى لتضع أسس قياس التوجه نحو السوق ضمن مقاربتين في التوجه نحو السوق حيث تم في إطار هاتين المقاربتين تم تطوير أدوات لقياس التوجه نحو السوق تتألف من مجموعة عبارات (Items) تعكس خصائص التوجه نحو السوق بصفة سليمة وصادقة ودقيقة. و سنتطرق في الفقرات التالية لشرح الكيفية التي طورت بها أدوات قياس مستوى التوجه نحو السوق.

3-2-1 - تحديد الظاهرة موضوع الدراسة

هي تحديد معنى أن تكون منظمة ما متوجهة نحو السوق، وفي هذا الصدد قام كل من جورسكي وكوهلي (Jaworski&Kohli, 1990) ونارفر وسلاتر (Narver & Slater, 1990) والعديد من الباحثين لاحقا بدراسة حول حقيقة توجه المؤسسات الاقتصادية نحو السوق و كان موضوع

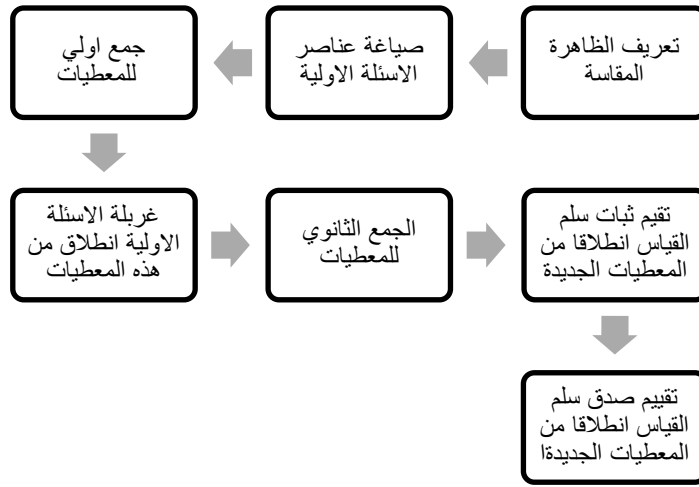
الدراستين يتمحور حول ما معنى أن تكون مؤسسة ما متوجهة نحو السوق. أو بمعنى آخر ما مدى تشغيل المؤسسة لمفهوم التوجه نحو السوق وكانا يبحثان عن إعطاء المقابل العملي الملموس لمفهوم التوجه نحو السوق.

وقد اعتبر كوهلي وجورسكي في دراستهما التي شملت استطلاع آراء المدراء في 62 مؤسسة أمريكية أن التوجه نحو السوق هو عبارة عن جملة من السلوكيات المتصلة بالمعلومات لخصاها في ثلاثة جوانب هي : إنتاج أو جمع المعلومات حول الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن، ونشر هذه المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم و الاستجابة لهذه المعلومات في صياغة قرارات المؤسسة الإستراتيجية. أما نارفر وسلاتر ومن خلال دراستهما التي شملت استطلاع آراء مدراء في 140 مؤسسة فقد اعتبرا أن التوجه نحو السوق هو ثقافة تشمل مجموعة من الأبعاد أو المركبات هي: التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافسين والتنسيق بين الوظائف.

3-2-2 - صياغة أسئلة القياس

تمت صياغة أسئلة القياس اعتمادا على الطريقة المعروفة بـ"Churchill sample " والتي تتضمن سبع مراحل كما هو مبين في الشكل 3-9 ، حيث وبعد تعريف الظاهرة المقاسة تم القيام بدراسة أولية تضمنت مساءلة نصف مباشرة لمجموعة من الأطراف الفاعلة في السوق حول ماذا يعني في نظرهم أن تكون مؤسسة متوجهة نحو السوق. وبناء على ذلك تم إنشاء عينة أولى من الأسئلة. وانطلاقا من نتائج هذه المرحلة (مرحلة الجمع الأولي للمعطيات) تم اختبار عينة الأسئلة الأولية وغربلتها باستخدام تقنيتين تكمليتين هما التحليل العاملي للمكونات الأساسية والتحليل العاملي التأكيدي .

شكل رقم 3-9: الطريقة صياغة الأسئلة المعروفة بـ Churchill sample "



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على كتاب:

David Gotteland, (2005) : L' orientation Marché: nouvelle méthode, nouveaux outils , Edition d'organization, France., p118

3-2-3- تقييم ثبات وصدق الأسئلة

أولاً: تقييم الثبات

تهدف هذه الخطوة إلى تقييم الأسئلة التي تم انتقاؤها من حيث جودتها أي ثباتها وكذا

قدرتها على قياس الظاهرة المدروسة أي صدق مضمونها.

ثانياً: تقييم الصدق

يتعلق بتقييم الصدقية بتحديد درجة الترابط المنطقي للأسئلة التي تشكل سلم قياس و في نفس

الوقت صدق التقارب وصدق التميز حيث يعني صدق التقارب أن الأسئلة المفترضة لقياس نفس

الظاهرة تكون مترابطة، أما صدق التميز فيدل على أن الأسئلة المفترضة لقياس ظواهر مختلفة

ومتقاربة تكون ضعيفة الارتباط .

3-3- أهم سلالم قياس مستوى التوجه نحو السوق :

مكننت دراسات نارفر وولاتر (Narver & Slater, 1990) وجورسكي وكوهلي (1993) , (Kohli & Jaworski) وكذا دراسة قاتينيون وكزيرب (Gatignon & Xuereb 1997) ودراسة لومبين (Lambin ; 2002) من تطوير عائلتين من سلالم قياس مستوى توجه المؤسسة نحو السوق. وتتعلق العائلة الأولى بسلالم قياس الأبعاد الثقافية للتوجه نحو السوق، في حين تتعلق العائلة الثانية بسلالم قياس الأبعاد السلوكية للتوجه نحو السوق.

3-3-1 - سلالم قياس الأبعاد الثقافية للتوجه نحو السوق :

تم تطوير هذه العائلة من سلالم القياس انطلاقا من المقاربة الثقافية للتوجه نحو السوق التي وضعها نارفر وولاتر (Slater & Narver) في دراستهما المنشورة عام 1990، حيث اقترحا الباحثان سلما عرف بـ MKTOR ويتضمن مجموعة من الأسئلة لقياس الأبعاد الثلاثة للتوجه نحو السوق هي : التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف*. وقد أثري سلم قياس الأبعاد الثقافية لاحقا من قبل كلا من قاتينيون وكزيرب (Gatignon & Xuereb 1997) اللذين أضافا سلما جديدا لقياس التوجه نحو التكنولوجيا. كما أن لومبين (Lambin ; 2002) أضاف سلما آخر لقياس التوجه نحو الموزعين. وقد أثبتت كل هذه الدراسات أن السلالم المستخدمة تتميز بالصدق والثبات حيث تم إعدادها وفقا للطرق والإجراءات المتبعة في تطوير سلالم القياس والتي سبق الإشارة إليها في المطلب السابق، فيما استبعدت الأسئلة غير الملائمة أو المكررة أو غير المترابطة . وتكون مفردات هذه السلالم مقاسة على سلم ليكرت¹

¹ Jean-Emile Denis , Op.Cit , p7

*النسبة لبعدها التنسيق بين الوظائف اعتبر في دراسات لاحقة كأحد سوابق التوجه نحو السوق وليس بعدها من الأبعاد

1-1-1 السلم المقترح من من قبل نارفر وسلاتر:

ويعرف هذا السلم بسلم ¹ MKTOR ويسمح بقياس الأبعاد التالية

أ- بعد التوجه نحو الزبائن : ويتكون من ستة عبارات أو مؤشرات هي :

1- أهداف المؤسسة تتحدد على أساس إشباع حاجات المستهلكين

2- المؤسسة تقييم درجة انخراطها في إرضاء المستهلكين

3- الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تركز على فهم احتياجات المستهلكين

4- تتحدد إستراتيجية المؤسسة من خلال قدرتها على خلق قيمة عليا في نظر المستهلكين

5- المؤسسة تقيس بشكل مستمر مستوى إشباع الزبائن

6- المؤسسة تولي اهتماما خاصا لخدمة ما بعد البيع

ب - بعد التوجه نحو المنافسين: ويتكون من أربعة عبارات أو مؤشرات هي :

1- المؤسسة تتقاسم مع الباعة المعلومات حول إستراتيجية المنافسين

2- المؤسسة ترد بسرعة على نشاطات المنافسين الذين يهددونهم

3- مسيرو المؤسسة يناقشون بانتظام إستراتيجيات وقوى المنافسين

4- المؤسسة تستهدف المستهلكين الذين يحققون لها فرصة التميز

ج- بعد التنسيق ما بين الوظائف: ويتكون من خمس عبارات أو مؤشرات* هي :

1- الاتصالات مباشرة بين موظفي مختلف الأقسام الوظيفية

2- المعلومات توزع بين مختلف الأقسام الوظيفية

3- هناك تكامل بين الوظائف في صياغة الإستراتيجية

¹ Christophe Haon , David Gotteland, Alain. Jolibert , **Orientation Marche : Comment l'aborder et Que peut-On réellement en attendre ?** , Finance Contrôle Strategie, Vol12,n.2,Jui2009, P.94

* هذا البعد اعتبر لا حقا من العوامل التنظيمية التي تعتبر كمقدمات للتوجه نحو السوق وليس بعدا من أبعاد التوجه نحو السوق

4- كل الوظائف تشارك في إرضاء الزبون

5- الموارد تقتسم بين وحدات الأعمال الأخرى

3-1-2 - السلم المقترح من طرف قاتينيون و اكسيرب

بالإضافة إلى بعدي التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافسين أقترح (Gatinon1997 &

Xuereb) سلما لقياس بعد التوجه نحو التكنولوجيا يتكون من أربعة عبارات هي:

1- المؤسسة تهتم بتطوير منتجات تستعمل تكنولوجيايات جديدة

2- المنتجات المطورة من قبل المؤسسة تتماشى مع التكنولوجيا الحالية

3- المؤسسة تعدل منتجاتها بتوظيف تكنولوجيايات جديدة

4- المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للبحث والتطوير

3-1-3 السلم المقترح من طرف لومبين

إضافة إلى الأبعاد السابقة الذكر اقتراح لومبين (Lambin , 2002) سلما ربعا لقياس بعد التوجه

نحو الموزعين يتكون من أربعة عبارات هي :

1- المؤسسة تقوم بتحليل احتياجات الموزعين

2- المؤسسة تهتم بقياس درجة إشباع الموزعين والصورة التي يحملونها عن المؤسسة

3- المؤسسة تقوم بتحليل مدى انسجام إستراتيجيتها مع أهداف الموزعين

4- المدراء السامون في المؤسسة يتواصلون شخصا مع الموزعين

وهناك من اقتراح إضافة بعد آخر لمفهوم التوجه نحو السوق هو التوجه نحو الموردين (2005).

(Gottland) ويتكون من أربعة عبارات هي :

1- المؤسسة تقوم بتحليل احتياجات الموردين

2- المؤسسة تهتم بقياس درجة رضا الموردين والصورة التي يحملونها عن المؤسسة

3- المؤسسة تقوم بتحليل مدى انسجام إستراتيجياتها مع أهداف الموردين

4- قادة المؤسسة مندمجون شخصيا في التواصل مع الموردين

3-3-2 سلاسل قياس سلوكيات التوجه نحو السوق

جاء تطوير هذه العائلة من سلاسل القياس ضمن المقاربة السلوكية التي تهتم بتحديد السلوكيات المميزة للمنظمات المتوجهة نحو السوق. حدد كوهلي وجورسكي (1990) هذه السلوكيات من خلال دراسة لعينة تتألف من 62 مؤسسة، وقد استخدمت هذا السلاسل لاحقا من قبل عديد الباحثين مثل: (Pitt & ale; 1996)، (Baker & ale; 1998). وقد دعي هذا السلم بـ¹ MARKOR ويسمح هذا السلم بقياس الأبعاد السلوكية للتوجه نحو السوق والمتمثلة في جمع أو إنتاج المعلومات، نشر و تقاسم هذه المعلومات داخل المنظمة، استخدام المنظمة لهذه المعلومات في صياغة قراراتها التسويقية المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن. وقد خص الباحثان كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة بسلم قياس يتكون من مجموعة من الأسئلة الفرعية أو المؤشرات Items التي تصف مختلف خصائص سلوكيات المنظمة المتوجهة نحو السوق في مجال جمع المعلومات ونشرها² و استخدامها. كما بينا الباحثان أن سلاسل القياس التي طورها تتصف بالصدق والثبات³ وتتطابق مع إجراءات و مبادئ القياس العلمية. وتكون مفردات هذه السلاسل مقاسة على سلم ليكرت³.

في ما يلي تفصيل لمضمون هذه السلاسل:

أ- سلم قياس بعد إنتاج المعلومات: ويتكون من ستة عبارات أو مؤشرات هي:

1- المؤسسة تنظم لقاءات سنوية مع المستهلكين لتحديد احتياجاتهم المستقبلية

¹ Christophe Haon , D.Gotteland, Op. Cit, p94

² Sue Pulendran &Richard speed &Robert Winding , The antecedents and consequences of market orientation in Australia , p23

³ Jean-Emile Denis , Op. Cit, p7

- 2- المؤسسة تقوم بإجراء العديد من دراسات السوق
 - 3- المؤسسة بطيئة في تحديد التغيرات في تفضيلات المستهلكين (-)
 - 4- المؤسسة تجمع زبائنها النهائيين مرة على الأقل في السنة للتأكد من جودة منتجاتها وخدماتها
 - 5- المؤسسة بطيئة في التعرف على التغيرات الأساسية في قطاع نشاطها(-)
 - 6- المؤسسة تقوم بمراجعة تأثيرات تغيرات المحيط على المستهلكين
- ب- سلم قياس بعد نشر المعلومات: ويتكون من خمس عبارات هي :
- 1- تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق
 - 2- يقوم قسم التسويق بتخصيص وقت لمناقشة الاحتياجات المستقبلية للزبائن مع باقي الأقسام
 - 3- عند ظهور شيء جديد يتعلق بالمستهلك يتم نشر وتداول هذه المعلومات بين مختلف الأقسام
 - 4- المعلومات حول رضا الزبائن توزع بانتظام على جميع مستويات المؤسسة
 - 5- المؤسسة تحتاج إلى وقت طويل لتحديد كيفية الرد على تغيرات أسعار المنافسين(-)
- ج- سلم قياس بعد استخدام المعلومات : ويتكون من خمس عبارات هي :
- 1- المؤسسة تتجاهل التغيرات في احتياجات المستهلكين مهما كانت الأسباب (-)
 - 2- المؤسسة تراجع بانتظام أهدافها المتعلقة بتطوير منتجات تناسب رغبات المستهلكين
 - 3- العديد من الأقسام تجتمع بانتظام لرد على تغيرات محيط المؤسسة
 - 4- المؤسسة تقوم بالرد على حملات المنافسين الذين يستهدفون زبائنها
 - 5- مختلف أقسام المؤسسة تتعاون فيما بينها لتعديل أو تطوير منتج أو خدمة وفقا لرغبات المستهلكين.

3-4-4- استعمال سلالم قياس مستوى التوجه نحو السوق

لاستعمال سلالم قياس التوجه نحو السوق التي تم تطويرها في إطار المقاربتين السلوكية والثقافية

اتبع الدارسون الخطوات التالية في طرح الأسئلة:

3-4-3-1 اختيار طريقة الإجابة

لتمكين المستجوبين من الإجابة فقد صممت الأسئلة على شكل سلم ليكرت أين تم تحديد

عدد فردي من مفردات الإجابة والتي تسمح باحترام مبادئ تساوي الأبعاد بين مفردات الإجابة¹.

3-4-3-2 اختيار المجيبين

نظرا للطابع الأكاديمي² الذي أجريت وفقه هذه الدراسات فإن الباحثين اکتفوا باستجواب عضو

فقط عن كل منظمة³ من المنظمات مجتمع الدراسة سواء أكانوا مسيرين أو مسؤولي قسم التسويق.

3-4-3-3 تنفيذ قياس مستوى التوجه نحو السوق

يعتبر التوجه نحو السوق مفهوما متعدد الأبعاد ولذلك فإن قياس مستواه يعتمد على حساب

متوسط نتائج قياس كل بعد أو مكون من مكوناته ، لان الأخذ بمستوى التوجه نحو السوق بصفة

مجردة قد يشكل خطر تقديم نتائج مشوهة حول مدى تنفيذ مفهوم التوجه نحو السوق في

المؤسسة ، ذلك أن قوة بعض الأبعاد يمكن أن تخفي ضعف أبعاد أخرى . و يعني ذلك أن ارتفاع

مستوى التوجه نحو السوق لا يدل على التطبيق الصحيح لمفهوم التسويق حسب ما قدمناه نارفر

وسلاتر (Slater&Narver ،1990). وبالتالي فإن الأخذ بعين الاعتبار لكل نتيجة من نتائج قياس

الأبعاد أو مكوناتها بصفة مستقلة يساعد على التحكم في مستوى التوجه نحو السوق .

¹ ملاحظة : ينصح ميلر (Miller) باستعمال عدد يتراوح بين 05 و07 من مفردات الإجابة.

² عندما يتعلق الأمر بتشخيص مستوى التوجه نحو السوق لمنظمة واحدة فان مشكلة عدد العناصر المستجوبين تكون غير مطروحة . و يمكن بالموازاة سؤال المستهلكين ، الموزعين أو الموردين (Gabel1995&Webb et Alii(2000)

³ يفضل استجواب عضوين على الأقل.

3-4-4 - تعميم نتائج القياس

نظرا لان تشخيص مستوى التوجه نحو السوق لمنظمة ما يعتمد في اغلب الأحيان على دراسة عينة فقط من مجتمع الدراسة وبالتالي فإن تعميم نتائج الدراسة على مجموع المجتمع يركز على

$$m - z(s/\sqrt{n}) \leq \mu \leq m + z(s/\sqrt{n})$$

حساب بعد الثقة حيث أن

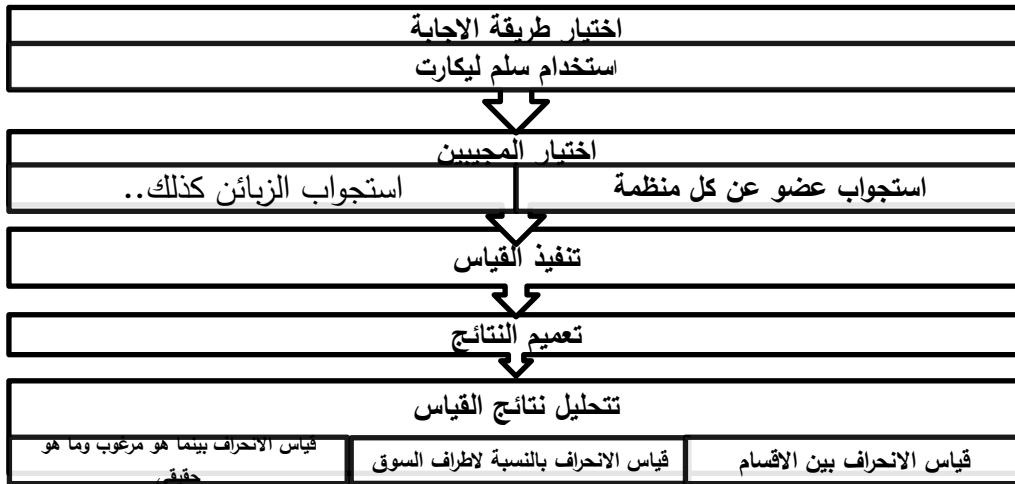
3-4-5 - تحليل نتائج القياس

وتتعلق بإتباع الخطوة المقترحة من طرف (Bisp,Harmesen&Grunert,1996) ويتعلق بقياس

ثلاثة انحرافات:

- الانحراف الموجود بين مستوى التوجه نحو السوق المرغوب في المنظمة ومستواه الحقيقي؛
- الانحراف المتوقع لمستوى التوجه نحو السوق للمنظمة بين مختلف الأقسام؛
- انحراف مستوى التوجه نحو السوق بالنسبة لأعوان السوق الأساسيين: المستهلكين والموزعين و المنافسين.

الشكل رقم 3-10: خطوات استعمال سلالم قياس مستوى التوجه نحو السوق



المصدر : من تصميم الباحث بالاعتماد على مراجع متخصصة

المبحث الرابع: علاقة التوجه نحو السوق بالأداء

اعتبر الباحثون الأوائل أن العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء أمراً مسلماً به ولم يعمدوا إلى التحقق من مدى وجودها على أرض الواقع في منظمات الأعمال (Webster,1988) غير أن الدراسات اللاحقة سعت إلى التحقق من مدى تطابق الواقع الميداني للتوجه نحو السوق مع المضامين النظرية لهذا المفهوم (Jaworski & Kohli;1993) و (Salater&Narver,1990)، حيث أكدت اغلب الدراسات حول التوجه نحو السوق تأثيره على أداء المنظمة أو منتجاتها الجديدة أو المعدلة، كما بينت عدة دراسات أن تأثير التوجه نحو السوق في مستوى الأداء يمكن أن يكون من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة.

4-1- طبيعة العلاقة التوجه نحو السوق/الأداء

من البديهي أن هدف كل مسير هو مضاعفة أداء المنظمة التي يشرف على قيادتها، وهذا من خلال تطوير مستوى التوجه نحو السوق، ولقد أكدت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقة تأثير ايجابية بين مستوى التوجه نحو السوق مستوى أداء المنظمة .

- أولاً: تأثير التوجه نحو السوق على أداء المنظمات

سمحت الدراسات الحديثة حول علاقة التوجه نحو السوق بالأداء بتأكيد وجود علاقة إيجابية، ذلك أن الزيادة في درجة توجه منظمة ما نحو السوق يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائها بنفس النسبة تقريباً.

- ثانيا: أهم الدراسات التي أكدت وجود تأثير ايجابي للتوجه نحو السوق على الأداء

العديد من الدراسات الميدانية التي جرت خلال الثلاث عقود الأخيرة أكدت وجود علاقة ايجابية بين مستوى توجه المنظمة نحو السوق ومستوى أدائها، ويمكننا استعراض أهم هذه الدراسات التي أكدت وجود هذه العلاقة في الجدول التالي :

جدول رقم 3-3: أهم الدراسات التي أكدت وجود علاقات ايجابية بين التوجه نحو السوق والأداء

اسم الباحث وتاريخ الدراسة	المقاربة المتبناة	ميدان الدراسة	طبيعة الأداء المقاس
Slater&Navrer , 1990	ثقافية	منظمات تعمل في مجال إنتاج وتوزيع المنتجات الخشبية	العائد على الاستثمار والعائد على موجودات مقارنة بالمنافسين
1993;Ruekert	سلوكية	قطاع التكنولوجيات المتطورة	ربحية خمس سنوات الأخيرة
Webster&Farley&Deshpande ,1997	ثقافية	قطاع الصناعة الياباني	المقارنة بأهم المنافسين
Jaworski &Kohli;1993	سلوكية	مؤسسات أمريكية	الأداء الإجمالي المنظور من طرف المجيبين
Salater&Narver;1993	ثقافية	مؤسسات أمريكية	مقارنة العوائد على الاستثمارات للسنوات الأخيرة مع أهم المنافسين
Salater&Narver;1994	ثقافية	قطاع استغلال الغابات	مقارنة عوائد الاستثمار ومعدل نمو المبيعات لثلاث سنوات الأخيرة
Greenley;1995	ثقافية	مؤسسات بريطانية	مقارنة العائد على الاستثمار للسنوات الأخيرة
Raju&Lonial;1995	سلوكية	القطاع الصحي بشمال أمريكا	أداء العمال
Fritze;1996	ثقافية	مؤسسات ألمانية	قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف
Dhuian;1998	سلوكية	مؤسسات صناعية بالمملكة السعودية	جودة المنتج وزيادة ر.ا. والوضعية المالية والأداء الإجمالي
Gray&Day;1998	سلوكية وثقافية	مؤسسات تايلاندية	العائد ورضا الزبائن ودرجة الوفاء
Horget&Cheng;1998	سلوكية	مؤسسات تايلوانية	العائد والأداء الإجمالي

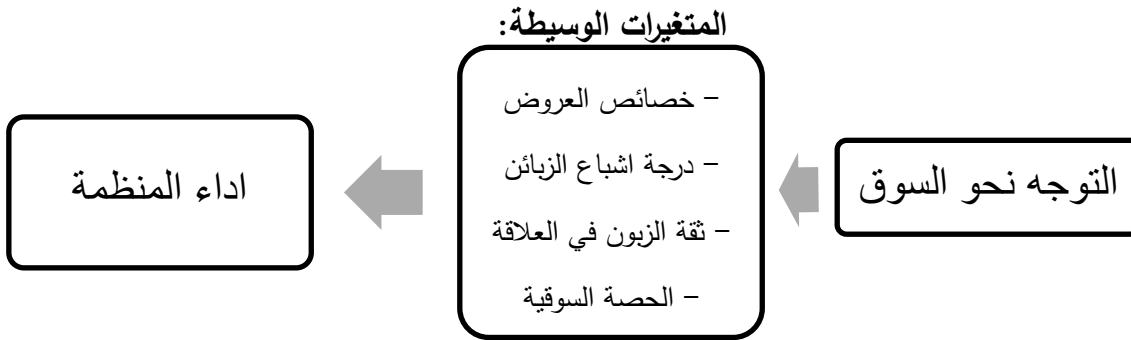
العائد والأداء الإجمالي	مؤسسات استرالية	ثقافية وسلوكية	Oczkowski& Faffell;1998
العائد والحصة السوقية ونمو المبيعات والأداء الإجمالي	مؤسسات بريطانية	سلوكية	Wong&Doyle;1998
الإبداع و الابتكار	البنوك الأمريكية	غير محددة	Han Kim& Srivastava,1998
الأداء الإجمالي في المدى القصير والطويل	مؤسسات بريطانية	غير محددة	, Ogbonna&Harris;1999
الأداء الإجمالي ونمو الحصة السوقية والعائد	مؤسسات أمريكية	سلوكية	Matuno,Mentzer,Ctrentz;2000
الأداء الإجمالي	المصارف التجارية في الأردن	ثقافية وسلوكية	السعدي، 2000
الأداء الإجمالي	مؤسسات سويسرية من مختلف القطاعات الصناعية	سلوكية	Jean-Emile Denis, Sandor Czellar Stephane Grabber,2001
درجة إشباع الزبائن	مؤسسات بنكية سويسرية	ثقافية	Denis, Jean-Emile, Stéphane , Czellar,Sandor ,2003)
الأداء الاقتصادي	شركات التأمين العاملة بالاتحاد الأوروبي	سلوكية	Lado N. &Olvaes A . M. 2003
الأداء الشامل	مؤسسات صناعية وخدمية	سلوكية	(Ahmet H. Kirca & al ,2005
زيادة الحصة السوقية	الخدمات الصحية بالاتحاد الأوروبي	غير محددة	Kurtinatience,J.2005
الأداء المالي ، جودة المنتج ، نجاح المنتج الجديد ، رضا العملاء	مؤسسات هندية	غير محددة	batia&Jain,2007
الجودة ، رضا الزبائن ، المركز المالي ، العوائد ، المركز التنافسي	مؤسسات صناعية سعودية	غير محددة	Bhuian,2008
الأداء الشامل	مؤسسات يابانية وسرلانكية	سلوكية	kajendra,2008
عائد السوق المعتمد على الموجدات	مؤسسات تجارية أمريكية		Morgan , et .al ,2009
الأداء الشامل	بيئة أعمال برازيلية ودولية	سلوكية	Valter,2010
الاداء الشامل	بوتسوانا(أفريقيا)	سلوكية	Frederick. O& al, 2011
الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين	شركات تأمين أردنية	ثقافية وسلوكية	وائل إدريس و رائد المومني ، 2011،
الأداء الكلي	مستشفيات القطاع العام بالسعودية	ثقافية وسلوكية	عبد الإله سيف الذين غازي وشاكر تركي أمين ، 2012

المصدر : إعداد الباحث

2-4- دور المتغيرات الوسيطة في تعظيم تأثير التوجه نحو السوق على الأداء

حيث ان وجود متغيرات وسيطة يمكن ان يسمح بمضاعفة التأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء التنظيمي، ومن المهم جدا معرفة وتحديد هذه (المتغيرات الوسيطة مثل: خصائص العروض، درجة إشباع الزبائن، ثقة الزبون، الحصة السوقية...الخ) من اجل فهم كيف يؤدي تطوير مستوى التوجه نحو السوق في منظمة ما إلى مضاعفة أدائها¹، حيث تسمح لنا معرفة هذه المتغيرات الوسيطة بإبراز الآليات التي يمكن من خلالها للتوجه نحو السوق أن يؤثر في الأداء، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 3-11 : تأثير التوجه نحو السوق على الأداء بوجود متغيرات وسيطة



Source ; Davide Gotteland, , Op. Cit, p54

هذه المتغيرات الوسيطة يمكن تصنيفها حسب طبيعتها إلى نوعين كما هو مبين في الجدول:

جدول 3-4: تصنيف المتغيرات الوسيطة التي يؤثر من خلالها التوجه نحو السوق على الأداء

المتغيرات التي يمكن التحكم فيها	المتغيرات الوسيطة صعب التحكم فيها
<p>1 خصائص العروض:</p> <p>درجة تطوير العروض، مستوى جودة العروض، الجودة التقنية المرتبطة بالعروض</p> <p>2 إرضاء الزبائن: درجة إشباع الزبائن في مواجهة العروض المنتظرة</p> <p>3 العلاقة التجارية :</p> <p>ثقة الزبون في العلاقة التجارية، درجة شراكة الزبون في العلاقة التجارية</p>	<p>1- الحصة السوقية للمنظمة</p> <p>2- معدل نمو المنظمة</p> <p>3- زيادة شهرة المنظمة</p> <p>4- قدرة المنظمة على كسب وفاء زبائنها</p>

Source: David Gotteland, Op. Cit P45

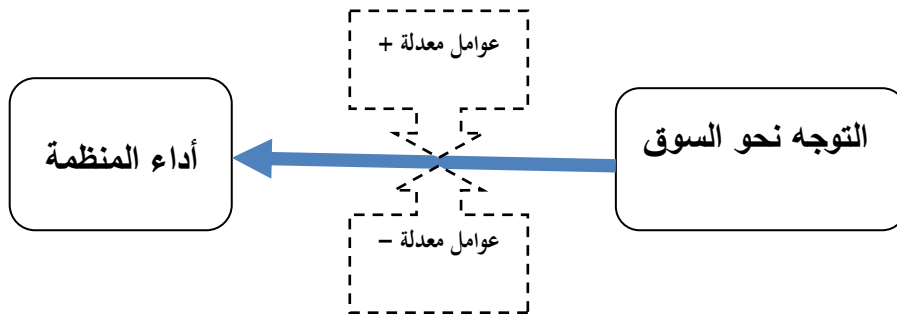
¹ David Gotteland , Op. cit, p53

4-3- دور المتغيرات المعدلة في التأثير على قوة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء

بالرغم من أن معظم الدراسات بينت وجود تأثير للتوجه نحو السوق على أداء المنظمة، إلا أن النتائج الميدانية لبعض هذه الدراسات تبين غياب أو ضعف هذا التأثير. هذا التناقض يعود إلى عدم الأخذ في الحسبان وجود عوامل معدلة لهذا التأثير أو ما تعرف بالمعدلات المحتملة للعلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء.

هذه العوامل هي متغيرات داخلية أو متغيرات خارجية لا تؤثر في التوجه نحو السوق أو في الأداء، لكنها تؤثر في شدة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء¹، و تسمح دراستها بتحقيق ميزة ارتفاع دقة وصدق النتائج المحصل عليها من جهة، ومن جهة ثانية تساعد على فهم أفضل للشروط التي تسمح للتوجه نحو السوق بالتأثير على أداء المنظمة.

الشكل رقم 3-12: تأثير المتغيرات المعدلة على قوة علاقة التوجه نحو السوق /الأداء



المصدر : من تصميم الباحث بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة

ويمكن تصنيف هذه العوامل ضمن فئتين حسب قدرة المنظمة على التحكم فيها :

أ- عوامل معدلة متحكم فيها: وهي متغيرات تنظيمية يمكن التحكم فيها مثل نوع الإستراتيجية

التي تتبعها المنظمة أو مدى توجه المنظمة نحو التعلم التنظيمي.

¹ Jean-Emile Denis, Sandor Czellar Stephane Grabber, Orientation Marché et performance ; intégration des évidences empiriques, communication au XVI e Congrès De L' Association Française du Marketing A Montréal en mais 2000

ب- عوامل معدلة غير متحكم فيها: وهي متغيرات تتعلق ببيئة نشاط المنظمة ولا يمكن لها

أن تتحكم فيها، مثل : اضطراب السوق، حدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الحالة

العامة للاقتصاد، نمو السوق ، درجة تحديد سلوكيات المستهلكين الجدد..الخ¹.

¹ : David Gotteland, Op. Cit, p60

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل حاول الباحث تقديم مفهوم التوجه نحو السوق باعتباره مفهوماً جديداً للفلسفة التسويقية والذي انتقل من بها من المفهوم المجرد إلى المفهوم الميداني الملموس، كما أن الباحث قام بتوضيح الأبعاد التي يقوم عليها مفهوم التوجه نحو السوق، والتي تنقسم إلى أبعاد سلوكية تتعلق بجمع ونشر واستخدام المعلومات حول السوق من جهة، وأبعاد ثقافية تتعلق بالتوجه نحو مختلف أطراف المعادلة التسويقية (الزبائن، المرددين، المنافسين.. الخ)، إلى جانب ذلك فقد قام الباحث باستعراض لأهم أدوات قياس التوجه نحو السوق وكيفية تطويرها واستخدامها من قبل الباحثين الرائدین مثل نارفر وسلاتر و كهولي وجورسكي، وفي الأخير حاول الباحث توضيح طبيعة العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المنظمة والتي **تتسم** بالإيجابية كما أكدته أغلب الدراسات، بالإضافة إلى توضيح مختلف العوامل التي يمكن أن تلعب دوراً في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء، حيث انه من بين هذه العوامل ما يلعب دور وسيط يؤثر من خلالها التوجه نحو السوق في مستوى الأداء، في حين هناك عوامل أخرى تلعب دور التعديل في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء والتي من شأنها أن تزيد أو تحد من درجة تأثير التوجه نحو السوق في الأداء.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الرابع

يوضح الباحث ضمن هذا الفصل كيفية انجاز هذه الدراسة، ففي بداية هذا الفصل يحاول الباحث تسليط الضوء على القطاع المصرفي الجزائري باعتباره موضوع هذه الدراسة الميدانية، ومن ثم تقديم المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وكيفية اختيار مجتمع و عينة الدراسة، وتحديد الأدوات المعتمدة في جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، و مراحل تطوير أداة القياس المستخدمة في الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة في قياس و تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

1-1- اختيار ميدان الدراسة

لغرض إجراء دراسة ميدانية حول علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز في قطاع الخدمات المالية، تم اختيار مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة بالجزائر وهذا للاعتبارات التالية:

1- في حدود معلوماتنا لا يوجد بحث منشور حول التوجه نحو السوق مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر؛

2- التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي في الجزائر، والمتمثلة في:

- تحقيق الكفاءة المصرفية في مجال إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية؛
- انعكاسات العولمة المالية؛
- الأزمة المالية العالمية والوطنية وانعكاساتها الاقتصادية؛
- الالتزام بمعايير الكفاية الحدية لرأس المال وفق قرارات لجنة بازل؛
- عواقب التحرير المالي؛
- المنافسة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة أو المختلطة؛
- الدور المنوط بالنظام المصرفي لتوفير بدائل لتمويل التنمية.

1-2- نبذة عن تطور القطاع المصرفي في الجزائر

يهدف الباحث من خلال هذا المطلب إلى توفير معطيات تاريخية حول التطورات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري، لغرض مساعدة الباحث في فهم تأثير هذه التطورات على طبيعة توجه المؤسسات المصرفية وتأثيرها على مستوى أدائها. فقد مر القطاع المصرفي الجزائري منذ الاستقلال بأربعة مراحل رئيسية كمايلي :

أ- مرحلة التأسيس

غداة الاستقلال مباشرة عملت الدولة الجزائرية على استرجاع سيادتها على النظام المصرفي بهدف تسخيره لدعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة الجزائرية الفتية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدة أحداث بارزة أهمها مايلي :

- إنشاء البنك المركزي الجزائري سنة 1962؛
- إصدار عملة وطنية "الدينار الجزائري" سنة 1964؛
- تأميم البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر عام 1966؛
- إنشاء مجموعة من البنوك الوطنية منها: الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) والذي تحول لاحقا إلى البنك الجزائري للتنمية (BAD)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، البنك الوطني الجزائري (BNA) القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الخارجي الجزائري (BEA)؛

- **تبني التسيير المخطط مركزيا** حيث كانت وزارة المالية هي المسؤولة على تسيير النقد والقرض وذلك بموجب قانون المالية لعام 1966.

ب- مرحلة الإصلاحات في ظل الاقتصاد المخطط

بهدف مراقبة أكثر صرامة للتدفقات النقدية قررت الدولة الجزائرية إجراء إصلاحات ابتداء من 1970، وقد تميزت هذه الإصلاحات بمايلي :

- الاستناد إلى مبادئ وقواعد الاقتصاد الاشتراكي؛
- كل القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار والإنتاج والتوزيع تتخذ مركزيا وبطريقة إدارية؛
- تعود ملكية رؤوس أموال البنوك العمومية كلية إلى الدولة؛

- تعاضد دور الخزينة وهيمنتها على النظام البنكي (تعتبر المتسبب الأول بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دفع البنك المركزي إلى إصدار النقود بشكل لا يبرره الوضع النقدي)؛
- البنك لم يكن له أي رأي في اختيار التمويلات لمشاريع الاقتصادية التي يراها مناسبة؛
- أجبار المؤسسات العمومية على توطيد كل عملياتها المالية في البنوك الوطنية لا غير؛
- منح القرض من طرف البنوك لا يضمنه سوى حسن نية الدولة، بمعنى ليس هناك ضمانات بالمعنى الكلاسيكي؛

- النشاط البنكي يقوم على مبدأ التخصص، وهذا يعني أن كل بنك، يتكفل بتمويل مجموعة من فروع الاقتصاد الوطني، وليس له الحق في تمويل فروع من اختصاصات بنوك أخرى؛
- البنوك لا يمكنها أن تمنح القروض وفق الفرص المتاحة، ولكن يمكن أن تمنح القروض فقط للمؤسسات التي وطنت عملياتها المالية في هذه البنوك، حتى ولو كانت هذه المؤسسات لا تستجيب للمعايير والمقاييس الكلاسيكية المعمول بها في كل الأنظمة البنكية؛

ج- مرحلة إعادة الهيكلة

- مع بداية الثمانينات انطلقت الإصلاحات الهيكلية للقطاع الاقتصادي، وكون القطاع المصرفي جزءاً لا يتجزأ من القطاع الاقتصادي ككل فقد كان لابد من إخضاعه هو أيضاً إلى إصلاحات ومن أبرز مميزات هذه الإصلاحات مايلي :
- إنشاء بنكين جديدين وهما: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية ؛
- صدور قانون 86 / 12 الصادر في 19/08/1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض وحمل في طياته العناصر الأولى للإصلاح الوظيفي للنظام المصرفي؛
- استعادة البنك المركزي لصلاحياته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية؛

- إصدار قانون 06/88 المتمم والمعدل لقانون 12/86 والخاص " بنظام مؤسسات القرض " فجعلها مؤسسات عمومية اقتصادية مستقلة (تسير حسب مبادئ التجارة و المردودية).

د- مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق

- في إطار توجه الدولة نحو تبني اقتصاد السوق جاء قانون النقد والقرض سنة 1990 في سياق التشريع المصرفي المعمول به في اقتصاديات السوق، وقد هدفت هذه الإصلاحات إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إعطاء الجهاز المصرفي مكانته الرئيسية كمحرك أساسي للاقتصاد ووضع الأسس التنظيمية للبنوك والمؤسسات المالية؛

- إعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية؛

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي والمالي؛

- تشجيع الاستثمارات الخارجية في مجال إنشاء المصارف؛

- تنويع مصادر التمويل للمتعاملين الاقتصاديين ؛ خصوصا بالنسبة للمؤسسات من خلال إنشاء السوق المالي وبورصة القيم المنقولة ؛

- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك؛

وقد تميزت هذه الإصلاحات بالخصائص التالية :

- توحيد السلطة النقدية في يد هيئة واحدة جديدة هي مجلس النقد والقرض؛
- أعيد للبنوك التجارية ووظائفها التقليدية؛
- أصبح النظام المصرفي مسؤولا عن منح القروض في إطار مهامه؛ وأصبح توزيع القروض لا يخضع إلى القواعد الإدارية إنما يرتكز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع؛

غير أن إصلاحات 1990 لم تحقق أهدافها المرجوة مما دفع إلى تعديله بموجب الأمر 01/01 المؤرخ في 2001/02/27، ثم إلغائه بموجب الأمر 03/11 المؤرخ في 2003/08/26، ومن أهم ما تضمنته هذه الإصلاحات مايلي:

- تهيئة ظروف أفضل من أجل حماية البنوك وادخار الجمهور؛
 - الاهتمام بتكوين موظفين أكفاء ووجود نظام معلومات فعال؛
 - تحديد الحد الأدنى لرأسمال البنك بـ2.5 مليار دينار؛
 - وضع نظام لضمان الودائع المصرفية حيث وضع الضمان لدى بنك الجزائر؛
- وقد أعقب هذه الإصلاحات تعديل قانون القرض والنقد لسنة 2003 في 2010/08/26 حيث جاء هذا الإصلاح بمايلي :
- إعادة تحديد مهام البنك المركزي بما يتماشى ومعطيات المرحلة ؛
 - فرض بنك الجزائر على المصارف العاملة في الجزائر أن يكون لها حساب جاري دائن معه لتلبية حاجات عمليات التسديد بعنوان نظم الدفع : لكي يحرص على السير الحسن لهذه النظم وفعاليتها وسلامتها؛
 - اشتراط منح الترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري بإقامة شراكة حيث تمثل المساهمة الوطنية 51 بالمائة على الأقل؛
 - توسع المنظومة المصرفية حيث وصل عدد البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة الى 29.

1-3- تقييم الوضع الراهن للقطاع المصرفي

أولاً: نقاط القوة (الإيجابيات)

- مردودية المصارف العمومية والخاصة تبقى مرتفعة رغم تراجعها سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 (من 20.45% إلى 18.4%)؛

- بالنسبة لمؤشرات الصلابة المالية فان معدل ملاءة المصارف خلال سنة 2016 كانت أعلى بكثير من المعايير الدنيا الموصى بها في إطار معايير بازل3، حيث بلغت بالنسبة للأموال الخاصة القاعدية 16.4 %، وبلغت نسبة الملاءة للأموال الخاصة النظامية 18.9 %؛
- التوسع في تطبيق الأنظمة الكترونية للدفع بين المصارف، حيث دخل نظامين حديثين للدفع بين المصارف قيد التشغيل، منذ سنة 2006 يتعلق الأمر بنظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والمدفوعات المستعجلة الذي يدعى نظام " ارتس"، والذي يعتبر قاعدة عصرنة أنظمة الدفع. أما النظام الثاني، فهو نظام المقاصة الالكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور المسمى " اتسي"¹
- ثانيا : نقاط الضعف(النقائص): رغم الإصلاحات العميقة التي عرفها القطاع المصرفي خلال العقدين الآخرين بهدف ترسيخ مبادئ التوجه نحو اقتصاد السوق وتشجيع الاستثمار في مجال الخدمات المصرفية، إلا أن واقع الحال يبين وان التطور في القطاع الخاص يبقى محتشما، حيث تستمر هيمنة القطاع العمومي على الساحة المصرفية والأرقام التالية المبينة في الجدول(1-4) توضح ذلك:

الجدول 1-4: مدى هيمنة القطاع المصرفي العمومي على النشاط المصرفي

المجموع	القطاع الخاص	القطاع العمومي	طبيعة القطاع
1489	355	1134	عدد الوكالات
100%	13.2%	86.8%	الحصة النسبية من مجموع الأصول
100%	12.9%	87.1%	حصة الودائع
100%	0%	100%	تمويل القطاع العام
100%	24.6%	75.4%	تمويل القطاع الخاص

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر

- تراجع نسبة الودائع لآجل من 46.7 % (سنة 2015) إلى 45.8 % (سنة 2016)؛
- في غياب أسواق مالية متطورة تستمر هيمنة القروض المباشرة بنسبة 95.8% مقابل 4.2% فقط تمثل عمليات شراء السندات؛

¹ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر،

- بلغت نسبة إجمالي السكان إلى عدد الوكالات المصرفية 1/25900، كما بلغت نسبة السكان العاملين إلى عدد الوكالات المصرفية: 1/7680.

1-4- قائمة البنوك العاملة في الجزائر: تبعا لأخر قائمة رسمية صادرة عن بنك الجزائر بتاريخ 02 جانفي 2017 فقد بلغ عدد المؤسسات المصرفية المعتمدة 20 بنكا، و الجدول (2-4) يتضمن استعراض هذه القائمة مع بعض الخصائص الفنية المميزة لها:

الجدول 2-4: قائمة للبنوك المعتمدة في الجزائر

تاريخ التأسيس أو الاعتماد	طبيعة رأس مال البنك	اسم البنك ورمزه المختصر	
1966/06/13	عمومي	BNA	1- البنك الوطني الجزائري
1967/10/01	عمومي	BEA	2- بنك الجزائر الخارجي
1985/04/30	عمومي	BDL	3- بنك التنمية المحلية
1982/03/16	عمومي	BADR	4- بنك الفلاحة والتنمية الريفية
1967/05/14	عمومي	CPA	5- القرض الشعبي الجزائري
1966/08/10 اعتمد كبنك سنة 1997	عمومي	CNEP	6- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
1990	مختلط	AL BARAKA	7- بنك البركة الجزائر
ماي 1992	أمريكي	CITY BANK	8- سيتي بنك الجزائر (فرع بنك)
1997/11/17	مختلط	ABC	9- المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر
1999	فرنسي	NATIXIS	10- بنك ناتكسيس - الجزائر
1998	فرنسي	SGA	11- سوسيتيه جنرال - الجزائر
	مختلط	ABA	12- البنك العربي - الجزائر (فرع بنك)
2002	فرنسي	BNP	13- بي.بي.ن.بي باريباس - الجزائر
2002/09/10	مختلط	TRUST BA	14- ترست بنك-الجزائر
2003	مختلط	HBTF-A	15- بنك الإسكان للتجارة والتمويل-الجزائر
2004	مختلط	GBA	16- بنك الخليج الجزائر
2006/10/01	لبناني	FRANCABANK	17- فرنسا بنك - الجزائر
2008	بريطاني	HSBC	18- اتش ا س بي سي الجزائر (فرع بنك)
ماي 2007	فرنسي	CIB	19 - قرض الفلاحة وبنك المؤسسات الاستثمارية الجزائر
2008	بحريني	ASBA	20- بنك السلام-الجزائر

المصدر: بنك الجزائر، مقرر رقم 17-01 المؤرخ في 02 يناير 2017، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الجزائر 2017/01/11

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

2-1- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع الفروع والوكالات التابعة للبنوك

المعتمدة من طرف بنك الجزائر والتي تعمل في السوق المصرفية الجزائرية.

2-2- عينة الدراسة: تبعا لأهداف هذه الدراسة فان الباحث اعتمد على عينة ميسرة من 57

فرع أو وكالة رئيسية² تنتمي لـ 14 مؤسسة مصرفية من بين البنوك المعتمدة بالجزائر و الموزعة عبر عدة مدن من التراب الوطني جزائري (12مدينة)، والدافع من وراء الاعتماد على عينة ميسرة هو الصعوبات الفنية والعملية التي تتطلبها العينة العشوائية رغم مميزاتها التي ترفع من درجة موثوقية نتائج الدراسة .

الجدول 4-3: توزيع المستجوبين عبر الفروع و الوكالات البنكية التي تمثل عينة الدراسة

اسم البنك (المؤسسة المصرفية)	عدد الفروع/الوكالات	عدد أفراد العينة المستهدفين	عدد الأفراد المستجيبين	نسبة الاستجابة
البنك الوطني الجزائري	4	12	9	75%
بنك الجزائر الخارجي	5	15	11	73.33%
بنك التنمية المحلية	5	20	12	60%
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	10	40	30	75%
القرض الشعبي الجزائري	4	12	6	50%
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	8	24	16	66.66%
بنك البركة الجزائر	2	8	6	75%
المؤسسة المصرفية العربية الجزائر	1	4	3	75%
بنك الخليج الجزائر	3	12	9	75%
بنك الثقة الجزائر	3	12	08	66.66%
بنك السلام الجزائر	2	8	6	75%
سي تي بنك الجزائر	3	12	09	75%
سوسيتيه جنرال الجزائر	3	15	6	40%
باريباس الجزائر	4	16	11	68.75%
المجموع	57	210	142	67.61%

المصدر: إعداد الباحث

² يتم اللجوء إلى الوكالة في حالة عدم التمكن من التوصل إلى إدارة الفرع

1-3- إختيار المجيبين

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وزيادة من درجة موثوقيتها لجأ الباحث لاختيار المجيبين من بين موظفي الفروع أو الوكالات المصرفية الرئيسية (المستهدفة)، اللذين تتوفر فيهم شروط الكفاءة للإجابة عن فقرات الاستبيان، لذلك فقد فضل الباحث أن تتألف عينة المجيبين من إطارات إدارة فرع أو وكالة البنك وإطارات القسم المكلف بالأنشطة التسويقية. وعليه فقد تم الاعتماد على استجواب المديرين أو رؤساء المصالح المكلفة بالتسويق، أو احد موظفي إدارة القسم المكلف بالأنشطة التسويقية عن كل فرع أو وكالة بنكية محل الدراسة.

المبحث الثالث: أدوات جمع المعطيات

3-1- أدوات الدراسة الميدانية

بهدف إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، ارتكز الباحث في جمعه لمعطيات الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية كمايلي:

أ- **الاستبيان:** وهو الأداة الرئيسية المستعملة في هذه الدراسة، حيث تم توجيهه نحو عينة من إدارات المؤسسات المصرفية محل الدراسة؛ باعتباره من أكثر أدوات البحث شيوعا واستعملا في جمع هذا النوع من البيانات البحثية.

ب- **الوثائق:** وتتمثل في مختلفة الوثائق منها القوانين والتشريعات التي تنظم الجهاز المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى الوثائق والمنشورات الإدارية الصادرة عن المؤسسات المصرفية (مثل التقارير المالية والمناشير التعريفية و المنشورات الشهرية).

ت- **المواقع الالكترونية:** وتتمثل في زيارة الباحث للمواقع الالكترونية الرسمية للبنوك محل الدراسة، وكذا المواقع الالكترونية ذات العلاقة بالمهنة المصرفية.

ج- **الملاحظة:** حيث اعتمد الباحث خلال تواجده في بعض فروع أو وكالات البنوك محل الدراسة³. على الملاحظة الميدانية لبعض الأنشطة المصرفية وأساليب التعامل مع الزبائن ووردود فعل الزبائن.

3-2- تصميم وتطوير أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان أهم أداة اعتمدها الباحث في هذه الدراسة، و حتى يمكن الحصول على استبيان مصاغ بلغة سليمة ومفهومة، ومنظم بطريقة منهجية، فقد التزم الباحث بتوفير الشروط التالية :

³ حضور فعاليات الصالون الوطني للبنوك والمؤسسات المالية خلال الفترة من 21 إلى 27 ديسمبر 2016 بقصر المعارض .

1- صياغة ديباجة توضح أهداف الدراسة، وتدعو المستهدفين من هذه الدراسة إلى تقديم إجاباتهم بكل حرية وموضوعية، مع العمل على كسب ثقتهم و تعاونهم من أجل جعل هذه الأداة أكثر مصداقية؛

2- هيكلية الاستبيان بناء على أهداف وفرضيات والنموذج العام للدراسة كما هو مبين في الجدول:

الجدول 4-4: هيكلية الاستبيان

العبارات المعنية	الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة	
/	الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة في البنك، الخبرة المهنية	المعلومات الشخصية	
5-1	التزام الإدارة العليا	المرتبطة بالتنظيم	سوابق التوجه نحو السوق
7-6	تقبل الإدارة العليا للمخاطرة		
10-8	حركية العلاقات ما بين الأقسام		
12-11	إضفاء الطابع الرسمي (التشكيل)		
14-13	المركزية		
17-15	توجه نظام المكافأة		
19-18	التشريعات	المرتبطة بالبيئة	
20	هيكل الملكية		
22-21	الموارد		
27-23	جمع المعلومات	التوجه نحو السوق من منظور سلوكي	
32-28	نشر المعلومات		
37-33	الاستجابة للمعلومات		
39-38	أدارة العلاقة مع الزبون	المتغيرات الوسيطة والتي يمكن أن يؤثر من خلالها للتوجه نحو السوق إلى الأداء المتميز	
42-40	خصائص العروض		
43	الثقة في البنك		
44	الأداء البيئي	الأداء المتميز (مقاس حسب نموذج الأداء الشامل)	
45	الأداء التسويقي		
46	الأداء التشغيلي		
47	الأداء المالي		
48	أداء الموارد البشرية		
49	الأداء التنافسي		
51-50	اضطراب السوق	العوامل المعدلة لعلاقة التوجه نحو السوق بالأداء	
52	حدة المنافسة		
53	التغير التكنولوجي		
54	الحالة العامة للاقتصاد		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان المعد للدراسة

3- الحرص على الترتيب والتنسيق المنطقي للعبارات الواردة في الاستبيان بما يتناسب

ومتغيرات الدراسة؛

4- الحرص على صياغة العبارات المدرجة في كل جزء من أجزاء الاستبيان بشكل بسيط

وواضح بما يسهل فهمه من طرف الأفراد المستهدفين بهذه الدراسة دون تؤول؛

3-3- صدق وثبات أداة الدراسة

أ- صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم اللجوء إلى التحقق من الصدق الظاهري (صدق المحتوى)،

وكذا التحقق من الصدق الذاتي لفقرات الاستبيان كمايلي:

1-1 الصدق الظاهري (صدق المحتوى)

تم صياغة الفقرات المكونة للاستبيان اعتمادا على مراجعة سلاّم قياس استعملت في دراسات سابقة على غرار (سلم كوهلي وجورسكي) والتي تم التطرق اليها ضمن الفصل الثالث من هذه الدراسة. وهي تستجيب لحاجة الدراسة الحالية، وتم صياغتها بلغة واضحة وبسيطة، ولغرض التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين مختصين في مجال التسويق وإدارة الأعمال، وقد تم الأخذ بمختلف الملاحظات المناسبة في الصياغة النهائية للاستبيان.

1-2 الصدق الذاتي

هو عبارة عن الجدر التريبي لمعامل الثبات⁴، وقد أكدت النتائج أن مختلف محاور الاستبيان

تتميز بالصدق الذاتي كما هو مبين في الجدول (4-5).

⁴ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان: باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الذوة العالمية للشباب الاسلامي، 2010

ب- ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات العبارات المستخدمة في القياس من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ سواء

للاستبيان ككل ولمختلف المحاور المكونة له حيث كانت النتائج المبينة في الجدول (4-4) :

جدول رقم 4-5 : نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة والأبعاد المكونة لها

التعليق على درجة الصدق الذاتي	معامل الصدق الذاتي	التعليق على درجة الثبات	معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبيان	
عالي جدا	0.925	ثبات عالي جدا	0.925	17	سوابق التوجه نحو السوق التنظيمية	سوابق التوجه نحو السوق
عالي	0.891	ثبات عالي	0.795	05	سوابق التوجه نحو السوق البنائية	
عالي	0.787	ثبات مقبول	0.620	05	جمع المعلومات	التوجه نحو السوق (مقاربة سلوكية)
عالي	0.805	ثبات مقبول	0.648	05	نشر المعلومات	
عالي	0.805	ثبات مقبول	0.648	05	استخدام المعلومات	
عالي جدا	0.940	ثبات عالي	0.885	15	التوجه نحو السوق	
عالي	0.878	ثبات عالي	0.771	06	المتغيرات الوسيطة	
عالي	0.774	ثبات مقبول	0.600	06	الأداء المتميز	
عالي	0.790	ثبات مقبول	0.625	05	المتغيرات المعدلة	
عالي جدا	0.978	ثبات عالي جدا	0.957	54	أداة الدراسة ككل	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج اختبار أداة الدراسة باستعمال نموذج ألفا كرونباخ

المبحث الرابع: منهج الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

4-1- منهج الدراسة الميدانية

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لغرض وصف وتحليل واقع تبني التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر ومدى تأثيره على مستوى أدائها سواء بشكل مباشر أو في وجود عوامل وسيطة، إضافة إلى التحقق من تأثير العوامل المعدلة في هذه العلاقة.

4-2- إجراءات تجهيز البيانات

أ- نتائج توزيع واسترجاع الاستبيانات

لغرض تنفيذ هذه الدراسة تم توزيع 210 استمارة استبيان على الأفراد المستهدفين ضمن 57 فرع أو وكالة بنكية رئيسية تنتمي إلى بنوك مختلفة (14 من 20 بنك معتمد) و المتواجدة عبر 12مدينة، وقد تم الاستعانة في توزيع واسترجاع الاستبيانات ببعض الزملاء المقيمين في المدن المستهدفة* وهذا خلال فترة الدراسة المحددة، وقد كانت نتائج استرجاع الاستبيانات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-6: حالة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

210	عدد الاستبيانات الموزعة
142	عدد الاستبيانات المسترجعة
125	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
88.02 %	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى المسترجعة
59.52 %	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى الموزعة

المصدر: من إعداد الباحث

(* المدن المستهدفة هي: الجزائر العاصمة(شراقة) ، بلدية(العفرون)، مدينة، قسنطينة(علي منجلي)، عنابة(الحجار)، قالمة، سكيكدة،

ميلة(شلغوم العيد)، سعيدة ، الجلفة (مسعد)، الشلف

ب- طريقة القياس

تكون الإجابات مقاسه على سلم ليكرت (Likert) خماسي الدرجات الذي يتضمن خمسة مستويات ترتيبية (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) تقابلها خمس درجات من 01 إلى 05 تحدد حسب اتجاه الفقرة (موجب أو سالب) كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم 4-7: المستويات الترتيبية لسلم ليكرت والدرجات المقابلة لها

المستوى الترتيبي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجات الفقرات الموجبة	1	2	3	4	5
درجات الفقرات السالبة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فان حساب المتوسط الحسابي المرجح المقابل لكل درجة يتم من خلال حساب طول الفئة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث 4 تمثل عدد الفئات و 5 عدد الاختيارات (الدرجات). حيث نحصل على طول الفئة يساوي 0.80 وبالتالي التوزيع يكون كما هو مبين في الجدول (4-8)، حيث يقابل كل فئة مستوى أهمية معين.

جدول رقم 4-8 : المتوسط الحسابي المرجح المقابل للدرجات القياس و مستوى الأهمية المقابل لهما

المستوى الترتيبي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقابل الرقمي	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21
درجة التقدير	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث

4-3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لغرض معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضيتها، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للدارسات الاجتماعية SPSS الاصدار 20 وبرنامج اموس 24، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة. ومن بينها:

- 1- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان؛
- 2- النسب المئوية والتكرارات لوصف مفردات عينة الدراسة؛
- 3- الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة؛
- 4- حساب معاملات الارتباط، والانحدار، والتباين لاختبار فرضيات الدراسة؛
- 5- تحليل المسار (Path Analysis) وذلك لقياس الأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء بوجود متغيرات وسيطة، وهذا باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج spss20؛
- 6- استخدام الارتباط الجزئي (corrélacion partielle) للتحقق من وجود تأثير للمتغيرات المعدلة على علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز.

خلاصة الفصل الرابع

سمح لنا هذا الفصل بإعطاء صورة عامة عن وضع القطاع المصرفي في الجزائر باعتباره ميدان الدراسة، و كذا تحديد قائمة المؤسسات المصرفية التي تناولها الباحث بالدراسة، بالإضافة إلى استعراض أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والتأكد من كونه يتصف بالصدق والثبات المطلوبين لتنفيذ هذه الدراسة، كما قام الباحث بتحديد طبيعة المستجوبين و سلم قياس الإجابات والمتمثل في سلم ليكرت خماسي الدرجات، بالإضافة إلى تحديد مختلف الأساليب الإحصائية التي يعتمد عليها الباحث في التحليل الوصفي وتقييم الفرضيات البحثية.

الفصل الخامس

النتائج والمناقشة

مقدمة الفصل الخامس

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى اختبار الفرضيات البحثية للدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة و هذا بالاعتماد على برامج التحليل الإحصائي المتاحة، ومن ثم مناقشة النتائج المستخلصة وتقديم التوصيات والمقترحات البحثية المناسبة.

المبحث الأول: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة المستجوبين

يهدف الباحث من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة المستجوبين المتكونة من (125 عنصرا)، إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة أفراد العينة على الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد اعتمد الباحث في تحليله الوصفي لهذه البيانات على حساب التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم 5-1: يلخص وصف المعلومات الشخصية للمجيبين

الملاحظات	النسبة	التكرار	المتغيرات الشخصية	
اغلب المستجوبين من فئة الذكور وهذا ليس راجع لان اغلب الموظفين ذكور ولكن لان اغلب من قبل الإجابة على الاستبيان هم فئة الذكور.	56%	70	ذكر	الجنس
	44%	55	أنثى	
اغلب المستجوبين هم فئة (35-50) سنة وتليها فئة (20-35) وهذا يدل على أن البنوك تتجه نحو تشييب موظفيها	37.6%	47	20 إلى 35	السن
	41.6%	52	35 إلى 50	
	20.8%	26	أكثر من 50	
اغلب المستجوبين لهم مستوى تعليمي جامعي	19.2%	24	ثانوي	المستوى الدراسي
	80.8%	101	جامعي	
اغلب المستجوبين يحتلون مركز وظيفي مهم (رئيس مصلحة او مدير)	44%	55	موظف	الوظيفة في البنك
	44.8%	56	رئيس مصلحة	
	11.2%	14	مدير وكالة	
اغلب المستجوبين لهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات	20.8%	26	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	21.6%	27	من 5 إلى 10 سنوات	
	57.6%	72	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات تحليل الاستبيان

من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المستجوبين، يتبين أن أغلب المستجوبين يتميزون بالخصائص التالية: المستوى التعليمي العالي (80.8 %) مستوى جامعي؛ الخبرة المهنية الكبيرة (57.6 %) أكثر من عشر سنوات خبرة؛ المنصب الوظيفي المهم (56 %) يشغلون مناصب مسؤولية مدير أو رئيس مصلحة. وهذا يدل على أن أفراد العينة المختارة لهم القدرة والكفاءة اللازمتين لتقديم إجابات تستجيب لأهداف الدراسة.

1-2-1- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول متغيرات الدراسة

يهدف الباحث من خلال قياس اتجاهات آراء أفراد عينة المجيبين إلى معرفة مايلي:

- مدى توفر سوابق تنظيمية وبيئية للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر
- مستوى التوجه نحو السوق (بأبعاده السلوكية) في مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر
- مدى الاهتمام بالمتغيرات التي يمكن أن تلعب دور وسيط في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء
- مستوى الأداء المتميز في مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر
- مدى إدراك وجود متغيرات تلعب دور المعدل في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء.

1-2-1-1 قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول سوابق التوجه نحو السوق

لقياس مدى وجود سوابق مسببة للتوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، اعتمد الباحث على حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى لأهمية لكل فقرة، والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمجمل الفقرات المتعلقة بقياس مدى وجود سوابق مسببة للتوجه نحو السوق، وقد تحصل الباحث على النتائج المبينة في الجدول التالي:

أولاً: بالنسبة السوابق التنظيمية

جدول 5-2: قياس مدى توفر سوابق تنظيمية للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر

رقم	فقرات قياس سوابق التوجه نحو السوق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب الأبعاد
1	تؤكد الإدارة العليا للأفراد مرارا أن نجاح البنك مرتبط بالتكيف مع تطورات السوق المصرفية	4.20	0.401	مرتفع	
2	تعتبر الإدارة العليا أن إرضاء لزيائن هو من أولويات البنك	4.00	0.635	مرتفع	
3	تؤكد الإدارة العليا للأفراد على وجوب الاستعداد لتلبية احتياجات الزبائن المستقبلية	3.60	0.491	مرتفع	
4	تأخذ الإدارة العليا للبنك بعين الاعتبار آراء واقتراحات الموظفين من مختلف المستويات	3.20	0.401	متوسط	
5	تهتم الإدارة العليا للبنك بالرفع من كفاءة موظفي البنك في التعامل مع الزبائن	4.00	0.00	مرتفع	
	الوسط الحسابي المرجح للانحراف المعياري لمجمل فقرات بعد التزام الإدارة العليا	3.80	0.336	مرتفع	01
6	تعتقد الإدارة العليا للبنك أن المخاطر المالية العالية لها ما يبررها للحصول على إيرادات أعلى	3.20	0.401	متوسط	
7	تشجع الإدارة العليا للبنك على تنمية استراتيجيات تسويقية مبتكرة رغم علمها أن بعضها قد لا تكون ناجحة	3.20	0.401	متوسط	
	الوسط الحسابي المرجح للانحراف المعياري لمجمل فقرات بعد روح المخاطرة	3.20	0.401	متوسط	03
8	يشعر الموظفون من مختلف أقسام البنك بأن أهداف أقسامهم متناغمة	3.80	0.751	مرتفع	
9	نادرا ما توجد صراعات مابين الأفراد من مختلف أقسام البنك	4.20	0.401	مرتفع	
10	تتم الاتصالات بين أقسام البنك من خلال مسالك مباشرة	3.40	0.491	متوسط	
	الوسط الحسابي المرجح للانحراف المعياري لمجمل فقرات بعد الترابط بين الأقسام	3.80	0.501	مرتفع	01
11	يتم الاعتماد في هذا البنك على الوثائق الرسمية المكتوبة -	2.40	0.491	منخفض	
12	هناك توصيف دقيق لمهام كل فرد في هذا البنك -	3.00	0.000	متوسط	
	الوسط الحسابي المرجح للانحراف المعياري لمجمل فقرات بعد التشكيل	2.70	0.246	متوسط	04
13	التسويق مسؤولية لا مركزية في هذا البنك	2.20	0.401	منخفض	
14	لا يمكن اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمسؤول الأعلى في البنك -	2.40	0.491	منخفض	
	الوسط الحسابي المرجح للانحراف المعياري لمجمل فقرات بعد اللامركزية	2.30	0.246	منخفض	05
15	يتم قياس أداء الأفراد (مقدمو الخدمات) من خلال قوة العلاقات التي يربطونها مع الزبائن	2.60	0.491	منخفض	
16	يستخدم البنك استطلاعات الزبائن لتقييم أداء الأفراد (مقدمي الخدمة)	2.48	0.501	منخفض	
17	يعتمد البنك على تقديم مكافآت غير مادية إلى جانب المكافآت المادية	3.00	0.858	متوسط	
	الوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري لمجمل فقرات بعد أنظمة التحفيز	2.70	0.541	متوسط	04
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للسوابق التنظيمية	3.22	0.335	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الملاحظ من الجدول أن هناك تفاوت بين الإجابات المتعلقة بأبعاد السوابق التنظيمية حيث يتراوح تراوح الوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.20) بانحراف معياري قدره (0.401) للفقرة 13 المتعلقة بدرجة لا مركزية التسويق ما يقابل مستوى منخفض، و (4.20) بالنسبة للفقرتين 1 و9 وبانحراف معياري قدره (0.401) المتعلقة على التوالي بالتزام الإدارة عليا وعدم وجود صراعات بين الأقسام ما يقابل مستوى مرتفع، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لمجموع الفقرات المتعلقة بالسوابق التنظيمية في حدود (3.22) بانحراف معياري قدره (0.335) أي ما يقابل مستوى متوسط.

النتيجة: أن البيئة التنظيمية (الداخلية) للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر تتوفر على سوابق ممهدة للتوجه نحو السوق لكن بمستوى متوسط على العموم.

ثانيا: بالنسبة للسوابق البيئية

جدول 5-3: قياس مدى توفر سوابق بيئية للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر

رقم	فقرات قياس سوابق التوجه نحو السوق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب الأبعاد
18	يلتزم البنك بقواعد المنافسة النزيهة	4.60	0.491	مرتفع جدا	
19	يلتزم البنك بقواعد حماية حقوق المستهلك	4.00	0.00	مرتفع	
	الوسط الحسابي المرجح لبعث التشريعات	4.30	0.246	مرتفع جدا	01
20	لا تؤثر طبيعة ملكية هذا البنك في الحصول على امتيازات خاصة	1.6	0.491	منخفض جدا	03
21	تتوفر البيئة المحيطة بالبنك على موارد بشرية مؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة	3.6	0.491	مرتفع	
22	يمكن للبنك الحصول على التطبيقات التكنولوجيات الحديثة المتاحة	2.6	0.491	منخفض	
	الوسط الحسابي المرجح للانحراف المعياري لبعث الموارد	3.1	0.491	متوسط	02
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للسوابق البيئية	3.28	0.328	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتبين أن هناك تفاوت كبير في النتائج حيث تراوح الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين (1.61) وبانحراف معياري قدره (0.491) بالنسبة للفقرة 20 المتعلقة بتأثير طبيعة ملكية البنك أي ما يقابل مستوى منخفض جدا، و (4.6) وبانحراف معياري قدره (0.491) بالنسبة للفقرة

18 المتعلقة بالالتزام بقواعد المنافسة، أي ما يقابل مستوى مرتفع جدا، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لمجمل فقرات السوابق البيئية في حدود (3.28) وبانحراف معياري قدره (0.328) وهو ما يقابل مستوى متوسط .

النتيجة: أن البيئة الخارجية (بيئة النشاط) للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر تتوفر على سوابق بيئية ممهدة للتوجه نحو السوق بمستوى متوسط .

ثالثا: بالنسبة لمجمل فقرات سوابق التوجه نحو السوق

جدول 4-5: الوسط الحسابي المرجح للتوجه نحو السوق في قطاع المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر

درجة التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
متوسط	0.335	3.22	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للسوابق التنظيمية	أولا
متوسط	0.328	3.28	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للسوابق البيئية	ثانيا
متوسط	0.315	3.24	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمجمل فقرات سوابق التوجه نحو السوق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss

بينت نتيجة حساب الوسط الحسابي المرجح لمجمل فقرات سوابق التوجه نحو السوق (التنظيمية والبيئية) انه كان في حدود (3.24) بانحراف معياري قدره (0.315) وهو ما يقابل مستوى متوسط .

النتيجة: مستوى توفر السوابق (التنظيمية والبيئية) الممهدة للتوجه نحو السوق بالنسبة للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر متوسط .

1-2-2- قياس و تحليل آراء المجيبين حول مستوى التوجه نحو السوق

لقياس مستوى التوجه نحو السوق (بأبعاده السلوكية) في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، اعتمد الباحث على حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوسط الحسابي المرجح بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الثلاثة للتوجه نحو السوق بالإضافة إلى الوسط الحسابي المرجح لمجمل الفقرات المتعلقة بقياس مستوى التوجه نحو السوق. وقد تحصل على النتائج التالية:

جدول 5-5: قياس مستوى التوجه نحو السوق بإبعاده السلوكية في المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر

رقم	فقرات قياس التوجه نحو السوق (وفق المقاربة السلوكية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب الأبعاد
23	ينظم البنك لقاءات دورية مع الزبائن؛ على الأقل مرة في السنة لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية	3.35	0.479	متوسط	
24	يتفاعل الأفراد في هذا البنك مع الزبائن لمعرفة كيفية تقديم خدمة أفضل لهم	4.00	0.000	مرتفع	
25	يتم القيام بالعديد من أبحاث السوق في البنك	3.00	0.000	متوسط	
26	يستطلع البنك آراء الزبائن النهائيين لتقييم جودة الخدمات التي يقدمها	3.40	0.491	متوسط	
27	يتعرف البنك بسرعة على التغيرات الأساسية في بيئة نشاطه بسرعة	3.20	0.401	متوسط	
02	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعده إنتاج المعلومات	3.39	0.224	متوسط	
28	تعقد اجتماعات دورية مابين الأقسام؛ على الأقل مرة في السنة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق	3.80	0.401	مرتفع	
29	يناقش أفراد قسم التسويق احتياجات الزبائن مع باقي أقسام البنك	4.01	0.647	مرتفع	
30	ينشر البنك دوريا تقارير توفر معلومات عن الزبائن والمنافسين	4.11	0.316	مرتفع	
31	توزع المعلومات الخاصة بالزبائن على جميع مستويات البنك بانتظام	3.40	0.491	متوسط	
32	يعلم كل موظفو البنك بكل تغيير مهم يحدث في السوق المصرفية و في فترة وجيزة	3.00	0.000	متوسط	
01	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعده نشر المعلومات	3.66	0.276	مرتفع	
33	تتم مراجعة جهود تطوير الخدمات دوريا للتأكد من أنها تستجيب لرغبات الزبائن	3.40	0.491	متوسط	
34	تجتمع مختلف الأقسام بشكل دوري لتخطيط وتنسيق الاستجابة حول التغيرات في المحيط	3.40	0.491	متوسط	
35	يعتمد البنك على تقديم خدمات وفقا لاحتياجات السوق الحقيقية وليس وفقا لسياسته الداخلية	2.80	0.401	ممتوسط	
36	يقوم البنك بالاستجابة السريعة لكل الحملات التي تستهدف زبائنه من طرف البنوك المنافسة	3.40	0.491	متوسط	
37	يتخذ البنك إجراءات تصحيحية سريعة عند اكتشاف أي تقصير يؤدي إلى عدم رضا زبائنه	3.80	0.401	مرتفع	
03	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعده الاستجابة للمعلومات	3.36	0.295	متوسط	
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لقياس التوجه نحو السوق	3.47	0.257	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss.

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح مايلي:

أولاً: بالنسبة لإنتاج المعلومات

تراوح الوسط الحسابي للفقرات المكونة لبعده إنتاج المعلومات ما بين (4.00) بالنسبة للفقرة 24 و(3.00) بالنسبة للفقرة 25 بانحراف معياري معدوم، أي أن المستوى يتراوح بين المرتفع و المتوسط ، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لمجمل فقرات بعده إنتاج المعلومات يقدر بـ (3.39) وبانحراف معياري قدره (0.224) أي ما يقابل مستوى متوسط .

النتيجة: أن مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لممارسة سلوك إنتاج المعلومات حول زبائنها ومنافسيها متوسط .

ثانياً: بالنسبة لبعده نشر المعلومات

تراوح الوسط الحسابي للفقرات المكونة لهذا البعد ما بين (4.11) بانحراف معياري قدره (0.316) بالنسبة للفقرة 30 و(3.00) بانحراف معياري معدوم بالنسبة للفقرة 32 أي ما يقابل مستوى يتراوح بين المرتفع و المتوسط ، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لمجمل فقرات بعده نشر المعلومات يقدر بـ(3.66) بانحراف معياري قدره (0.276) أي ما يقابل مستوى مرتفع .

النتيجة: أن مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لممارسة سلوك نشر وتقاسم المعلومات حول زبائنها ومنافسيها على مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع على العموم .

ثالثاً: بالنسبة لبعده الاستجابة للمعلومات

تراوح الوسط الحسابي للفقرات المكونة لهذا البعد ما بين (3.80) بانحراف معياري قدره (0.401) بالنسبة للفقرة 35 و(2.80) بانحراف معياري قدره (0.401) بالنسبة للفقرة 37 أي ما يقابل مستوى يتراوح

بين المرتفع والمتوسط ، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لمجمل فقرات بعد الاستجابة للمعلومات يقدر ب(3.36) وانحراف معياري قدره (0.295) أي ما يقابل مستوى متوسط .

النتيجة: أن مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لممارسة سلوك الاستجابة للمعلومات بالشكل المناسب لتلبية احتياجات الزبائن ومواجهة أنشطة المنافسين متوسط .

رابعا: بالنسبة لمجمل فقرات قياس التوجه نحو السوق

يلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح لمجمل فقرات قياس مستوى التوجه نحو السوق يساوي (3.47) وانحراف معياري قدره (0.257) ما يقابل مستوى مرتفع .

النتيجة: مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للسلوكات للتوجه نحو السوق هو في حدود المرتفع .

1-2-3- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مستوى الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة

يهدف الباحث من خلال ذلك إلى قياس مدى وجود اهتمام إدارة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بتلك المتغيرات التي يمكنها أن تلعب دور وسيط في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز، والمتمثلة حسب ما هو مقترح في هذه الدراسة في (إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض، و الثقة في البنك)، وقد اعتمد الباحث على حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوسط الحسابي المرجح والانحراف لمجمل الفقرات المتعلقة بقياس وجود اهتمام بالمتغيرات التي تلعب دور الوسيط.

جدول 5-6: قياس اتجاه أفراد العينة حول الاهتمام بالمتغيرات الوسيط في تأثير التوجه نحو السوق على أداء

رقم	فقرات قياس المتغيرات الوسيطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب المتغيرات
38	يسعى البنك إلى إقامة علاقة مستمرة مع زبائنه	4.20	0.401	مرتفع	
39	يسعى البنك إلى توفير ظروف استقبال تليق بزبائنه	4.00	0.000	مرتفع	
02	الوسط الحسابي المرجح لإدارة العلاقة مع الزبون	4.10	0.200	مرتفع	
40	يعمل البنك على التبسيط من إجراءات تقديم خدماته	4.00	0.000	مرتفع	
41	يعمل البنك على تقديم عروض مبتكرة	3.60	0.491	مرتفع	
42	يبدل البنك جهودا هامة للرفع من مستوى جودة عروضه مقارنة بالمنافسين	3.40	0.491	متوسط	
03	الوسط الحسابي المرجح لخصائص العروض	3.67	0.299	مرتفع	
43	يبدل البنك جهود معتبرة من أجل الرفع من موثوقية في خدمات البنك (الثقة في البنك)	4.20	0.401	مرتفع	01
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للمتغيرات الوسيطة	3.88	0.246	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss

من النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن مستوى الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض، الثقة في البنك) التي تلعب دور وسيط في علاقة التأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة مرتفع عموما ولكن بدرجة أهمية متفاوتة من متغير لآخر؛ حيث جاء المتغير المتعلق بالثقة في البنك في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع (4.20)، ويليه المتغير المتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون بمستوى مرتفع (4.10)، يليه المتغير المتعلق بجودة العروض بمستوى مرتفع (3.67)، و عليه فقد كان الوسط الحسابي المرجح لمجموع الفقرات يقدر بـ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.246) أي ما يقابل مستوى مرتفع .

النتيجة: تهتم إدارة المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر بالمتغيرات التي يمكن أن تلعب دور وسيط في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز والتي تتمثل حسب أهميتها في (الثقة في البنك، إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض) وهذا بمستوى مرتفع عموما.

1-2-4- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مستوى الأداء المتميز

لقياس مستوى الأداء المتميز في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، اعتمد الباحث على حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة (حيث كل فقرة تقيس بعد من أبعاد الأداء المتميز) والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمجمل الفقرات قياس الأداء المتميز¹.

جدول 5-7: تقييم الأداء المتميز في مؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر

رقم	فقرات قياس الأداء المتميز	البعد المقاس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب المؤشرات
44	يحقق هذا البنك نتائج مالية مرتفعة	الأداء المالي	3.80	0.401	مرتفع	02
45	تراعي خدمات هذا البنك أهداف الحفاظ على البيئة	الأداء البيئي	3.80	0.401	مرتفع	02
46	يتميز هذا البنك بالسرعة والأمان في تقديم خدماته	الأداء التشغيلي	4.00	0.000	مرتفع	01
47	درجة وفاء الزبائن لهذا البنك عالية	الأداء التسويقي	3.00	0.000	متوسط	05
48	يشعر الموظفون في هذا البنك بالرضا	الأداء البشري	3.20	0.401	متوسط	04
49	النتائج البنك أفضل من نتائج المنافسين	الأداء التنافسي	3.00	0.000	متوسط	05
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للأداء المتميز		3.66	0.211	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss

يلاحظ بالنسبة لنتائج قياس الأداء المتميز (من وجهة نظر المستجوبين) أن مستوى الأداء المتميز مرتفع على العموم حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.66) بانحراف معياري 0.211، غير أن هذه النتيجة لا تعكس مستوى مختلف مؤشرات الأداء؛ حيث أننا نلاحظ تفاوت في النتائج ما بين مستوى متوسط بالنسبة لكل من؛ الأداء التسويقي (3.00) والأداء التنافسي (3.00) والأداء البشري (3.20)، والمستوى المرتفع بالنسبة لكل من؛ الأداء المالي (3.80) والأداء البيئي (3.80) والأداء التشغيلي (4.00).

النتيجة: مستوى الأداء المتميز الذي تحققه المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر في حدود المرتفع عموما

¹ لقياس الأداء المتميز تم الاعتماد على النموذج المقترح من قبل لجنة المعايير المحاسبية الأمريكية باعتباره يتناسب مع مفهوم الأداء المتميز، لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع الفصل الثاني من هذه الدراسة، ص

5-2-1- قياس وتحليل اتجاهات آراء المجيبين حول مدى إدراك وجود متغيرات معدلة

لقياس الاتجاه حول مدى إدراك وجود متغيرات يمكن أن تؤثر في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز (تلعب دور المعدل)، والتي تمثلت في² : اضطراب السوق، حدة المنافسة، التغيير التكنولوجي، الحالة العامة للاقتصاد، وقد اعتمد الباحث على حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمجمل الفقرات المتعلقة بقياس إدراك وجود متغيرات تلعب دور المعدل كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 5-8: قياس اتجاه أفراد العينة حول وجود متغيرات معدلة لعلاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز

رقم	فقرات قياس المتغيرات المعدلة	اسم المتغير المعدل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب المتغيرات
50	يميل زبائن البنك للبحث عن التجديد في الخدمات باستمرار	اضطراب السوق	3.40	0.491	متوسط	
51	تشهد خدمات هذا البنك طلبا متزايد من زبائن لم يسبق لهم التعامل مع البنك	اضطراب السوق	3.60	0.491	مرتفع	
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاضطراب السوق					
52	المنافسة في السوق المصرفية عنيفة وغير منظمة	حدة المنافسة	2.60	0.491	منخفض	02
53	التكنولوجيا في مجال النشاط المصرفي تتغير بسرعة	التغيير التكنولوجي	3.60	0.491	مرتفع	01
54	تؤثر الأوضاع الاقتصادية على تطور أنشطة البنوك	الحالة العامة للاقتصاد	3.20	0.983	متوسط	03
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للمتغيرات المعدلة					
			3.28	0.393	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss

من النتائج المبينة في الجدول يتبين أن هناك مستوى متوسط عموما لاتجاه العينة حول إدراك هذه المتغيرات حيث كان الوسط الحسابي المرجح لمجمل الفقرات في حدود (3.28) بانحراف معياري قدره 0.393، وقد تباينت أهمية إدراك هذه المتغيرات؛ حيث يأتي المرتبة الأولى المتغير المتعلق بالتغيير

² هي عوامل من بين عوامل أخرى نظرا لها تأثير محتمل على علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر سواء بالإيجاب أو السلب،

التكنولوجي بمستوى مرتفع (3.60) ويليه المتغير المتعلق باضطراب السوق بمستوى مرتفع(3.50)، يليه المتغير المتعلق بالحالة العامة للاقتصاد بمستوى متوسط (3.2)، وفي الأخير المتغير المتعلق بحدة المنافسة بمستوى منخفض(2.60).

النتيجة: من خلال النتائج المبينة أعلاه يمكن القول أن هناك تفاوت في درجة أهمية العوامل التي يمكن أن تلعب دور المعدل بين المنخفض بالنسبة لمتغير حدة المنافسة و المرتفع بالنسبة للتغير التكنولوجي.

1-2-6- تلخيص نتائج قياس اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة

انطلقا من قياس اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة يمكن تلخيص النتائج في الجدول أدناه

جدول 5-9: يلخص نتائج قياس اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
السوابق المسببة للتوجه نحو السوق	3.24	0.315	متوسط
التوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية	3.47	0.257	مرتفع
المتغيرات الوسيطة للعلاقة	3.88	0.246	مرتفع
الأداء المتميز	3.66	0.211	مرتفع
المتغيرات المعدلة	3.28	0.393	متوسط

المصدر: إعداد الباحث

أن النتائج التي تحصل عليه الباحث تدفع إلى البحث عن تفسيرات منطقية لهذه النتائج، وهذا ما سيتم في(المبحث الثاني) من هذه الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تهدف إلى تفسير بعض العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1-2- اختبار الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة للدراسة على مايلي:

ف ع: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على نتائج تحليل الانحدار البسيط، وتحصل على النتائج التالية:

الجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

اختبار t		المعاملات		اختبار F		معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
Sig	t	β	A	Sig	F			
0.000	15,582	0,669	1,344	0.000	242,810	0,664	0,815	التوجه نحو السوق

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة قوية حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0,815$)، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,664$) وهو ما يعني أن التغير في مستوى التوجه نحو السوق بإبعاده السلوكية يفسر ما قيمته (66.4%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز، وهي نسبة مهمة. هذا وقد بلغت قيمة التأثير ($B=0.669$) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بمستوى التوجه نحو السوق بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز بقيمة (66.9%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ($F=242.81$) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة t المحسوبة اكبر من t الجدولية والتي بلغت قيمتها (15.582) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يستخلص مايلي: قبول الفرضية العامة ف ع، ما يعني انه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى التوجه نحو السوق على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر ويعتبر هذا التأثير ذو أهمية حيث بلغت قيمته (66.4%)

بهدف تأكد الباحث من تأثير كل بعد من الأبعاد المكونة للتوجه نحو السوق (إنتاج المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، قام الباحث باختبار تأثير كل بعد من الابتعاد على حدا كمايلي:

أولاً: اختبار تأثير سلوك إنتاج المعلومات على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر

الجدول 5-11: اختبار تأثير سلوك إنتاج المعلومات على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

Sig	درجة التأثير	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	0,642	0,462	0,680	إنتاج المعلومات في الأداء المتميز

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعد إنتاج المعلومات على مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة متوسطة حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0,680$)، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,462$) وهو ما يعني أن التغيير في مستوى سلوك إنتاج المعلومات يفسر ما قيمته (46,2%) من التغييرات في مستوى الأداء المتميز، وهي نسبة متوسطة عموما. هذا وقد بلغت قيمة التأثير ($B=0.642$) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بمستوى سلوك إنتاج المعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز بقيمة (64,20%) ما يعني انه:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك إنتاج المعلومات على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر، هو تأثير ذو اهمية حيث بلغة قيمته 0.642

ثانيا: اختبار تأثير سلوك نشر المعلومات على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر.

الجدول 5-12: اختبار تأثير سلوك نشر المعلومات على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

Sig	درجة التأثير	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0,617	0,652	0,807	نشر المعلومات في الأداء المتميز

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعث نشر المعلومات على مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر. وتعتبر العلاقة قوية حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0,807$)، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,652$) وهو ما يعني أن التغيير في مستوى سلوك نشر المعلومات يفسر ما قيمته (61,7%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز، وهي نسبة مهمة. هذا وقد بلغت قيمة التأثير ($B=0.617$) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بمستوى سلوك نشر المعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز بقيمة (61,70%)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك نشر المعلومات على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر وهو تأثير ذو أهمية حيث بلغت قيمته 0.617

ثالثا: اختبار تأثير الاستجابة للمعلومات على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر.

الجدول 5-13: اختبار تأثير الاستجابة للمعلومات على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

Sig	درجة التأثير	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0,617	0,741	0,861	الاستجابة للمعلومات في الأداء المتميز

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعء الاستجابة للمعلومات على مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة قوية حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0,861$)، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,741$) وهو ما يعني أن التغير في مستوى سلوك الاستجابة للمعلومات يفسر ما قيمته (74,10%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز، وهي نسبة مهمة جدا. هذا وقد بلغت قيمة التأثير ($B=0.617$) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بمستوى سلوك الاستجابة للمعلومات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المتميز بقيمة (61,70%)، ما يعني انه:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك الاستجابة للمعلومات على مستوى الأداء المتميز للبنوك العاملة في الجزائر وهو تأثير ذو أهمية حيث بلغت قيمته 0.617

2-2- اختبار الفرضيات الرئيسية

للإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة المتعلقة بمختلف المتغيرات التي يمكن أن يكون لها اثر في العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء المتميز (سوابق التوجه نحو السوق، المتغيرات الوسيطة، المتغيرات المعدلة) قام الباحث بصياغة ثلاثة فرضيات رئيسية سيتم اختبارها في ما يأتي:

2-2-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (ف₀₁) على انه:

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسوابق التوجه نحو السوق بإبعادها (التنظيمية و البيئية) على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

جدول 5-14: اختبار تأثير سوابق التوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق

اختبار t		المعاملات		اختبار F		معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
Sig	t	β	A	Sig	F			
0.000	56.997	0.802	0.873	0.000	3248,690	0.965	0.982	السوابق ككل

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية لسوابق التوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة قوية حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0,982$) وهي قيمة عالية جدا، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,965$) وهو ما يعني أن التغير في مستوى سوابق التوجه نحو السوق يفسر ما قيمته 96.5% من التغيرات في مستوى التوجه نحو السوق، وهي نسبة كبيرة جدا. هذا وقد بلغت قيمة التأثير ($B=0,802$) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بسوابق التوجه نحو السوق بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى التوجه نحو السوق في البنوك العاملة في الجزائر بقيمة (80.20%)،

حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F=3248.69) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما تؤكدته قيمة t المحسوبة والتي بلغت قيمتها (t=56.997) وهي اكبر من قيمة t الجدولية وهي نتيجة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يستخلص مايلي :

رفض الفرضية الصفرية الأولى (ف 0 1) وقبول الفرضية البديلة (ف 1)، ما يعني انه:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسوابق التوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

بغرض تحقق الباحث من وجود اثر لكل من السوابق التنظيمية و السوابق البيئية على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بشكل مستقل تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين، واستخدام الباحث تحليل الانحدار البسيط لاختبار كلا الفرضيتين الفرعيتين كمايلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى ف 0 1-1

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها التنظيمية على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

جدول 5-15: اختبار تأثير سوابق التوجه نحو السوق التنظيمية على مستوى التوجه نحو السوق

اختبار t		المعاملات		اختبار F		معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
Sig	t	β	A	Sig	F			
0,000	41.980	0,742	1,076	0.000	1762.3	0.935	0.967	السوابق التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية لسوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق على مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للتوجه نحو السوق، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة قوية جدا حيث بلغت قيمة الارتباط (R=0,967) وهي قيمة مرتفعة

جدا، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,935$) وهو ما يعني أن التغير في مستوى سوابق التوجه نحو السوق بإبعادها التنظيمية يفسر ما قيمته 93.5% من التغيرات في مستوى التوجه نحو السوق، وهي نسبة مهمة. هذا وقد بلغت قيمة التأثير ($B=0,742$) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى التوجه نحو السوق بقيمة 74.2%، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ($F=1762.3$) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما تؤكد قيمة t المحسوبة والتي بلغت قيمتها ($t=41.98$) وهي اكبر من قيمة t الجدولية وهي نتيجة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يستخلص مايلي :

رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (F_0-1)، وقبول الفرضية البديلة (F_1-1) ما يعني:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها التنظيمية على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.
ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية F_0-2 :

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها البيئية على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

جدول 5-16: اختبار تأثير سوابق التوجه نحو السوق البيئية على مستوى التوجه نحو السوق

اختبار t		المعاملات		اختبار F		معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
Sig	t	β	A	Sig	F			
0.000	14.365	0.625	1.421	0.000	206.348	0.627	0.792	السوابق البيئية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

تبين نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة معنوية لسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها البيئية على مستوى التوجه نحو السوق وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة قوية حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0,792$) وهي قيمة مرتفعة، من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,627$)

وهو ما يعني أن التغير في مستوى سوابق التوجه نحو السوق بإبعادها البيئية يفسر ما قيمته 62.7% من التغيرات في مستوى التوجه نحو السوق، وهي نسبة مهمة. هذا وقد بلغت قيمة التأثير (B=0,625) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها البيئية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى التوجه نحو السوق بقيمة 62.5%، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F=206.348) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وكذا قيمة t المحسوبة والتي بلغت قيمتها (t=14.365) وهي أكبر من قيمة t الجدولية وهي نتيجة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يستخلص مايلي:

رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (ف₀ 1-2)، وقبول الفرضية البديلة (ف 1-2) ما يعني

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسوابق التوجه نحو السوق بأبعادها البيئية على مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

2-2-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف₀ 2)

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: لا يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، الثقة في البنك).

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على نتائج تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة، وهذا بالاستعانة ببرنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج spss24، وقد تحصل على النتائج المبينة في

الجدول

الجدول (5-17) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة()

SIG	Indirect Effect التأثير غير المباشر	CR	Direct Effect التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0,003	0,701	27,882	0,889	التوجه نحو السوق على المتغيرات الوسيطة	0,000	1,000	1,000	9,034	اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود المتغيرات الوسيطة
		25,960	0,788	المتغيرات الوسيطة على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية					

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل معادلة المسار باستخدام برنامج AMOS24

Ch² Chi-square

RMSEA : Root Mean Square Error Approximation must Proximity to Zero

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to One

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to One

CR : Critical Ration For Regression Weights

مربع كاي

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب يقترب من الصفر

مؤشر ملامة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح

النسبة الحاسمة والدقيقة لقيمة الارتداد (في العلاقة بين متغيرين)

ويجب ان تكون اكبر من 1.96

يوضح الجدول 5-17 نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار (Path Analys) بالاعتماد على برنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج SSPS20 وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة، إذا بلغت قيمة مربع كاي Ch^2 المحسوبة (9,034) وهي اكبر من قيمته الجدولية وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، فيما بلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (1,000) وهي قيمة مساوية للواحد الصحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن CFI (1,000) وهي كذلك قيمة مساوية للواحد الصحيح. فيما بلغ الجدر التربيعي لمتوسطات الخطاء التقريبي RMSEA (0,000) أي مساوي للصفر. وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي CFA أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على المتغيرات الوسيطة (المتوسط المرجح لكل من إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض، الثقة في البنك) (0,889) وهو ما يشير إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر بشكل كبير على المتغيرات الوسيط، وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بالتوجه نحو السوق من شأنه توليد تأثير على المتغيرات الوسيطة. وفي ذات السياق بلغ التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (المتوسط المرجح لكل من إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض، الثقة في البنك) على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر (0,788) وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وهو ما يشير إلى أن المتغيرات الوسيطة تؤثر على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية بمستوى عالي، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة من شأنه توليد تأثير على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. فيما بلغ التأثير غير المباشر للتوجه

نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية (0,701)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر في ظل وجود متغيرات وسيطة وعليه:

ترفض الفرضية الصفرية الثانية (ف₀ 2) وتقبل الفرضية البديلة ف₁ 2 ما يعني انه :

يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية في الجزائر بوجود المتغيرات الوسيطة

لغرض تأكد الباحث من الأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، بالنسبة لكل متغير من المتغيرات الوسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، الثقة في البنك) بصفة مستقلة، تم تقسيم هذه الفرضية بدورها إلى ثلاثة فرضيات فرعية كمايلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى ف₀ 2-1

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط.

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة، وهذا بالاستعانة ببرنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج spss24، وقد تحصل على النتائج المبينة في الجدول

جدول 5-18: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط

SIG	Indirect Effect التأثير غير المباشر	CR	Direct Effect التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0,000	0,572	16,232	1,202	التوجه نحو السوق على إدارة العلاقة مع الزبون	0,000	0,938	0,908	20,409	اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون
		17,607	0,476	إدارة العلاقة مع الزبون على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية					

Ch² Chi-square

RMSEA : Root Mean Square Error Approximation must Proximity to Zero

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to One

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to One

CR : Critical Ration For Regression Weights

مربع كاي

الجدر الربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملامة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد

مؤشر الموازنة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح

النسبة الحاسمة والدقيقة لقيمة الارتداد (في العلاقة بين متغيرين)

ويجب أن تكون أكبر من 1.96

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل معادلة المسار باستخدام برنامج AMOS24

يوضح الجدول 5-18 نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كوسيط، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار (Path Analys) بالاعتماد على برنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج SSPS20 وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كوسيط ، إذا بلغت قيمة مربع كاي Ch^2 المحسوبة (20.928) وهي اكبر من قيمته الجدولية وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، فيما بلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (0,908) وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن CFI (0,938) وهي كذلك قيمة مقارنة إلى الواحد الصحيح. فيما بلغ الجدر التريبيعي لمتوسطات الخطاء التقريبي RMSEA (0,000) أي مساوي للصفر. وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي CFA أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على المتغير الوسيط (إدارة العلاقة مع الزبون) (1,206) وهو ما يشير إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر بشكل كبير على المتغير الوسيط وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه نحو السوق من شأنه توليد تأثير على إدارة العلاقة مع الزبون. وفي ذات السياق بلغ التأثير المباشر للمتغير الوسيط (إدارة العلاقة مع الزبون) على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر (0,476)، وهو ما يشير إلى أن العلاقة مع الزبون تؤثر على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية بمستوى قريب من المتوسط وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمتغير العلاقة مع الزبون من شأنه توليد تأثير على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. فيما بلغ التأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية (0,572)، وهذه

النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيرا للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر في ظل وجود إدارة العلاقة مع الزبون كوسيط.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ف₀ 1-2. ونقبل الفرضية البديلة ف₁ 1-2 مايعني انه :

يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية ف₀ 2-2

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض كمتغير وسيط .

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة، وهذا بالاستعانة ببرنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج spss24، وقد تحصل على النتائج المبينة في الجدول

جدول 5-19: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض (كمتغير وسيط)

SIG	Indirect Effect التأثير غير المباشر	CR	Direct Effect التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0,000	0,538	27,492	1,077	التوجه نحو السوق على جودة العروض	0,000	0,857	0,806	55,385	اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض
		11,136	0,500	خصائص العروض على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية					

Ch²:Chi-square

RMSEA : Root Mean Square Error Approximation must Proximity to Zero

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to One

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to One

CR : Critical Ration For Regression Weights

مربع كاي

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملامة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد

مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح

النسبة الحاسمة والدقيقة لقيمة الارتداد (في العلاقة بين متغيرين)

ويجب ان تكون اكبر من 1.96

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل معادلة المسار باستخدام برنامج AMOS

يوضح الجدول 5-19. نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الاثر غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض كوسيط، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار (Path Analys) بالاعتماد على برنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج SSPS20 وجود اثر ذو دلالة إحصائية وغير مباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض كوسيط ، إذا بلغت قيمة مربع كاي Ch^2 المحسوبة (55,385) وهي اكبر من قيمته الجدولية وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، فيما بلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (0,806) وهي قيمة قريبة نوعا ما من الواحد الصحيح (الملاءمة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن CFI (0,857) وهي كذلك قيمة مقارنة الى الواحد الصحيح. فيما بلغ الجدر التربيعي لمتوسطات الخطاء التقريبي RMSEA (0,000) أي مساوي للصفر. وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي CFA أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على المتغير الوسيط (خصائص العروض) (1,077) وهو ما يشير إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر بشكل كبير على المتغير الوسيط (خصائص العروض) وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بالتوجه نحو السوق من شأنه توليد تأثير على خصائص العروض. وفي ذات السياق بلغ التأثير المباشر للمتغير الوسيط (خصائص العروض) على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر (0,500)، وهو ما يشير إلى أن جودة العروض تؤثر على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية بمستوى متوسط وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بمتغير جودة العروض من شأنه توليد تأثير على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. فيما بلغ التأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات

المصرفية (0,538)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيرا للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر في ظل وجود خصائص العروض كمتغير وسيط.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية ف₀ 2-2، ونقبل الفرضية البديلة ف 2-2 ما يعني انه:

يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض كمتغير وسيط

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة ف₀ 3-2

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط. لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة، وهذا بالاستعانة ببرنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج spss24، وقد تحصل على النتائج المبينة في الجدول

جدول 5-20: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود وسيط(الثقة في البنك)

SIG	Indirect Effect التأثير غير المباشر	CR	Direct Effect التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0,000	0,503	13,610	1,206	التوجه نحو السوق على الثقة في البنك	0,000	0,858	0,846	39,646	اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود الثقة في البنك
		14,376	0,417	الثقة في البنك على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية					

Ch² Chi-square

RMSEA : Root Mean Square Error Approximation must Proximity to Zero

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to One

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to One

CR : Critical Ration For Regression Weights

مربع كاي

الجدر الربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملامة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد

مؤشر الموأمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح

النسبة الحاسمة والدقيقة لقيمة الارتداد (في العلاقة بين متغيرين)

ويجب ان تكون اكبر من 1.96

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل معادلة المسار باستخدام برنامج AMOS24

يوضح الجدول 5-20 نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الاثر غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار (Path Analys) بالاعتماد على برنامج اموس 24 المدعوم ببرنامج SSPS20 وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود الثقة في البنك كوسيط ، إذا بلغت قيمة مربع كاي Ch^2 المحسوبة (39,646) وهي اكبر من قيمته الجدولية وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، فيما بلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (0,846) وهي قيمة قريبة نوعا ما من الواحد الصحيح (الملاءمة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن CFI (0,858) وهي كذلك قيمة مقارنة إلى الواحد الصحيح. فيما بلغ الجدر التربيعي لمتوسطات الخطاء التقريبي RMSEA (0,000) أي مساوي للصفر. وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي CFA أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على المتغير الوسيط (الثقة في البنك) (1,206) وهو ما يشير إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر بشكل كبير على المتغير الوسيط (الثقة في البنك) وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه نحو السوق من شأنه توليد تأثير على جودة الثقة في البنك. وفي ذات السياق بلغ التأثير المباشر للمتغير الوسيط (الثقة في البنك) على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر (0,417)، وهو ما يشير إلى أن الثقة في البنك تؤثر على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية بمستوى اقل من المتوسط وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(CR > 1.96)$ ، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمتغير الثقة في البنك من شأنه توليد تأثير على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. فيما بلغ التأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية (0,503)، وهذه النتيجة تشير إلى

أن هناك تأثيراً للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر في ظل وجود الثقة في البنك كوسيط.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية ف₀ 2-3، ونقبل الفرضية البديلة ف 2-3 ما يعني انه:

يوجد اثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط

2-2-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (ف₀ 3)

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات المعدلة (اضطراب السوق، حدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية، الحالة العامة للاقتصاد) على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات المعدلة والمتغير المستقل. كما هو مبين في الجدول:

الجدول 5-21: حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات المعدلة والمتغير المستقل

الدلالة α	الارتباط مع المتغير المستقل	
0.019	0.209	الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة
	0.879	المتغير التابع (الأداء المتميز)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة المطلقة للارتباط الجزئي بين الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة والمتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو السوق هي (0.209) وهي قيمة اقل جدا من الحد الأدنى المطلوب لاستقلالية تأثير العوامل المقدر (بأقل من 0.8)، وهي نتيجة ذات دلالة

إحصائية حيث أن $(\alpha \leq 0.05)$. ما يدفعا لرفض الفرضية الصفرية (ف 0 3) وقبول الفرضية البديلة (ف 3) ما يعني انه :

يوجد اثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات المعدلة على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر.

لغرض تأكد الباحث من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل متغير معدل من المتغيرات التي تناولها الباحث في هذه الدراسة (اضطراب السوق، التغير التكنولوجي، حدة المنافسة، الحالة العامة للاقتصاد) تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية كمايلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف 0 3-1)

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاضطراب السوق على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات. كما هو مبين في الجدول

الجدول 5-22: حساب الارتباط الجزئي بين المتغير اضطراب السوق والتوجه نحو السوق

الدلالة α	الارتباط مع المتغير المستقل	
0.008	0.235	المتغير المعدل اضطراب السوق
	0.987	المتغير التابع (الأداء المتميز)

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط الجزئي بين المتغير المعدل المتمثل في اضطراب السوق والمتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو السوق هي 0.235 وهي قيمة اقل بكثير من الحد الأدنى المطلوب لاستقلالية تأثير العوامل المقدر (بأقل من 0.8) وهي نتيجة ذات

دلالة إحصائية حيث أن $(\alpha \leq 0.05)$. ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية (ف₀ 3-1) وقبول الفرضية البديلة (ف 3-1) ما يعني انه :

يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاضطراب السوق كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العامة في الجزائر.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف₀ 3-2)

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لحدة المنافسة على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات. كما هو مبين في الجدول

الجدول 5-23: حساب الارتباط الجزئي بين حدة المنافسة والتوجه نحو السوق

الدلالة α	الارتباط مع المتغير المستقل	
0.000	0.628	المتغير المعدل حدة المنافسة
	0.689	المتغير التابع (الأداء المتميز)

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط الجزئي بين المتغير المعدل المتمثل في حدة المنافسة والمتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو السوق هي 0.628 وهي قيمة اقل من الحد الأدنى المطلوب لاستقلالية تأثير العوامل المقدر (بأقل من 0.8) وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(\alpha \leq 0.05)$. ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية (ف₀ 3-2) وقبول الفرضية البديلة (ف 3-2) ما يعني انه:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية لحدة المنافسة كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية في الجزائر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف₀3-3)

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتغيرات التكنولوجية على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر. لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 5-24: حساب الارتباط الجزئي بين التغيرات التكنولوجية والتوجه نحو السوق

الدلالة α	الارتباط مع المتغير المستقل	
0.000	0.628	المتغير المعدل التغيرات التكنولوجية
	0.689	المتغير التابع (الأداء المتميز)

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستعمال برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط الجزئي بين المتغير المعدل المتمثل في التغيرات التكنولوجية والمتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو السوق هي 0.628 وهي قيمة اقل من الحد الأدنى المطلوب لاستقلالية تأثير العوامل المقدر (بأقل من 0.8) وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(\alpha \leq 0.05)$. ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية (ف₀3-3) وقبول الفرضية

البديلة (ف 3-3)

ما يعني انه:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتغيرات التكنولوجية كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية في الجزائر.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف₀4-3)

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للحالة العامة للاقتصاد على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على حساب الارتباط الجزئي ما بين المتغيرات. كما هو مبين في الجدول:

الجدول 5-25: حساب الارتباط الجزئي بين الحالة العامة للاقتصاد والتوجه نحو السوق

الدلالة α	الارتباط مع المتغير المستقل	
0.000	(0.425)	المتغير المعدل الحالة العامة للاقتصاد
	0.782	المتغير التابع (الأداء المتميز)

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات عملية التحليل باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة المطلقة للارتباط الجزئي بين المتغير المعدل المتمثل في الحالة العامة للاقتصاد والمتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو السوق هي (0.425) وهي قيمة اقل من الحد الأدنى المطلوب لاستقلالية تأثير العوامل المقدر (بأقل من 0.8) وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية حيث أن $(\alpha \leq 0.05)$.

ما يدفع إلى رفض الفرضية الصفرية (ف₀ 3-4)، وقبول الفرضية البديلة (ف 3-4) ما

يوجد اثر ذو دلالة معنوية للحالة العامة للاقتصاد كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واستنتاجاتها

انطلاقاً من أسئلة الدراسة وفرضيتها، و بناء على النتائج التي تحصل عليه الباحث ضمن مختلف خطوات هذه الدراسة الميدانية، وعلى ضوء ما جاء في الخلفية النظرية لمواضع ونتائج الدراسات السابقة، سيجادل الباحث مناقشة دلالة النتائج ومدى مطابقته لتوقعاته وتفسيرها، وكذا محاولة مقارنتها بنتائج غيرها من الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

3-1- مناقشة نتائج قياس الاتجاهات حول متغيرات الدراسة

3-1-1- سوابق التوجه نحو السوق

أظهرت نتائج قياس الاتجاه حول سوابق التوجه نحو السوق أن الوسط الحسابي المرجح لمجمل الفقرات كان في حدود (3.24) أي ما يقابل مستوى متوسط، وهذا ما يدل على أن للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لا زالت بعيدة عن مواكبة المتطلبات التنظيمية والبيئية للتوجه نحو السوق، مقارنة بغيرها من المؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة سواء في أمريكا الشمالية أو أوروبا الغربية. وبالعودة إلى تفاصيل هذه النتائج يمكن استخلاص السلبيات والايجابيات التالية:

أولاً: بالنسبة لسوابق التنظيمية:

الايجابيات :

- هناك بداية تشكل وعي لدى إدارة مختلف المؤسسات المصرفية بأهمية خدمة الزبون ؛
- اهتمام المؤسسات المصرفية بتكوين موظفيها في بعض الأنشطة التسويقية وان كان محتشم؛
- عدم وجود صراعات بين الأفراد سواء من نفس القسم أو ما بين الأقسام.

السلبيات:

- عدم إشراك موظفي المؤسسات المصرفية في تقديم الاقتراحات حول خدمة الزبائن؛

- ضعف روح المخاطرة لدى إدارة المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر؛
- المبالغة في الاعتماد على القنوات الرسمية للاتصال ما بين مختلف الأقسام؛
- مركزية الإدارة التسويقية، وعدم تفويض سلطة القرار حتى في أبسط الأمور؛
- المبالغة في الإجراءات الإدارية الشكلية؛
- عدم ملاءمة نظام التقييم والتحفيز مع الأهداف التسويقية.

ثانيا: بالنسبة للسوابق البيئية

- رغم الطبيعة الايجابية للتشريعات التي وضعتها الدولة والمتمثلة في قوانين المنافسة وحماية المستهلك في التحفيز على التوجه نحو السوق، إلا أنه يلاحظ أن ممارسة الدولة في مجال منح امتيازات للبنوك العمومية على حساب المؤسسات الأخرى دون مراعاة قواعد السوق سيؤثر سلبا على التوجه نحو السوق لأنه يخرق قواعد المنافسة الحرة والعادلة.
- ومن السلبيات الملاحظة كذلك هو عدم قدرة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر على مواكبة الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة في مجال الخدمات المصرفية وهذا لأسباب مختلفة: (التشريعات، ثقافة المجتمع، البنية التحتية، الكفاءات المناسبة)

3-1-2- مستوى التوجه نحو السوق

أظهرت نتائج قياس الاتجاه حول مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للتوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية (إنتاج المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات)، بمستوى مرتفع نوعا ما حيث يقدر ب(3.47) وهذا راجع للأسباب التالية كما تظهر نتائج قياس الأبعاد:

- 1- المستوى المتوسط لبعد سلوك إنتاج المعلومات حول الزبائن والمنافسين الذي يقدر ب (3.39) والذي يرجع بدوره إلى: نقائص في انجاز أبحاث السوق، نقائص في تحسس للتغيرات البيئية، ضعف آلية الإصغاء إلى الزبائن.

2- المستوى المتوسط لبعد الاستجابة للمعلومات حول تلبية الاحتياجات الحقيقية الزبائن و مواجهة أنشطة المنافسين الذي يقدر بـ (3.36) والذي يرجع بدوره إلى : التباطؤ في رد الفعل، أولوية السياسة الداخلية في تقديم الخدمات على الاحتياجات الحقيقية للزبائن، ضعف التنسيق بين الأقسام، ضعف جهود التطوير.

3- أما بالنسبة لسلوك نشر المعلومات فمستواه المرتفع (3.66) يدل على أن هناك اهتمام بنشر المعلومات المتوفرة حول الزبائن والمنافسين على مختلف المستويات داخل المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لكن هذا يبقى دون المستوى المطلوب والمرغوب خاصة فيما يخص غياب آلية لتشارك المعلومات بين جميع الموظفين في مختلف المستويات.

3-1-3- المتغيرات الوسيطة

أظهرت النتائج المتعلقة بقياس الاهتمام بالمتغيرات المتمثلة (إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض، الثقة في البنك) و التي يمكن أن تلعب دور الوسيط في علاقة التأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، أن الوسط الحسابي المرجح لمجموع الفقرات يقدر بـ(3.88) أي ما يقابل مستوى مرتفع، وهذه النتيجة تدل على اهتمام إدارة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بهذه المتغيرات .

كما أظهرت النتائج اختلاف في أولوية الاهتمام بهذه المتغيرات؛ حيث يأتي على رأسها متغير الثقة في البنك ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى خصوصية نشاط المؤسسات المصرفية في مجال حساس وهو المعاملات المالية التي تتطلب درجة عالية من الموثوقية .

ويأتي الاهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون في المرتبة الثانية باعتبار أن هدف أي منظمة هو الاحتفاظ بالزبائن في ظل اشتداد المنافسة.

أما بالنسبة لخصائص العروض فتأتي في المرتبة الثالثة ويرجع ذلك إلى كون خصائص العروض لا يتحكم فيها البنك لوحدة إنما تخضع لقواعد صارمة من قبل هيئات الإشراف والرقابة على النظام المصرفي (بنك الجزائر، مجلس النقد والقرض، مركزية المخاطر، جمعية المصرفيين..الخ)

3-1-4- قياس مستوى أداء المتميز

أظهرت نتائج القياس أن مستوى الأداء المتميز مرتفع على العموم حيث قدر الوسط الحسابي المرجح بـ (3.66)، وهي نتيجة تبقى دون مستوى أهداف المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، خاصة و انه رغم كون مستوى كلا من الأداء التشغيلي والبيئي والمالي يبقى مقبولا إلا أن المستوى المتواضع لكل من الأداء التسويقي والأداء التنافسي والأداء البشري، يشكل خطرا يهدد مستقبل اغلب المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، حيث أن ضمان بقاء أي منظمة يرتبط بدرجة كبيرة بالأداء في المدى الطويل والذي يرتبط بمؤشرات السوق و الرضا الوظيفي، في حين أن الأداء المالي هو تحصيل حاصل للأداء في المجالات الأخرى .

3-1-5- الاتجاه حول المتغيرات المعدلة

أظهرت نتائج قياس الاتجاه حول مدى إدراك وجود متغيرات معدلة يمكن أن تؤثر في قوة علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، أن الوسط الحسابي المرجح يقدر بـ(3.28) ما يقابل مستوى متوسط. ما يعني أن أعضاء الإدارة في المؤسسات المصرفية غير متأكدين أو لا يدركون جيدا تأثير هذا النوع من المتغيرات (...) التي من شأنها أن تؤثر في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء.

3-2- مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

3-2-1- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج الدراسة انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لسوابق التوجه نحو السوق بإبعادها (التنظيمية و البيئية) على درجة تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لتوجه نحو السوق حيث بلغت قيمة التأثير (B=0.802).

تدل هذه النتيجة على انه مستوى تبني المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر للتوجه نحو السوق من منظور سلوكي يرتبط بمدى توفر سوابق التوجه نحو السوق (سواء كانت تنظيمية أو بيئية).

هذه النتيجة بدورها تؤكد ما توصلت إليها اغلب الدراسات السابقة في هذا المجال. غير أن واقع القطاع المصرفي في الجزائر يبرز اختلالات كبيرة سواء في بيئة النشاط التي لازلت تعني من رواسب الاقتصاد المخطط (سيطرة القطاع العمومي) والإدارة المركزية (تقيد حرية المبادرة) و النظرة الضيقة إلى الأنشطة التسويقية (باعتبارها أنشطة ثانوية).

3-2-2- بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وفرضيتها الفرعية انه: يكون للتوجه نحو السوق اثر غير مباشر على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية في الجزائر في وجود متغيرات وسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، الثقة في البنك) حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر من خلال مجمل المتغيرات الوسيطة (0,701)، حيث تدل هذه النتيجة أن التوجه نحو السوق يؤثر في المتغيرات الوسيطة التي بدورها تؤثر في الأداء المتميز، ومن خلال هذا التأثير

يؤثر التوجه نحو السوق بصورة غير مباشرة في الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

غير أن السؤال الذي يطرح في هذه الحالة هو: هل يكون للتوجه نحو السوق تأثير أفضل على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود متغيرات وسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، جودة العروض، الثقة في البنك) من التأثير بصورة مباشرة؟
والإجابة عن هذا السؤال دفعت الباحث إلى مقارنة نتيجة التأثير المباشر³ مع نتيجة التأثير غير المباشر⁴ بوجود المتغيرات الوسيطة مجتمعة (إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، الثقة في البنك)

الجدول 5-26: مقارنة نتيجة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

نتيجة التأثير المباشر بوجود مجمل المتغيرات الوسيطة	نتيجة التأثير غير المباشر
0.669	0.701

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول يتضح أن نتيجة التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر والمقدرة بـ(0.669) هي اقل بقليل من نتيجة التأثير غير المباشر بوجود مجمل المتغيرات الوسيطة مايعني انه:

يكون للتوجه نحو السوق تأثير أفضل على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في

الجزائر بوجود مجمل المتغيرات الوسيطة

³ انظر الجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، ص 146

⁴ نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود

المتغيرات الوسيطة، ص154

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ؛ وجود تأثير غير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز لكل واحد من المتغيرات الوسيطة (إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، الثقة في البنك) .

غير أن السؤال الذي يطرح في هذه الحالة هو : هل يكون للتوجه نحو السوق تأثير أفضل على الأداء المتميز في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود احد من المتغيرات الوسيطة مقارنة بالتأثير المباشر.

والإجابة عن هذا السؤال تتطلب مقارنة نتيجة التأثير المباشر⁵ مع نتيجة التأثير غير المباشر بوجود متغير وسيط من بين المتغيرات السالفة الذكر كمايلي:

أولاً: التأثير غير المباشر (بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط)⁶

الجدول 5-27: التأثير المباشر والتأثير غير المباشر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

نتيجة التأثير المباشر (بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط)	نتيجة التأثير غير المباشر (بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط)
0.669	0,572

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول يلاحظ أن نتيجة التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر والمقدرة بـ(0.669) هي اكبر من نتيجة التأثير غير المباشر (بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط) مايعني انه :

لا يكون للتوجه نحو السوق تأثير أفضل على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كمتغير وسيط

⁵ انظر الجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر ، ص 146

⁶ جدول 5-18: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود إدارة العلاقة مع الزبون كوسيط، ص157

ثانيا: التأثير غير المباشر (بوجود خصائص العروض كمتغير وسيط)⁷

الجدول 5-28 : التأثير المباشر وغير المباشر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز

للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

نتيجة التأثير غير المباشر (بوجود خصائص العروض كمتغير وسيط)	نتيجة التأثير المباشر
0,538	0.669

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول نلاحظ أن نتيجة التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر والمقدرة بـ(0.669) هي أكبر من نتيجة التأثير غير المباشر (بوجود خصائص العروض كمتغير وسيط) مايعني انه:

لا يكون للتوجه نحو السوق تأثير أفضل على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية

العاملة في الجزائر بوجود خصائص العروض كمتغير وسيط

ثالثا: نتيجة التأثير غير المباشر⁸ (بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط)

الجدول 5-29 : التأثير المباشر وغير المباشر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز

للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

نتيجة التأثير غير المباشر (بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط)	نتيجة التأثير المباشر
0,503	0.669

المصدر: إعداد الباحث

⁷ جدول 5-19: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة

في الجزائر بوجود خصائص العروض (كمتغير وسيط)، ص 159

⁸ جدول 5-20: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من اثر التوجه نحو السوق على الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية العاملة في

الجزائر بوجود الثقة في (كمتغير وسيط)، ص 162

من الجدول يلاحظ أن نتيجة التأثير المباشر للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر والمقدرة بـ(0.669) هي أكبر من نتيجة التأثير غير المباشر (بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط) والمقدرة بـ(0.503) ما يعني أنه:

لا يكون للتوجه نحو السوق تأثير أفضل على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر بوجود الثقة في البنك كمتغير وسيط

3-2-3 - بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية : أنه يوجد اثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات المعدلة (اضطراب السوق، حدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية، الحالة العامة للاقتصاد) على العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء المتميز لمؤسسات الخدمات المصرفية في الجزائر . حيث تدل هذه النتيجة أن المتغيرات المعدلة تؤثر في قوة علاقة التأثير بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز، غير أن السؤال المطروح هو : كيف تكون طبيعة هذا التأثير؟ وهو ما دفع الباحث إلى مقارنة نتائج الارتباط الجزئي في الحالتين (وجود⁹ أو عدم وجود¹⁰ تأثير للمتغير المعدل) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 5- 30: مقارنة نتائج الارتباط الجزئي بالنسبة لمجمل المتغيرات المعدلة

حالة وجود المتغير المعدل	حالة عدم وجود المتغير المعدل	المتغير المعدل (مجمل المتغيرات المعدلة)
0.879	0.815	الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز

المصدر: إعداد الباحث

⁹الجدول 5-21: قياس الارتباط الجزئي بين الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة والتوجه نحو السوق، ص166
¹⁰ انظر الجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، ص146

من الجدول يتبين أن الارتباط الجزئي بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز في حالة وجود مجمل المتغيرات المعدلة يقدر بـ(0.879) وهو أعلى بقليل من الارتباط الجزئي في حالة عدم وجود متغيرات معدلة حيث يقدر بـ(0.815) وهذا ما يعني :

أن لمجمل المتغيرات المعدلة تأثير موجب على قوة علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

لغرض تأكد الباحث من وطبيعة تأثير كل متغير معدل من المتغيرات (اضطراب السوق، التغيير التكنولوجي، حدة المنافسة، الحالة العامة للاقتصاد) على مدى، قام الباحث بإجراء مقارنة بين حالة وجود أو عدم وجود متغير معدل يؤثر في علاقة التوجه نحو السوق بالأداء كما يلي :

- أولاً: بالنسبة لاضطراب السوق

بمقارنة نتائج الارتباط الجزئي في الحالتين (وجود¹¹ أو عدم وجود¹² تأثير للمتغير المعدل)

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 5-31: مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة لاضطراب السوق

المتغير المعدل (اضطراب السوق)	حالة عدم وجود المتغير المعدل	حالة وجود المتغير المعدل
الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز	0.815	0.987

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول يتبين أن قوة الارتباط في حالة وجود المتغير المعدل (اضطراب السوق) والمقدر

بـ(0.987) هي أقوى من حالة عدم وجوده والمقدرة بـ(0.815) وهذا ما يعني :

¹¹الجدول 5-22: قياس الارتباط الجزئي بين الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة والتوجه نحو السوق، ص167

¹²انظر الجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، ص146

أن للمتغير المعدل (اضطراب السوق) تأثير موجب على قوة علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

- ثانيا: بالنسبة لحدّة المنافسة

بمقارنة نتائج الارتباط الجزئي في الحالتين (وجود¹³ أو عدم وجود¹⁴ تأثير للمتغير المعدل) كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 5- 32: مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة لحدّة المنافسة

المتغير المعدل (حدّة المنافسة)	حالة عدم وجود المتغير المعدل	حالة وجود المتغير المعدل
الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز	0.815	0.689

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول يتبين لنا أن قوة الارتباط في حالة وجود المتغير المعدل (حدّة المنافسة) والمقدر بـ(0.689) هي اضعف منه في حالة عدم وجوده والمقدرة بـ(0.815) وهذا ما يعني :

أن للمتغير المعدل (حدّة المنافسة) تأثير سلبي على قوة علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

- ثالثا: بالنسبة لتغيرات التكنولوجيا

بمقارنة نتائج الارتباط الجزئي في الحالتين (وجود¹⁵ أو عدم وجود¹⁶ تأثير للمتغير المعدل) كما هو مبين في الجدول التالي:

¹³الجدول 5-23: قياس الارتباط الجزئي بين الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة والتوجه نحو السوق، ص168

¹⁴انظر الجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، ص146

الجدول 5-33: مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة للتغيرات التكنولوجية

المتغير المعدل (التغيرات التكنولوجية)	حالة عدم وجود المتغير المعدل	حالة وجود المتغير المعدل
الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز	0.815	0.689

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول يتبين أن قوة الارتباط في حالة وجود المتغير المعدل (التغيرات التكنولوجية) والمقدر بـ(0.689) هي اضعف منه في حالة عدم وجوده والمقدرة بـ(0.815) وهذا ما يعني :

أن للمتغير المعدل (التغيرات التكنولوجية) تأثير سلبي على قوة علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

- رابعا: بالنسبة للحالة العامة للاقتصاد

بمقارنة نتائج الارتباط الجزئي في الحالتين (وجود¹⁷ أو عدم وجود¹⁸ تأثير للمتغير المعدل) كما

هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 5-34: مقارنة نتيجة الارتباط الجزئي بالنسبة للحالة العامة للاقتصاد

المتغير المعدل (الحالة العامة للاقتصاد)	حالة عدم وجود المتغير المعدل	حالة وجود المتغير المعدل
الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز	0.815	0.782

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول يتبين أن قوة الارتباط في حالة وجود المتغير المعدل (الحالة العامة للاقتصاد)

والمقدر بـ(0.782) هي اقل قليلا منه في حالة عدم وجوده والمقدرة بـ(0.815) وهذا ما يعني :

¹⁵انظرالجدول 5-24: قياس الارتباط الجزئي بين الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة والتوجه نحو السوق،ص169

¹⁶انظرالجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر ، ص146

¹⁷انظر لجدول 5-21: قياس الارتباط الجزئي بين الوسط الحسابي المرجح للمتغيرات المعدلة والتوجه نحو السوق، ص170

¹⁸انظرالجدول 5-10 : اختبار تأثير التوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر ، ص146

أن للمتغير المعدل (الحالة العامة للاقتصاد) تأثير سلبي نوعا ما على قوة علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

3-2-4- بالنسبة للفرضية العامة للدراسة

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية في الجزائر حيث بلغت قيمة التأثير ($B=0.669$)، كما أظهرت نتائج اختبار فرضيتها الفرعية، انه يوجد لكل بعد من أبعاد التوجه نحو السوق (إنتاج المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) اثر ذو دلالة معنوية على الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، وهذه النتائج تدل انه كلما زاد مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر كلما زاد مستوى أدائها المتميز، كما تدل انه كلما زاد مستوى أي بعد من أبعاد التوجه نحو السوق (إنتاج المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) زاد مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر. وهذه النتائج تتفق مع نتائج اغلب الدراسات السابقة في هذا المجال، رغم أن مستوى التأثير يبقى محدودا مقارنة بنتائج تلك الدراسات، وهذا راجع إلى المستوى المحدود للتوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

3-3- استنتاجات الدراسة

بناء على ما جاء في هذه الدراسة ومن خلال مناقشة نتائجها يمكن صياغة الاستنتاجات

التالية:

- هناك تأثير ايجابي لمستوى التوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية على مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر، غير أن المستوى المتواضع للتوجه نحو السوق يفسر تواضع مستوى الأداء خاصة بالنسبة للمؤشرات التسويقية والتنافسية.
- مستوى التوجه نحو السوق من منظور سلوكي في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر متواضع و هذا راجع لغياب عدة متطلبات بيئية وتنظيمية وذهنية.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسات المصرفية لا يساعد على تحسس البيئة ولا على انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، كما لا يساعد على التجاوب السريع مع التغيرات في أذواق الزبائن وردود فعل المنافسين.
- تلعب المتغيرات التنظيمية و البيئية دورا بالغ الأهمية في تحديد مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.
- يغلب على إدارة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر المبالغة في الإجراءات الرسمية، ومركزية القرارات التسويقية (حتى البسيطة منها).
- لا تتماشى أنظمة التحفيز و التقييم في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر مع مبادئ التوجه التسويقي.
- المؤسسات المصرفية في الجزائر ليس لها القدرة والكفاءة لمواكبة التطبيقات التكنولوجية المستجدة بسبب ضعف البنية التحتية للدولة في هذا المجال.
- تسيطر المؤسسات المصرفية العمومية على جزء كبير من السوق (خاصة المعاملات العمومية) وهذا راجع لسياسات الدولة التمييزية، وهو أمر يتنافى و مبادئ اقتصاد السوق.
- تلعب المتغيرات الوسيطة مثل: إدارة العلاقة مع الزبون، خصائص العروض، والثقة في البنك . دورا هاما في التأثير على مستوى الأداء المتميز في المؤسسات المصرفية العاملة في

الجزائر، ألا أنها لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل إدارة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.

- تؤثر العديد من العوامل على قوة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر وهذا سواء بالإيجاب مثل اضطراب السوق أو بالسلب مثل: حدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية، الحالة العامة للاقتصاد.

خلاصة الفصل الخامس

- سمح لنا تناول هذا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية باستخلاص نتائج جد هامة، سواء تعلق الأمر بقياس اتجاهات عينة الدراسة حول المتغيرات المدروسة، أو بتفسير العلاقات السببية ما بين هذه المتغيرات. وبصفة عامة فان أهم النتائج تتمحور حول مايلي:
- مستوى التوجه نحو السوق من منظور سلوكي في المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر متواضع و هذا راجع لغياب عدة متطلبات بيئية وتنظيمية وذهنية
 - وجود تأثير ايجابي مباشر وغير مباشر لمستوى التوجه نحو السوق بأبعاده السلوكية على مستوى الأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر.
 - تخضع علاقة التوجه نحو السوق بالأداء المتميز للمؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر لتأثير مجموعة من العوامل المعدلة لهذه العلاقة.

خاتمة

خاتمة:

سمحت هذه الدراسة بالاطلاع على واقع تبني التوجه نحو السوق من منظور سلوكي في المؤسسات المصرفية العاملة بالجزائر وتأثيره على مستوى أدائها المتميز، حيث يبدو أن مستوى التوجه نحو السوق يبقى محدودا و بعيدا عن مواكبة ما هو حاصل في قطاع الخدمات المالية على الصعيد العالمي. ويعد المستوى المحدود لمستوى التوجه نحو السوق سببا من أسباب تدني مستوى أداء المؤسسات المصرفية خاصة من ناحية المؤشرات التسويقية والتنافسية، ويرجع تدني مستوى تبني التوجه نحو السوق في هذه المؤسسات إلى عدة عوامل منها؛ ما هو متعلق بالدهنيات التي لا زالت تعاني من رواسب التسيير المخطط خاصة في البنوك العمومية، إضافة إلى غياب الكثير من المتطلبات التنظيمية والبيئية الضرورية لدفع وتحفيز المؤسسات على التوجه نحو السوق، كما أن هناك العديد من العوامل التي لها تأثير سلبي على درجة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المتميز لهذه المؤسسات مثل الحالة المتدهورة للاقتصاد، عدم تكافؤ المنافسة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص، عدم توفر العوامل المناسبة لمواكبة تطور التطبيقات التكنولوجية في مجال الخدمات المصرفية.

في ختام هذه الدراسة من المهم تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد هذه المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر في تصحيح الاختلالات التي تحول دون تبنيها للتوجه نحو السوق وتتسبب في ضعف الأداء خاصة في المدى المتوسط والبعيد، كما سنقدم ضمن هذا السياق مقترحات تهدف إلى إثراء هذا النوع من الدراسات بالغة الأهمية .

أولا: توصيات الدراسة

1- إعادة النظر في الجوانب التنظيمية التالية:

- إشراك موظفي البنك من مختلف المستويات في تقديم الاقتراحات المتعلقة بخدمة الزبائن

خاتمة

- ترسيخ ثقافة المخاطرة لدى المدراء التنفيذيين في إطار احترام المعايير المعمول بها في العالم.
- اعتماد أسلوب الاتصال غير الرسمي بين مختلف الأقسام من أجل تسهيل تداول المعلومات.
- التخفيف من الإجراءات الإدارية الشكلية غير الضرورية التي تتسبب في تعطيل انسياب المعلومات من جهة، والتجاوب السريع مع الزبائن.
- تفويض القرارات التسويقية للمستويات الإدارية الدنيا (على مستوى الوكالات المحلية)، من أجل خدمة تتناسب مع تطلعات الزبون.
- تكيف نظام التقييم والتحفيز مع الأهداف التسويقية (ربطه بخدمة الزبائن والنتائج التسويقية وليس المالية فقط).
- على الدولة تجنب التدخل المباشر في إدارة البنوك العمومية ومنحها استقلالية تتناسب متطلبات اقتصاد السوق والتقليص من المعاملات التمييزية غير المبررة.
- العمل على استقطاب مزيد من الكفاءات الموجودة خارج المؤسسات المصرفية خاصة في مجالي التسويق و تكنولوجيا المعلومات.
- على الدولة توفير البنية التحتية التي تساعد المؤسسات المصرفية على التطورات التكنولوجية الحاصلة في العلم والقيام بحملات توعية الجمهور من أجل التكيف مع هذه التكنولوجيات.
- 2- على المؤسسات المصرفية الاهتمام بالأنشطة التي تساهم في جمع وتوليد المعلومات مثل:
 - إقامة نظام متكامل للمعلومات التسويقية يتناسب مع عصر تكنولوجيا المعلومات.
 - التشجيع على القيام ببحوث السوق وتحليل سلوك الزبون.
 - تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن لاستماع لانشغالاتهم وتقييم ردود فعلهم حول الخدمات المقدمة.
 - تنظيم حملات سبر لموقف الزبائن من جودة خدمات البنك.
 - إقامة نظام لرصد البيئة.

خاتمة

- 3- على إدارة المصارف. اتخاذ الإجراءات التي تساعد على نشر وتقاسم المعلومات مثل:
 - عقد اجتماعات دورية ما بين الإدارة والموظفين.
 - اعتماد الاتصال غير الرسمي بين قسم التسويق والأقسام الأخرى.
 - إقامة نظام فعال للتبادل السريع للمعلومات داخل المؤسسة
- 4- على إدارة المؤسسات المصرفية .استغلال المعلومات الواردة حول الزبائن وبيئة النشاط في صياغة الاستجابة المناسبة من خلال:
 - التعاون بين الأقسام لتنسيق الاستجابة.
 - الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الحقيقية للسوق بدلا من الانحياز لسياسة البنك.
 - الاستعداد الدائم لمواجهة حملات المنافسين.
 - اتخاذ إجراءات علاجية مستعجلة .
 - تدريب الموظفين على الاستجابة السريعة والمناسبة مع مختلف المواقف.
- 5- بهدف الرفع من مستوى تأثير التوجه نحو السوق على الأداء ينبغي الاهتمام:
 - الاهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون.
 - تنويع خصائص العروض بما يتماشى وحاجات الزبائن وليس وفقا لسياسات البنك.
 - الرفع من درجة موثقية الخدمات المصرفية.
- 6- ينبغي على المؤسسات المصرفية عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية الجيدة وإنما لابد من الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات التسويقية باعتبارها تعبر عن الأداء في المدى الطويل.
- 7- ينبغي الاستفادة من الآثار الايجابية للمتغيرات المعدلة و تجنب الآثار السلبية المتوقعة من خلال تكيف العروض أو أي إجراء يساعد على ذلك.

ثانياً: أفاق البحث

- توسيع مجال الدراسة ليشمل عدد اكبر من المؤسسات المصرفية والمالية (دراسة عينة تكون معبرة).
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات المتوجهة نحو السوق و غير المتوجهة نحو السوق.
- إجراء دراسة مقارنة بين التوجه نحو السوق من منظور سلوكي والتوجه نحو السوق من منظور ثقافي.
- دراسات مختلف المتغيرات الوسيطة التي من شأنها المساهمة في تأثير أفضل للتوجه نحو السوق على الأداء.
- دراسة مختلف العوامل التي تؤثر في درجة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء.
- التعمق في دراسة السوابق التنظيمية لمختلف أنواع المنظمات.
- التعمق في دراسة السوابق البيئية لمختلف أنواع المنظمات.
- دراسة التوجه نحو السوق وتأثيره على الأداء في قطاعات مختلفة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1 الخضيرى محسن احمد، التسويق المصرفى، (1996): مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية فى عالم ما بعد الغات، ايترك للنشر والتوزيع، مصر
- 2 السيد متولى عبد القادر، (2010): الأسواق المالية والنقدية فى علم متغير، ط1، دار الفكر، عمان-الأردن
- 3 احمد جاسم الصمىعدى، (2000): إستراتيجية التسويق: مدخل كمي تحليلى، دار حامد ، ط1، عمان-الأردن
- 4 ابراهيم بختى، (2015): الدليل المنهجى فى إعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر
- 5 إبراهيم محمد عبيدات،(2002) : إستراتيجية التسويق(مدخل سلوكى)، دار وائل، عمان-الأردن
- 6 إبراهيم الخلوف الملكاوى، (2009) : إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- 7 احمد شاكر العسكرى، (2005) : التسويق الصناعى، دار وائل، عمان - الأردن
- 8 تيسير العجارمة، (2005) : التسويق المصرفى، ط1، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن
- 9 جاك آدا، ترجمة مطانيوس حبيب (1998) : عولمة الاقتصاد من التشكل إلى المشكلات، دار طلاس للترجمة والنشر، لبنان
- 10 ثامر البكرى واحمد الرحومى: (2008) : تسويق الخدمات المالية، ط1، دار إثراء، عمان-الأردن
- 11 ربحى مصطفى عليان، (2007) : أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء، عمان-الأردن
- 12 رعد حسن الرصن، (2007) : عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 13 سليمان الجبوسى محمد الطائى، (2008) : تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة - مصر
- 14 صباح محمد ابوتايه، (2008) : التسويق المصرفى بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنش، عمان
- 15 صبحى جبر العتيبي، (2005): تطور الفكر والأساليب فى الإدارة، دار حامد للنشر، عمان-الأردن
- 16 طارق محمد خليل الأعرج، (2007) : الأسواق المالية، الأكاديمية العربية المفتوحة فى الدانمرك، الدانمرك
- 17 طاهر محسن منصور الغالبى ووائل محمد صبحى إدريس، (2007): ط1، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار المسيرة، عمان-الأردن

- 18 طاهر محسن الغالبي و إدريس وائل محمد، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 19 طلعت اسعد عبد المجيد، (2002): التسويق الفعال: كيف نواجه تحديات القرن الواحد والعشرون، المتحدة للإعلان، مصر
- 20 عامر ابراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجناي، (2015): نظم المعلومات الإدارية، ط7، دار المسيرة، عمان-الأردن
- 21 عبد المطلب عبد الحميد، (2003): "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، القاهرة - مصر
- 22 عبد الحميد المجيد البداوي، (2005) : أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، عمان-الأردن
- 23 عباس البرق وآخرون، : دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، دار إثراء، عمان - الأردن، ؟
- 24 علاء فرحان طالب وآخرون، (2013): إدارة المؤسسات المالية مدخل فكري معاصر، دار الأيام، عمان-الأردن
- 25 عبد لمعطي الخفاف، (2007): هندسة التسويق، ط1، دار دجلة، عمان-الأردن
- 26 علي فلاح الزعبي، (2010): مناهج وأساليب البحث العلمي ميدان التسويق: مدخل منهجي-إداري، ط1، دار المسيرة، عمان-الأردن
- 27 علي هادي جبرين، (2011): الاتجاهات الكمية في الإدارة، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 28 فلاح حسن عداي والدوري وآخرون، (2002): إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان-الأردن
- 29 فريد النجار، (2000): التنافسية والترويج التطبيقي، شباب الجامعة، مصر
- 30 فليب كوتلر وجاري ارمسترونغ، (2004): تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق "الكتاب الثاني، دار المريخ، السعودية
- 31 لحسن عبد الله و نزار عبد المجيد البرواري ومحمد احمد عيشوني، (2013): التميز المؤسسي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 32 محمد عبيدات واخرون، (2006): منهجية البحث العلمي: القواعد المراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان - الأردن
- 33 ناجي معلا، : العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، منشورات اتحاد المصارف العربية، عمان-الأردن
- 34 ناجي المعلا، (2008): أدارة التسويق: مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن

- 35 ناجي المعلا، (2007):الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، عمان- الأردن
- 36 نزار عبد المجيد رشيد البرواري و فارس محمد النقشبندى،(2013):التسويق المبنى على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز، ط1، دار الوراق، عمان-الأردن
- 37 هاني حامد الضمور، (2005):تسويق الخدمات، ط3، دار وائل،عمان- الأردن
- 38 وصفي عبد الرحمن احمد، (2011): التسويق المصرفي، ط1، دار كنوز المعرفة،عمان- الأردن
- ثانيا:المقالات المنشورة في الدوريات و المجلات العلمية المحكمة**
- 1 أكرم الطويل و حكمت سلطان،(2006): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، مج26، ع1
- 2 احمد محمد لطفي غريب، (2012): استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية، في شركات الأعمال المصرية وعلاقتها بخصائص الشركة، المجلة العربية للإدارة
- 3 إسماعيل بوخاوة والطاهر بن يعقوب، (2002): إستراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير "جامعة سطيف"، العدد1
- 4 بومدين يوسف، (2007): إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة
- 5 توماس ج.ت و بالينو وانجيل يوبايد، (2000): "عالم الصناعة المصرفية الجديد"،مجلة التمويل والتنمية، جوان، ص42
- 6 ثامر البكري و والديوه جي ، (2004):الآراء الحديثة في أسس تسويق الخدمات المحاسبية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 76
- 7 رجا رشيد عبد الستار،(2012) : تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد.31 ، ص-ص 115-132
- 8 زياد عبد الحليم الذبيبة، (2011): مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد التاسع
- 9 سامي صابر عبد الله، (2017): تشخيص واقع مكونات التوجه نحو السوق في المنظمات الخدمية : "دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري عدد من مستشفيات القطاع الخاص في مدينة اربيل"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد5/العدد4، جامعة زاخو، كردستان- العراق، ص1224-1239
- 11 سمير عبد الرزاق السرايري، (2010): محددات الربحية في البنوك التجارية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج30، عدد1
- 12 شريف حمزاوي، (2009): القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: إطار نظري وفرضيات بحثية، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد24، ص- ص8-41
- 13 عبد الإله سيف الدين و شاكر تركي أمين، (2012): اثر التوجه نحو السوق على الأداء الكمي

- لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث -جامعة ورقلة، العدد10، ص ص 341-352
- 14 عبد الملك مزهود، (2001) : الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد1
- 15 فتيحة بوحروود، (2012): الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التامين: دراسة تقييمية لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير "جامعة سطيف"، العدد12
- 16 وفاء ناصر المبيريك، (2004): دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج24، عدد1
- 17 وائل إدريس و رائد المومني، (2013): تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التامين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، العدد الأول، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، ص- ص 105- 140
- 18 جويلرمو أ.كالفو وكارمن م.راينهارت، (1999): " تدفقات رؤوس الأموال،والجدل حول سعر الصرف والدولة"، مجلة التمويل والتنمية.سبتمبر 1999.ص13

ثالثا: المقالات المقدمة في إطار الملتقيات العلمية:

- 1 زينب احمد عزيز حسين، (2001) : نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة- مصر، 6- 8 نوفمبر 2001
- 2 شريف حمزاوي، (2004) : المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة،أيام30نوفمبرو01ديسمبر 2004
- 3 شريف حمزاوي و بلكبير بومدين، (2013): التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، مداخلة بالملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، 11و12ماي2013
- 4 صالح خالص، (2004): تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية - الواقع والتحديات، جامعة الشلف، ديسمبر 2004
- 5 كمال رزيق وفارس مسدور،(2002): مفهوم التنافسية، مداخلة بالملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 29 و30 اكتوبر 2002
- 6 هارون الطاهر وعقون نادية، (2005) : الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، مداخلة بالملتقى الوطني الأول حول: " المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر

وتقنيات"، جامعة جيجل في 6-7 جوان 2005

- 7 محمد بن عبد الله العوض، (2002): استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، مداخلة بالملتقى الدولي الأول حول: التسويق في الوطن العربي"الواقع وأفاق التطوير"، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، 15 و16 أكتوبر 2002
- 8 مراد كواشي والسعيد بريكة، (2013): الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، مداخلة بالملتقى الدولي حول الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، جامعة عنابة 27 و 28 نوفمبر 2013

ربعا: الرسائل والأطروحات الجامعية غير المنشورة:

- 1 ابو عجيبة رمضان عثمان الغريب،(2012): مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط
- 2 اشرف احمد عواض العتيبي، (2013): دراسة تقويمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراة في كلية التربية في جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص إحصاء وبحوث، كلية التربية جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية
- 3 بوناب ياسين، (2010): التوجه نحو السوق في مؤسسة اقتصادية: ماهيته، قياسه، سوابقه ومعدلاته، رسالة ماجستير في التسويق والإستراتيجية تحت إشراف الدكتور شريف حمزاوي، جامعة عنابة
- 4 جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، (2010): استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية ، دراسة غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية
- 5 رشاد محمد بدر، (2009): اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة غير منشورة
- 6 علي حسين الطائي وآخرون، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهم في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق،
- 7 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2006): المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، بحث غير منشور، المنصورة، مصر
- 8 محمد مصطفى العبد الله، (2009): دور المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسويق المصرفي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السورية العامة، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد بجامعة دمشق
- 9 ميثاق طاهر كاظم، (2010): اثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق

خامسا: المواقع الإلكترونية الرسمية

بنك الجزائر، التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر: www.bank-of-algeria.dz

سادسا : نصوص قانونية وتشريعية

- بنك الجزائر، مقرر رقم 01-17 المؤرخ في 02 يناير 2017، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الجزائر
2017/01/11

References

المراجع باللغة الأجنبية

Books

- 1- Alfred Zeyl Et Annie Zeyl , (2007) : **La Planification Marketing Et Commerciale** ,Ellipses ,Paris-France
- 2- Armand Dayan, (2002): **Marketing B to B, 5° Ed**, Vuibert, France
- 3- Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, (2011):**services Marketing: People, Technology, Strategy, 7th ed**, Prentice Hall,
- 4- David Gotteland, (2005 : **L' orientation Marché: nouvelle méthode, nouveaux outils** , Edition d'organization, France
- 5- **Eric Lamarque** , (2006) : **Management De La Banque** , Pearson Education , Paris -France
- 6- Gary Armstrong &Philip Kotler , (2007): **Principes De Marketing** ,Pearson Education ,8ed,Paris-France
- 7- *J-C Lointier*,**Marketing Bancaire**, (2012) : *Université Montesquieu Bordeaux 4*, France
- 8- Jacques Lendrevie et Denis Lindon, (1995) : **Mercator: Théorie et pratique du marketing**, Dalloz, France
- 9- Kotler, P. & Armstrong, (2006) : **G, Principles of Marketing, 11th Edition**, Pearson - Prentice Hall, New Jersey-USA
- 10 Louis E. Boone et David L. Kurtz, (1992): **Contemporary Marketing,7ed** , Book edition, 1
- 11 -Philip Kotler , (1999): **Marketing Management** , The Millennium Edition (10ed), Prentice-Hall
- 12 -Marc-Lionel Gatto, (1999) : **Marketing direct à la portée de tous**, 3° éd, Edition D'organisation, France
- 13 -Michel Gervais, (1997) : **Contrôle De Gestion** , Economica ,Paris-France
- 14 Mike Wilson , (1996) : **Le management du marketing stratégies et Performances** , Editions Mare Nostrum, France
- 15 -Monique Zollinger Et Eric Lamarque, (2008) : **Marketing Et Stratégie De La Banque**, Dunod, 5ed, Paris-France

- 16 -P .Kotler, (1999) : Le Marketing Selon Kotler: Ou Comment Créer, Conquérir, Et Dominer Un Marché, Edition Village Mondial, Paris-France
- 17 -Raymond- Alain Thietart Et Coll , (1999) : **Méthodes De Recherche En Management** , Dunod ,Paris-France
- 18 -Robert S.Kaplan& David P. Norton, (2004):**Strategy Maps**: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, Copyrighted Materia,Boston-USA
- 19 -Tom Peters et Robert Waterman , (1999) : **le prix de l'excellence : les 8 leviers de la performance**, Dunod, France
- 20 - Stephen Robbins et autres, (2011) : **Management l'essentiel des concepts et pratiques**, 7^e éd, Nouveaux Horizons, France
- 21 -Sylvie Saint Et Victor Haines, (2007) : **Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances**, De Boeck Supérieur, France
- 22 - Sylvie De Coussergues , (1996) : **Gestion De La Banque** , 2^e ed , Dunod ,Paris –France
- 23 - Ulrike Mayrhofer,(2006): **marketing** ,2ed , Bréal ,Paris- France
- 24 -Vincent Plauchet, (2006) : **Mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2, UPMF, France

Articles

- 1- Anne Julien, (2010) : **L'implantation Marché Et La Création D'une Nouvel Relation Bancaire**, Management&Avenir 2010/(N° 31), P.267-286
- 2- Christophe Haon , David Gotteland, Alain. Jolibert ,(2009) : **Orientatio Marche : Comment l'aborder et Que peut-On réellement en attendre ?** Finance Contrôle Strategie,Vol12,n.2, pp 91-106,Jui2009
- 3- Claire Gauzente, (1999) : **Comparing Market Orientation Scales: A Conte Analysis**, Marketing Bullten, 10, 1999, Pp 76-82
- 4- Cole, Gene ,H, (2002): **Effective Marketing** ; National Public Accountant Vol.47 , Jan.2002,P2-18
- 5- David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert, (2009) : **l'orientatio marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux : une approch méta-analytique**, m@n@gement-aimis, 12(3), fr,2009, p-p 204-223
- 6- David Gotteland, Christophe Haon et caroline gauthier, (2007) : **l'orientatio marché synthese et nouvelles dirction theoriques**, recherche et application e

marketing, vol.22,n°1/2007

- 7- Eccles, Robert G ,(1991): **The Performance Measurement Manifesto** , (H.I R), Vol .69 , No.1,1991
- 8- Cadogan J. W& Diamantopoulos .A ,(1995): **Narver and Slater, Kohli and Jaworski , the market orientation construct: integration and internationalization**, Journal of Strategic Marketing, Vol 3,N°1, 1995, p-p 41-60
- 9- George J.Avlonitis & Spiros P.Gounaris, **Marketing Orientation And Compar Performance :A Comparative Study Of Industrial Vs.Consumer Good Companies**, industrial marketing management, vol.26 no.5, p. 384-402
- 10- H. Gatignon & J. M. Xuereb, (1997): **Strategic Orientation Of The Firm An New Product Performance**, [Journal of Marketing Research](#) , Vol 34(1) · Fe 1997
- 11 Kreindy Giladi , (1998):**Your Accounting Practice Effectively** ,**Nation: Public Accountant** , Vol 43, Mar/Apr.98
- 11 Kotler & A.Richard , (1977): **Marketing Professional Services**, **Journal Of Marketing** , Jan.1977
- 11 Kohli & Jaworski , (1993): **Market orientation : Antecedent an consequences**, Journal of Marketing, vol57, july1993
- 11 Kohli & Jaworski , (1990): **Market orientation: the construct research propositions and managerial implications**, Journal of Marketing, (Aprile1990) ,
- 11 Kohli & Jaworski,(1993): **markor: a measure of market orientation**, journal of marketing research, vol.61, november1993, p.467-477
- 11 Marc-Andre Gosselin, (2007) :**La Performance Des Banques Centrales En Régime De Cibles D'inflation**, Revue De La Banque Du Canada, Hiver2007-2008
- 11 Narver & Slater, (1990):**The effect of a market orientation on business profitability** . Journal of Marketing ,Oct1990
- 11 Liliang Qu, Christine T Ennew, Thea Sinclair, (2005): **Developing market orientation in China: the Impact of the Regulation and Ownership Structure**, [Tourism Management](#) 26(6):939-950 ,December 2005

- 1^o Richard H.Brien&James E.Stafford, (1967): **The myth of marketing in banking: Are bankers practicing what they preach?**, Business Horizons, vol 10, N^o1, 1967
- 2^o Sue Pulendran &Richard speed &Robert Winding , (2000): **The antecedents and consequences of market orientation in Australia**, Australian Journal of Management, Vol. 25, No. 2, Sept. 2000
- 2^oEmerging Markets: The Insurance Industry In The Face Of Globalization"Swiss Re,Sigma N^o4/2000 ,P14-11
- 2^oJuie Forning.(1993): **The Purpose of Marketing , National Public Accountancy,Issue9, Sep.1993**

Communications

- 1- Jean-Emile Denis. Sandor Czellar et Stéphane Graber,(2007) : **Orientation ver le marché, performance et activites de recherche marketing**, Communication au XXIII^{ème} congres de l'Association Française du marketing , Axi-Les-Bains, 31mai et 1juin 2007
- 2- Jean-Emile Denis. Sandor Czellar et Stéphane Graber,(2000) : **Orientation marche et performance :intégration des évidences empiriques**, Communication au XVI^{ème} congres de l'Association Française du marketing a Montréal, mais2000
- 3- Daniel.R, Christophe.H, David.G, (2001) : **Effets Mediateurs et Moderateurs Au Sein De La Relation Satisfaction-Fidélité**, Communication Au 2^{ème} Journée Du Marketing IRIS « Larelacion Client Dans Les Activités, De Service », Lyon,15 Mars2001
- 4- Stepane Graber & Jean-Chistophe Zwick .(2006) : **Orientation ver le marche ; application au private banking** ,Université de Geneve ,2006
- 5- Slater&Narver.(1998) : Berdeaux Ecole de Mangement ; Cahier de Recherche : **Une Grille de lecture du Marketing au sein de jeunes entreprises de haute technologie**,1998

Thésés&études

- 1- Cartherine Antelmi, (2015) : **Le Lien Entre Les Composantes De l'Orientation Marche et La Performance : Une Application aux Offices De Tourisme De Montagne**, Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion Sous La Direction de Alain Jolibert, centre d'études et de recherches appliquées a l'école doctorale de sciences de gestion, université de Grenoble, France
- 2- François Lépineux, (2003) : **Dans Quelle Mesure Une Entreprise Peut-elle être Responsable a l'égard de La Cohésion Social ?** , Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion Sous La Direction De Yvon Pesqueux , Conservatoire National Des Arts De Métiers, Laboratoire D'investigation En Prospective, Stratégie Et Organisation (LIPS) ,paris
- 3- France-Anne Gruat La Forme-Chrétien , (2007) :**Référentiel D'évaluation De La Performance D'une Chaîne Logistique** ,Thèse de doctorat en génie informatique sous la direction de Valérie Botta-Genoulaz,L'institut National Des Science Appliquées De Lyon,
- 4- Joulie Moutte, (2007) : **l' Impact de Personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : Proposition d'un modèle conceptuel**, Étude non publiée, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d' Administration des Entreprise, Université Paul Cezann, Marseille-France
- 5- Lotfi Gammoudi, (2009) : **Proposition D'un Modèle D'évaluation Du Client, De Défaillance Et De La Réparation : Une Application Dane Le Domaine Des Servis Aux PME**, Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion Sous La Direction De Christophe Benavent, Universite De Paris X-Nanterre-France
- 6- Markus Holzweber, **Market Oriented Dising Of Services : A User Perspective On Learning Environments**, Étude non publiée, Roskilde University, Denmark,

الملاحق

الاستبيان المستعمل في الدراسة

قائمة البنوك والمؤسسات المالية

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : من 20 إلى 35 من 35 إلى 50 أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي : ثانوي جامعي (تدرج) دراسات عليا (مابعد التدرج)

الوظيفة في البنك : موظف رئيس مصلحة مدير وكالة

الخبرة المهنية : أقل من 5 س من 5 إلى 10 س أكثر من 10 س

ثانياً: متغيرات الدراسة

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تؤكد الإدارة العليا للأفراد مرارا أن نجاح البنك مرتبط بالتكيف مع تطورات السوق المصرفية	1
					تعتبر الإدارة العليا أن إرضاء لزيائن هو من أولويات البنك	2
					تؤكد الإدارة العليا للأفراد على وجوب الاستعداد لتلبية احتياجات الزياائن المستقبلية	3
					تأخذ الإدارة العليا للبنك بعين الاعتبار آراء واقتراحات الموظفين من مختلف المستويات	4
					تهتم الإدارة العليا للبنك بالرفع من كفاءة موظفي البنك في التعامل مع الزياائن	5
					تعتقد الإدارة العليا للبنك أن المخاطر المالية العالية لها ما يبررها للحصول على إيرادات أعلى	6
					تشجع الإدارة العليا للبنك على تنمية استراتيجيات تسويقية مبتكرة رغم علمها أن بعضها قد لا تكون ناجحة	7
					يشعر الموظفون من مختلف أقسام البنك بأن أهداف أقسامهم متناغمة	8
					نادرا ما توجد صراعات مابين الأفراد من مختلف أقسام البنك	9
					تتم الاتصالات بين أقسام البنك من خلال مسالك مباشرة	10
					يتم الاعتماد في هذا البنك على الوثائق الرسمية المكتوبة -	11
					هناك توصيف دقيق لمهام كل فرد في هذا البنك -	12
					التسويق مسؤولية لا مركزية في هذا البنك	13
					لا يمكن اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمسؤول الأعلى في البنك -	14
					يتم قياس أداء الأفراد (مقدمو الخدمات) من خلال قوة العلاقات التي يربطونها مع الزياائن	15
					يستخدم البنك استطلاعات الزياائن لتقييم أداء الأفراد (مقدمي الخدمة)	16
					يعتمد البنك على تقديم مكافآت غير مادية إلى جانب المكافآت المادية	17
					يلتزم البنك بقواعد المنافسة النزيهة	18
					يلتزم البنك بقواعد حماية حقوق المستهلك	19
					لا تؤثر طبيعة ملكية هذا البنك في الحصول على امتيازات خاصة	20
					تتوفر البيئة المحيطة بالبنك على موارد بشرية مؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة	21
					يمكن للبنك الحصول على التطبيقات التكنولوجيات الحديثة المتاحة	22

					ينظم البنك لقاءات دورية مع الزبائن؛ على الأقل مرة في السنة لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية	23	
					يتفاعل الأفراد في هذا البنك مع الزبائن لمعرفة كيفية تقديم خدمة أفضل لهم	24	
					يتم القيام بالعديد من أبحاث السوق في البنك	25	
					يستطلع البنك آراء الزبائن النهائيين لتقييم جودة الخدمات التي يقدمها	26	
					يتعرف البنك بسرعة على التغيرات الأساسية في بيئة نشاطه بسرعة	27	
					تعقد اجتماعات دورية مابين الأقسام؛ على الأقل مرة في السنة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق	28	
					يناقش أفراد قسم التسويق احتياجات الزبائن مع باقي أقسام البنك	29	
					ينشر البنك دوريا تقارير توفر معلومات عن الزبائن والمنافسين	30	
					توزع المعلومات الخاصة بالزبائن على جميع مستويات البنك بانتظام	31	
					يعلم كل موظفو البنك بكل تغيير مهم يحدث في السوق المصرفية و في فترة وجيزة	32	
					تتم مراجعة جهود تطوير الخدمات دوريا للتأكد من أنها تستجيب لرغبات الزبائن	33	
					تجتمع مختلف الأقسام بشكل دوري لتخطيط وتنسيق الاستجابة حول التغيرات في المحيط	34	
					يعتمد البنك على تقديم خدمات وفقا لاحتياجات السوق الحقيقية وليس وفقا لسياسته الداخلية	35	
				..	يقوم البنك بالاستجابة السريعة لكل الحملات التي تستهدف زبائنه من طرف البنوك المنافسة	36	
					يتخذ البنك إجراءات تصحيحية سريعة عند اكتشاف أي تقصير يؤدي إلى عدم رضا زبائنه	37	
					يسعى البنك إلى إقامة علاقة مستمرة مع زبائنه	38	العوامل الوسيط
					يسعى البنك إلى توفير ظروف استقبال تليق بزبائنه	39	
					يعمل البنك على التبسيط من إجراءات تقديم خدماته	40	
					يعمل البنك على تقديم عروض مبتكرة	41	
					يبدل البنك جهودا هامة للرفع من مستوى جودة عروضه مقارنة بالمنافسين	42	
					يبدل البنك جهود معتبرة من أجل الرفع من موثوقية في خدمات البنك (الثقة في البنك)	43	
					يحقق هذا البنك نتائج مالية مرتفعة	44	الأداء الشامل
					تزاعي خدمات هذا البنك أهداف الحفاظ على البيئة	45	
					يتميز هذا البنك بالسرعة والأمان في تقديم خدماته	46	
					درجة ولاء الزبائن لهذا البنك عالية	47	
					يشعر الموظفون في هذا البنك بالرضا	48	
					النتائج البنك أفضل من نتائج المنافسين	49	
					يميل زبائن البنك للبحث عن التجديد في الخدمات باستمرار	50	العوامل المعدلة
					تشهد خدمات هذا البنك طلبا متزايدا من زبائن لم يسبق لهم التعامل مع البنك	51	
					المنافسة في السوق المصرفية عنيفة وغير منظمة	52	
					التكنولوجيا في مجال النشاط المصرفي تتغير بسرعة	53	
					تؤثر الأوضاع الاقتصادية على تطور أنشطة البنوك	54	