

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

- دراسة حالة الجزائر -

الشعبة

اقتصاد، تنمية ومالية

للطلاب

خوالد أبوبكر



مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LARIEDD)

مدير أطروحة التخرج: أ.د. ثلايحية نوة أستاذة التعليم العالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ.د. نايت مرزوق محمد العربي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
أ.د. ثلايحية نوة	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة عنابة
أ.د. بوعشة مبارك	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة - 2
أ.د. شبيرة بوعلام عمار	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة عنابة
د. بن خديجة منصف	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة سوق أهراس

السنة الجامعية: 2015 / 2016



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد، تنمية ومالية

# تصريح

أصرح بصفتي صاحب الدراسة الموسومة بـ:

المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

- دراسة حالة الجزائر -

بأنها تحت مسؤوليتي الخاصة وأنها غير مقدمة لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة

أكاديمية.

خوالد أبوبكر

الإمضاء

" إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في  
يومه إلا قال في غده: لو غير هذا  
لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان  
يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل،  
ولو ترك هذا لكان أجمل. وهذا من  
أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء  
النقص على جملة البشر ".

أبو الفرج الأصفهاني

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، والعمليات) مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية المبحوثة بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها.

وقد اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها: يؤدي تطبيق عناصر المزيج التسويقي المصرفي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية العمومية (الحكومية) والخاصة (المختلطة والأجنبية).

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة غير عشوائية مكونة من (255) إطارا وموظفا عاملا بالمصارف التجارية الجزائرية: (150) من المصارف العمومية و(105) من المصارف الخاصة، وعينة غير عشوائية أخرى مكونة من (255) عميلا لدى المصارف التجارية الجزائرية: (150) من المصارف العمومية و(105) من المصارف الخاصة، وبذلك فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان في دراسته الميدانية مصممة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في اختيار الإجابة الأنسب، كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصل هذا البحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة له دور واضح في تحقيق المصارف المبحوثة للمزايا التنافسية المنشودة (الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء).

في حين خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة قيام المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة على حد سواء بتعزيز ودعم عناصر المزيج التسويقي المصرفي المطبق فيها بكل ما هو جديد ومميز من إجراءات كمطلب أساسي لمواجهة تحديات المنافسة، وبما ينعكس على تلبية احتياجات ورغبات العملاء ونيل رضاهم وولائهم، وهذا ما يشكل منطلقا فعليا لتحقيقها للمزايا التنافسية المستدامة.

## الكلمات المفتاحية

التسويق - المصارف التجارية - المزيج التسويقي - العملاء - الميزة التنافسية - الجزائر.

## Résumé

Cette recherche se focalise sur les possibilités d'obtention d'avantage concurrentiel au profit des banques commerciales Algériennes à travers la mise à contribution des sept éléments constitutifs du mix marketing (7P's) que sont respectivement: le **P**roduit, le **P**rix, la **P**romotion, la **P**lace/distribution, les **P**reuves matérielles, le **P**ersonnel, et le **P**rocessus.

Ce travail part de l'hypothèse suivante: L'application de la politique du mix marketing dans le secteur bancaire Algérien permet d'atteindre des avantages concurrentiels certains, à l'avantage aussi bien des banques publiques que des banques privées mixtes ou étrangères.

Pour ce faire, l'étude a été menée à partir de la construction de deux bases de données principales: un premier questionnaire aléatoire couvrant 255 « cadres et employés » du secteur bancaire Algérien travaillant pour 150 d'entre eux, au sein de banques publiques, et pour les 105 restants, au sein de banques privées. Le 2<sup>ème</sup> questionnaire, de taille identique, s'intéressant à la fréquentation bancaire, se focalise sur le comportement d'une population cible de 255 « clients » du réseau, relevant, pour 150 d'entre eux, du réseau de banques commerciales publiques, et pour les 105 restants, de celui des banques commerciales privées.

En matière d'interprétation des données de l'enquête, et parallèlement à l'utilisation des méthodes statistiques conventionnelles standards, le questionnaire de recherche a été traité et analysé principalement sur la base de l'utilisation de la norme likert quant au choix des résultats pertinents.

Les résultats de cette recherche permettent ainsi d'établir le lien direct entre mix marketing bancaire et gain des avantages concurrentiels ciblés.

En matière de recommandation, l'étude met en avant l'importance pour les banques Algériennes, tant privées que publiques, de renforcer et soutenir le mix marketing comme condition pour affronter les défis de la concurrence. En terme plus pratique, une meilleure prise en charge concurrentielle des banques signifie aussi et surtout, non seulement, une meilleure prise en charge de la gestion de ces mêmes banques, mais également aussi une meilleure couverture des besoins des clients ainsi qu'une plus grande fidélisation de ce derniers.

### Mots clés

Marketing – banques commerciales – mix marketing – clients – avantage concurrentiel – Algérie.

## Abstract

This study goal aims at achieving and improving the competitive advantage of Algerian commercial banks using the mix marketing strategy through the role of its seven fundamental constituting elements (7P's) that are: the **P**roduct, the **P**rice, the **P**romotion, the **P**lace /distribution, the **P**hysical evidence, the **P**ersons and the **P**rocesses.

This study aims at checking a basic hypothesis: is mix marketing policy applied to Algerian banks most likely to help achieve their competitive advantage?

Hence, the study is built up using tow data bases support. A first survey concerns a random of (255) Algerian banks “administrators and employees”, distributed for (150) of them in public banks, and for the remaining (105) in private ones. The second data base concerns a sample of (255) Algerian “banks clients”, distributed for (150) of them in public banks, and for the remaining (105) in private ones. Without neglecting the use of the Likert standard conventional statistical methods, the research survey privileged rather the use of the Likert standard method concerning the selection and exploitation of the appropriate answer.

The main result of this study enables us to clearly establish the direct link between the application of banking mix marketing and the improvement of overall banking competitiveness advantage, whether such a gain is expressed in terms of “performance and quality”, or in terms of “client's satisfaction”.

The concluding fundamental recommendation of this thesis is as follows: Without the implementation of mix marketing strategy, Algerian banks have no possibility whatsoever, either to increase their competitiveness challenge, or to meet the standard requirement of their clients needs, fidelity or satisfaction.

### Key words

Marketing – commercial banks – marketing mix – clients – competitive advantage – Algeria.

الإهداء

إلى أعر الناس...  
أهدي هذا البحث العلمي.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، رزقنا الإيمان بفضله العظيم وجعلنا من زمرة المتعلمين، له الفضل كله نشكره وبه نستعين.

أتوجه بالشكر الجزيل للوالدين الكريمين - حفظهما الله - ولجميع أفراد أسرتي للدعم المعنوي والمادي الذي حظيت به طيلة مسيرتي الدراسية وحتى انتهائي من إعداد هذه الأطروحة.

كما أتوجه بأسمى معاني الشكر والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة المحترمة ثلايحية نوة لتفضلها بقبول الإشراف على عملي هذا، ولما بذلته من جهد جهيد وتوجيه رشيد في سبيل إنجاز هذا البحث العلمي.

الشكر موصول كذلك لصديقي وزميلي الأستاذ محمدي عبد العالي من جامعة الجزائر (3)، لكل المساعدات التي قدمها لي خصوصا في إعداد الجانب التطبيقي لهذه الدراسة. أشكر كذلك الأستاذ الدكتور الفاضل شبيرة بوعلام عمار على جميع التوجيهات السديدة والمساعدات القيمة التي قدمها لنا باعتباره مديرا مباشرا لمشروع دكتوراه الطور الثالث تخصص: اقتصاد، تنمية ومالية.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أعضاء اللجنة الموقرة على قراءتهم لهذا العمل والموافقة على مناقشته.

كما لا أنسى أن أشكر جميع المبحوثين من عملاء وإطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الذين تعاونوا مع الباحث وساهموا في حصوله على نتائج الدراسة الميدانية. وفي الأخير أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث، من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعاء.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	01
28	المزيج التسويقي وفقا لنموذج (Borden)	02
29	المزيج التسويقي وفقا لنموذج (Mc Carthy)	03
30	الـ (4C's) المقابلة للـ (4P's)	04
33	المزيج التسويقي الحديث في المصارف	05
38	المزيج التسويقي المصرفي وتلبية احتياجات العملاء	06
39	دور المزيج التسويقي المصرفي في إعداد وإيصال القيمة للعملاء	07
40	شروط تصميم المزيج التسويقي في المصارف	08
44	المزيج الخدمي المصرفي وأبعاده	09
45	دورة حياة الخدمة المصرفية	10
51	العوامل المؤثرة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية	11
52	الأهداف الرئيسية للتسعير المصرفي	12
53	التمثيل البياني لنقطة التعادل	13
56	العلاقة بين سعر الخدمة المصرفية وجودتها	14
58	نموذج سياسة الترويج (الاتصال) المصرفي	15
61	الأهداف العامة للترويج المصرفي	16
66	تخطيط الحملات الترويجية للمصارف	17
70	طرق توزيع الخدمات المصرفية	18
72	العوامل الأساسية في تحليل الموقع المناسب للفرع المصرفي	19
77	العوامل المؤثرة على مفهوم إدارة التسهيلات المادية	20
78	نظام إدارة التسهيلات المادية وأهميته	21
83	أنظمة إدارة الموارد البشرية في المصارف	22
84	دور إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للمصارف	23
93	أساليب وأدوات المنافسة المصرفية	24
101	القوى التنافسية الخمس لـ (Porter)	25
103	نموذج (Austin) لتحليل الصناعة	26
103	العوامل الأساسية الخارجية المؤثرة في الصناعة المصرفية	27

106	سلسلة القيمة في المصارف التجارية	28
108	الأسلوب المتناوب (المتشعب) للتنظيم الداخلي للمصارف	29
109	أنواع المخاطر المصرفية	30
115	أشكال المزايا التنافسية	31
117	دورة حياة الميزة التنافسية	32
121	إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية	33
124	المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات في المصارف	34
125	مصادر (جذور) الميزة التنافسية	35
132	الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الهجومية	36
133	الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الدفاعية	37
134	الإستراتيجيات التسويقية المصرفية العقلانية	38
135	خطوات صياغة الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الفعالة	39
137	ثلاثية (التسويق الخارجي - التسويق الداخلي - التسويق التفاعلي) في المصارف	40
140	أسس التسويق التفاعلي في المصارف	41
143	منافع التوجه الاجتماعي للمصارف	42
147	الإبداع والابتكار في عناصر المزيج التسويقي المصرفي	43
148	مراحل عملية الإبداع والابتكار التسويقي في المصارف	44
151	أبعاد تبني فلسفة المحيطات الزرقاء في المصارف	45
152	ابتكار القيمة وفق فلسفة المحيطات الزرقاء	46
158	نموذج عن الكفاءة المصرفية	47
164	تحسين بنية وطرق العمل في المصارف	48
164	سبل تحقيق الكفاءة في المصارف	49
166	مزايا الكفاءة المصرفية	50
170	مفهوم جودة الخدمة	51
174	أبعاد جودة الخدمة حسب (Purasuraman and Zeithaml and Berry)	52
174	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة حسب (Kotler)	53
176	نموذج جودة الخدمة (Servqual)	54
182	مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف	55
182	عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف	56
185	أهداف إدارة الجودة الشاملة	57
187	تحقيق الميزة التنافسية عبر التركيز على الجودة	58

187	إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف	59
195	مراحل دورة حياة العميل	60
197	نموذج رضا العملاء	61
198	محددات القيمة المقدمة للعميل	62
200	نظام مراقبة رضا العملاء	63
202	أنواع ولاء العملاء للمصارف	64
208	عناصر إدارة علاقات العملاء في المصارف	65
209	آلية عمل إدارة علاقات العملاء	66
213	رضا العميل وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف	67
215	إدارة علاقات العملاء وفوائدها على العاملين والمساهمين في المصارف	68
215	إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف	69
224	هيكل القطاع المصرفي الجزائري مع نهاية 2014	70
233	شرح نموذج الدراسة الميدانية	71

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32-31	عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (المضافة)	01
41	نقاط القوة والضعف لدى عناصر المزيج التسويقي	02
49	مضامين دورة حياة الخدمة المصرفية وإستراتيجياتها التسويقية	03
51	مضامين السعر بالنسبة للمصرف والعميل	04
60	أنشطة الترويج عبر مختلف مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	05
64	الفرق بين الدعاية (النشر) والإعلان (الإشهار)	06
65	خصائص عناصر المزيج الترويجي	07
69	وحدات التعامل الآلي المصرفية	08
76	أدوار الدليل المادي للمصارف	09
83	أهداف إدارة الموارد البشرية	10
95	الاختلافات بين أنواع المنافسة المصرفية وفق معيار حالة السوق	11
99	مصنوفة القدرة التنافسية للمصارف	12
119	أبعاد نطاق التنافس في السوق المصرفية	13
129-128	مصادر الميزة التنافسية المستدامة	14
138	أهداف التسويق الداخلي وفقاً لـ (Grönroos)	15
146	تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة عبر القنوات المختلفة	16
150	إستراتيجية المحيط الأزرق مقارنة بإستراتيجية المحيط الأحمر	17
173	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	18
188	فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة مقارنة بأسلوب الإدارة التقليدي	19
189	دور الجودة ضمن الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة للمصارف	20
191	مميزات عملاء المصارف الداخليين والخارجيين	21
192	خصائص عملاء المصارف الأفراد والمؤسسات	22
194-193	أنماط العملاء وكيفية التعامل معهم	23
199	العوامل المؤثرة على رضا العملاء المصرفيين	24
209	أوجه الاختلاف بين إدارة علاقات العملاء والتسويق التقليدي	25
214	فوائد تطبيق إدارة علاقات العملاء في المصارف	26
231	مناطق (مدن) توزيع الاستبيان	27

232	الاستبيانات المعتمدة في الدراسة الميدانية	28
234	مقاييس أبعاد المزيج التسويقي للمصارف التجارية الجزائرية	29
234	مقاييس أبعاد الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية	30
235	درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	31
236	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل (Cronbach Alpha)	32
237	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S t)	33
240-239	وصف عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية	34
241	وصف عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية	35
243	وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية	36
248	وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة	37
253	وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية	38
258	وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة	39
263	وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية	40
265	وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة	41
268	وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية	42
270	وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة	43
274	تباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها	44
277	تباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها	45
280	علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة	46

282	علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة	47
285	مقارنة علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة	48
287	نتائج اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة	49
290	نتائج اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة	50
293	مقارنة نتائج اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة	51

## قائمة المختصرات والرموز

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
عناصر المزيج التسويقي الحديثة: الدليل المادي + الأفراد + العمليات	Physical evidence + Persons+ Processes	(3P's)	01
مبدأ الـ (4C's): القيمة للعميل + التكلفة للعميل + السهولة أو الراحة + الاتصال	Costomers Value + Cost to the Customer+ Convenience+ Communication	(4C's)	02
عناصر المزيج التسويقي التقليدي: المنتج + التسعير + الترويج + التوزيع (المكان)	Product + Price + Promotion + Place	(4P's)	03
المزيج التسويقي الخدمي الحديث: المزيج الرباعي + الدليل المادي + الأفراد + العمليات	(4P's) + Physical Evidence + Persons + Processes	(7P's)	04
مبدأ الـ (8R's): العميل المناسب + الوقت المناسب + الخدمة المناسبة + الحجم المناسب + الجودة المناسبة + التكلفة المناسبة + العائد المناسب + الأسلوب المناسب	Right Client + Right Time+ Right Service+ Right Quantity+ Right Quality+ Right Cost+ Right Return+ Right Methods	(8R'S)	05
بنك العرب - الجزائر	Arab Bank - Algeria	(AB-A)	06
المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر	Arab Banking Corporation - Algeria	(ABC-A)	07
مجموعة البنك العربي	Arab Bank Group	(ABG)	08
البنك الفيدرالي الأمريكي	American Federal Bank	(AFB)	09
الجمعية الفرنسية للتقييس	Association Française de Normalisation	(AFNOR)	10
بنك الخليج الجزائر	Algeria Gulf Bank	(AGB)	11
نموذج (AIDA): الوعي + الرغبة + الاهتمام + إجراء الشراء	Awareness + Interest+ Desire+ Action	(AIDA)	12
المعهد الوطني الأمريكي للتقييس	American National Standards Institute	(ANSI)	13
جمعية ضبط الجودة الأمريكية	American Society for Quality Supervision	(ASQS)	14
جهاز الصراف الآلي	Automated Teller Machine	(ATM)	15

بنك البركة - الجزائر	Banque al Baraka - Algérie	(BA-A)	16
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	Banque d'Agriculture et du Développement Rural	(BADR)	17
بنك باركليز	Barclays Bank	(BB)	18
بنك التنمية المحلية	Banque de Développement Local	(BDL)	19
البنك الخارجي الجزائري	Banque Extérieur d'Algérie	(BEA)	20
البنك الصناعي للجزائر والمتوسط	Banque Industrielle de l'Algérie et de Méditerranéen	(BIAM)	21
البنك المختلط الجزائر - مصر	Banque Mix Algérie - Misr	(BMA-M)	22
البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale d'Algérie	(BNA)	23
البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا	Banque National pour le Commerce et l'Industrie en Afrique	(BNCIA)	24
ب.أن.بي باريباس (البنك الوطني الباريسي)	Banque National Parisienne Paribas	(B.N.P.P)	25
مجموعة البنك الشعبي وصناديق الادخار	Banque Populaire Caisses d'Epargne	(BPCE)	26
البنك الشعبي التجاري والصناعي الجزائري	Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger	(BPCIA)	27
البنك الشعبي التجاري والصناعي عنابة	Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Annaba	(BPCIA n)	28
البنك الشعبي التجاري والصناعي قسنطينة	Banque Populaire Commerciale et Industrielle de Constantine	(BPCIC)	29
البنك الشعبي التجاري والصناعي وهران	Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Oran	(BPCIO)	30
بنك باريس وهولندا	Banque de Paris et des Pays Bas	(BPPB)	31
الجمعية البريطانية للجودة	British Society for Quality	(BQF)	32
إدارة المخاطر المصرفية	Banking Risks Management	(BRM)	33
الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance	(CAAR)	34
مؤسسة القرض الفلاحي وبنك الاستثمار - الجزائر	Crédit Agricole Corporate d'Investissement Banque - Algérie	(CACIB-A)	35
دورة حياة الميزة التنافسية	Competitive Advantage Life Cycle	(CALC)	36
طريقة نظام التقييم المصرفي الأمريكي: كفاية رأس المال + جودة الأصول + الإدارة + الربحية + السيولة + الحساسية	Capital adequacy + Assets quality + Management quality + Earnings management + Liquidity position + Sensitivity to market risk	(CAMELS)	37
سيتي بنك - الجزائر	City Bank - Algeria	(CB-A)	38

الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي	Caisse Centrale Algérienne de Crédit Populaire	(CCACP)	39
مكتب معسكر للخصم	Comptoir d'Escompte de Mascara	(CEM)	40
القرض العقاري للجزائر وتونس	Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie	(CFAT)	41
المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك	Compagnie Française de Crédit et de Banque	(CFCB)	42
القرض الصناعي والتجاري	Crédit Industriel et Commercial	(CIC)	43
إدارة معرفة العملاء	Customers Knowledge Management	(CKM)	44
القرض الليوني	Crédit Lyonnais	(CL)	45
دورة حياة العميل	Client Life Cycle	(CLC)	46
قرض الشمال	Crédit du Nord	(CN)	47
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	Caisse National d'Epargne et de Prévoyance	(CNEP)	48
القرض الشعبي الجزائري	Crédit Populaire d'Algérie	(CPA)	49
القيمة المدركة للعملاء	Customers Perception Value	(CPV)	50
إدارة علاقات العملاء	Customers Relationship Management	(CRM)	51
إدارة علاقات العملاء التحليلية	Analytical CRM	(CRMA)	52
إدارة علاقات العملاء التنفيذية	Executive CRM	(CRMO)	53
إدارة علاقات العملاء التعاونية	Participatory CRM	(CRMP)	54
صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائرية	La Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie	(CSDCA)	55
الموزع الآلي للأوراق النقدية	Distributeur Automatique des Billets	(DAB)	56
المديرية المركزية	Direction Centrale	(DC)	57
طريقة تطويق البيانات	Data Envelopment Analysis	(DEA)	58
طريقة التوزيع الحر	Distribution Free Analysis	(DFA)	59
مديرية التسويق والاتصال	Direction de Marketing et de Communication	(DMC)	60
المديرية الجهوية	Direction Régionale	(DR)	61
المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة	European Organization for Quality Supervision	(EOQS)	62
مصنوفة: استبعاد - تقليص - رفع - خلق	Eliminate - Reduce - Raise - Create	(ERRC)	63

طريقة خلق القيمة	Economic Value Added	(EVA)	64
فرنسا بنك - الجزائر	Fransa Bank - Algeria	(FB-A)	65
إدارة التسهيلات المادية	Facilities Management	(FM)	66
معهد الجودة الفيدرالي	Federal Quality Institute	(FQI)	67
الشباك الأوتوماتيكي للبنك	Guichet Automatique de Banque	(GAB)	68
مجموعة دله البركة	Groupe Dalla AL Baraka	(GDB)	69
المؤسسة المصرفية لهونغ كونغ وشنغهاي - الجزائر	Hong kong and Shanghai Banking Corporate - Algeria	(H.S.B.C-A)	70
بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر	The Housing Bank for Trade and Finance - Algeria	(HBTF-A)	71
إدارة الموارد البشرية	Human Resources Management	(HRM)	72
المؤسسة المالية العالمية	International Finance Corporation	(IFC)	73
معايير المحاسبة والمراجعة الدولية	International Financial Reporting Standards	(IFRS)	74
المنظمة العالمية للتقييس	International Organization for Standardization	(ISO)	75
سياسة الوقت المضبوط	Just In Time	(JIT)	76
بنك الأردن الكويت	Jordan Kuwait Bank	(JKB)	77
شركة المشاريع القابضة الكويتية	Kuwait Projects Company Holding	(KIPCO)	78
اختبار كولموجوروف - سميرنوف	Kolmogorov - Smirnov Test	(K-S T)	79
ناتكسيس بنك - الجزائر	Natixis Banque - Algérie	(NB-A)	80
بنك البحرين الوطني	National Bank of Bahreïn	(NBB)	81
المؤسسات المالية غير المصرفية	Non Banking Financial Institutions	(NBFIs)	82
التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال	New Technologies of Informations and Communications	(NTIC's)	83
الأسعار	Prices	(P)	84
دورة حياة المنتج	Product Life Cycle	(PLC)	85
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ الصناعات الصغيرة والمتوسطة	Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries	(PME/PMI)	86
إعادة هندسة العمليات	Process Reengineering	(PR)	87
الجودة	Quality	(Q)	88
المقاربة المبنية على الموارد	Resources Based Theory	(RBT)	89

بنك السلام - الجزائر	Al Salam Bank - Algeria	(SB-A)	90
الميزة التنافسية المستدامة	Sustainable Competitive Advantage	(SCA)	91
طريقة التكلفة العشوائية	Stochastic Cost Frontier Analysis	(SEFA)	92
نموذج أداء الخدمة	Service Performance Model	(SERVPERF)	93
نموذج جودة الخدمة	Service Quality Model	(SERVQUAL)	94
مجموعة الشركة العامة الفرنسية (سوسيتي جينيرال)	Société Générale	(SG)	95
سوسيتي جينيرال - الجزائر	Société Générale - Algérie	(SG-A)	96
شركة مارسيليا للقرض	Société Marseillaise de Crédit	(SMC)	97
نموذج (SOR): تحفيز - المنظمة - للاستجابة	Stimulus - Organism - Response	(SOR)	98
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	(SPSS)	99
شركة الاستثمار العربية	The Arab Investment Company	(TAIC)	100
تروست بنك - الجزائر	Trust Bank -Algeria	(TBA)	101
طريقة الحد السميك	Thick Frontier Analysis	(TEA)	102
بنك تونس الدولي	Tunis International Bank	(TIB)	103
نهائي نقطة البيع/ نهائي النقطة الإلكترونية	Terminal Points de Vente/ Terminal Point Electronique	(TPV/TPE)	104
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	(TQM)	105
إدارة سلسلة القيمة	Value Chain Management	(VCM)	106
المنظمة العالمية للتجارة	World Trade Organization	(WTO)	107

## جدول المواد

رقم الصفحة	المكونات
أ	التصريح
ب	حكمة
ت	الملخص باللغة العربية
ث	الملخص باللغة الفرنسية
ج	الملخص باللغة الإنجليزية
ح	الإهداء
خ	الشكر والتقدير
د	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
ص	قائمة المختصرات والرموز
غ	جدول المواد
24-1	المقدمة
3	أولاً: إشكالية الدراسة
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
7	ثالثاً: أهمية الدراسة
8	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: دوافع اختيار موضوع الدراسة
9	سادساً: نموذج الدراسة
10	سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
11	ثامناً: حدود الدراسة
12	تاسعاً: محددات الدراسة
12	عاشراً: أسلوب الدراسة
13	إحدى عشر: هيكل الدراسة
15	اثنا عشر: صعوبات الدراسة
16	ثلاثة عشر: الدراسات السابقة
89-25	الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته
26	تمهيد

27	المبحث الأول: ماهية المزيج التسويقي وأهميته بالنسبة للمصارف
27	المطلب الأول: السياق التاريخي لظهور وتطور المزيج التسويقي
27	أولاً: ظهور المزيج التسويقي التقليدي
29	ثانياً: الانتقال من المزيج التسويقي التقليدي إلى المزيج التسويقي الحديث
33	المطلب الثاني: مفهوم المزيج التسويقي في المصارف وخصائصه
33	أولاً: مفهوم المزيج التسويقي في المصارف
35	ثانياً: خصائص وسمات المزيج التسويقي في المصارف
37	المطلب الثالث: أهمية ومستلزمات تطبيق المزيج التسويقي في المصارف
37	أولاً: أهمية المزيج التسويقي في المصارف
39	ثانياً: مستلزمات وشروط تطبيق المزيج التسويقي في المصارف
42	المبحث الثاني: المزيج التسويقي المصرفي التقليدي
42	المطلب الأول: سياسة المنتج المصرفي
42	أولاً: مفهوم مزيج الخدمات المصرفية وأبعاده
44	ثانياً: دورة حياة الخدمة المصرفية وإستراتيجياتها التسويقية
49	المطلب الثاني: سياسة التسعير المصرفي
49	أولاً: مفهوم، عوامل، وأهداف سياسة التسعير المصرفي
52	ثانياً: طرق تسعير الخدمات المصرفية
55	ثالثاً: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية
57	المطلب الثالث: سياسة الترويج المصرفي
57	أولاً: مفهوم، عوامل، وأهداف سياسة الترويج المصرفي
61	ثانياً: وسائل ترويج الخدمات المصرفية
65	ثالثاً: إستراتيجيات ترويج الخدمات المصرفية
67	المطلب الرابع: سياسة التوزيع المصرفي
67	أولاً: مفهوم، عوامل، وأهداف سياسة التوزيع المصرفي
68	ثانياً: طرق (قنوات) توزيع الخدمات المصرفية
71	ثالثاً: إستراتيجيات توزيع الخدمات المصرفية
73	المبحث الثالث: المزيج التسويقي المصرفي الحديث
73	المطلب الأول: سياسة الدليل المادي للمصرف
73	أولاً: مفهوم سياسة الدليل المادي للمصرف ومكوناته
75	ثانياً: أهمية سياسة الدليل المادي بالنسبة للمصارف
76	ثالثاً: إدارة التسهيلات المادية كتوجه حديث ضمن سياسة الدليل المادي للمصرف

79	المطلب الثاني: سياسة الأفراد المشتركين في تقديم الخدمات المصرفية
79	أولاً: مفهوم سياسة الأفراد المشتركين في تقديم الخدمات المصرفية ومواصفاتهم النموذجية
81	ثانياً: أهمية سياسة الأفراد المشتركين بالنسبة للمصارف
82	ثالثاً: إدارة الموارد البشرية كتوجه حديث ضمن سياسة الأفراد في المصارف
85	المطلب الثالث: سياسة عمليات تقديم الخدمات المصرفية
85	أولاً: مفهوم سياسة عمليات تقديم الخدمات المصرفية ومواصفاتها النموذجية
86	ثانياً: أهمية سياسة عمليات تقديم الخدمات بالنسبة للمصارف
87	ثالثاً: إعادة هندسة العمليات كتوجه حديث ضمن سياسة العمليات المصرفية
89	خلاصة
153-90	الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها
91	تمهيد
92	المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والقدرة التنافسية للمصارف
92	المطلب الأول: مفهوم المنافسة المصرفية وأنواعها
92	أولاً: مفهوم المنافسة المصرفية
94	ثانياً: أنواع المنافسة المصرفية
96	المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية للمصارف ومؤشرات قياسها
96	أولاً: مفهوم القدرة التنافسية للمصارف
98	ثانياً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمصارف
100	المطلب الثالث: الظروف الحالية للمنافسة المصرفية
100	أولاً: الظروف الداخلية للمنافسة المصرفية
102	ثانياً: الظروف الخارجية للمنافسة المصرفية
105	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمصارف
105	المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة وأهميتها بالنسبة للمصارف
105	أولاً: مفهوم سلسلة القيمة وطبيعتها في المصارف
110	ثانياً: مزايا وعيوب إدارة سلسلة القيمة في المصارف
112	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية في المصارف وخصائصها
112	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية في المصارف وأنواعها
116	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية في المصارف
117	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية للمصارف ومعايير الحكم على جودتها
117	أولاً: محددات الميزة التنافسية للمصارف
119	ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للمصارف

120	المطلب الرابع: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمصارف ومصادرها
120	أولاً: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمصارف
122	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية للمصارف
126	المبحث الثالث: إستدامة المزايا التنافسية للمصارف
126	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في المصارف ومصادرها
126	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في المصارف
128	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمصارف
129	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية المتاحة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف
129	أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية المصرفية
131	ثانياً: أشكال الإستراتيجيات التسويقية المصرفية المتاحة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية
134	ثالثاً: شروط نجاح الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية
137	المطلب الثالث: اتجاهات تسويقية حديثة لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف
137	أولاً: ثلاثية (التسويق الخارجي - التسويق الداخلي - التسويق التفاعلي) ودورها في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف
141	ثانياً: التسويق الاجتماعي ودوره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف
144	ثالثاً: التسويق الإلكتروني ودوره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف
146	رابعاً: الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف
149	خامساً: إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف
153	خلاصة
217-154	الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي
155	تمهيد
156	المبحث الأول: الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف
156	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المصرفية وأشكالها
156	أولاً: مفهوم الكفاءة المصرفية ومصادرها
159	ثانياً: أشكال الكفاءة في المصارف
161	المطلب الثاني: سبل قياس وتعزيز الكفاءة في المصارف
161	أولاً: سبل قياس الكفاءة في المصارف
163	ثانياً: سبل تعزيز الكفاءة في المصارف
165	المطلب الثالث: الكفاءة كتوجه حديث لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف
165	أولاً: أهمية الكفاءة بالنسبة للمصارف
166	ثانياً: دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

168	المبحث الثاني: الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف
168	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها
168	أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية
172	ثانياً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية
175	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
175	أولاً: نموذج جودة الخدمة
178	ثانياً: نموذج أداء الخدمة
179	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف
179	أولاً: طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المصارف
186	ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف
190	المبحث الثالث: رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف
190	المطلب الأول: ماهية رضا عملاء المصارف
190	أولاً: مفهوم العملاء المصرفيين، أنماطهم، وكيفية التعامل معهم
196	ثانياً: مفهوم رضا عملاء المصارف
201	ثالثاً: السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا
207	المطلب الثاني: إدارة علاقات عملاء المصارف كمدخل حديث لتحقيق رضاهم
207	أولاً: مفهوم إدارة علاقات عملاء المصارف
209	ثانياً: آلية عمل إدارة علاقات عملاء المصارف لتحقيق رضاهم
212	المطلب الثالث: دور رضا العملاء وإدارة علاقاتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف
212	أولاً: دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف
213	ثانياً: دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف
217	خلاصة
295-218	الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية
219	تمهيد
220	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
220	المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية
220	أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية
221	ثانياً: أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية
223	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
224	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
224	أولاً: مجتمع الدراسة

231	ثانيا: عينة الدراسة
233	المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية
233	أولا: وصف أداة النموذج (الاستبيان)
235	ثانيا: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة
237	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
239	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الميدانية
239	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
239	أولا: وصف خصائص عينة إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية
241	ثانيا: وصف خصائص عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية
242	المطلب الثاني: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي
242	أولا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية
247	ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة
252	ثالثا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية
257	رابعا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة
262	المطلب الثالث: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف
262	أولا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية
265	ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة
267	ثالثا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية
270	رابعا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة
273	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
273	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفرضيات التباين في تبني متغيرات الدراسة
273	أولا: التحليل الإحصائي للتباين في تبني عناصر المزيج التسويقي
277	ثانيا: التحليل الإحصائي للتباين في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

279	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
279	أولاً: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة
282	ثانياً: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة
284	ثالثاً: مقارنة علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة
286	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
286	أولاً: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة
290	ثانياً: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة
293	ثالثاً: مقارنة علاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة
295	خلاصة
310-296	الخاتمة
299	أولاً: نتائج الدراسة
306	ثانياً: اقتراحات الدراسة
310	ثالثاً: آفاق الدراسة
331-311	قائمة المراجع
312	أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية
325	ثانياً: قائمة المراجع باللغة الفرنسية
328	ثالثاً: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية
347-333	قائمة الملاحق
333	الملحق (01): الاستبيان النهائي باللغة العربية
338	الملحق (02): الاستبيان النهائي باللغة الفرنسية
343	الملحق (03): قائمة الوكالات المصرفية التي تم توزيع الاستبيان فيها
347	الملحق (04): قائمة الأساتذة والخبراء المحكمين للاستبيان

# المقدمة

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأية مؤسسة، والمحدد الرئيسي لنجاحها وبقائها في السوق، فقدرتها على تقديم السلع وإنتاج الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك، وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى إلى تحقيقها.

ولقد ارتبط ظهور مفهوم التسويق في البداية بالمؤسسات الإنتاجية ذات الاستهلاك الواسع، ولكن مع مرور الوقت وزيادة العرض بكميات تفوق الطلب، زيادة حدة المنافسة، اتساع الأسواق، بعد المسافة بين المنتجين والمستهلكين، ...، وغيرها من العوامل، أدى ذلك إلى تحول النظر للنشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحة السلع في الأسواق المختلفة وحث المستهلك على شرائها، إلى النظر إليه كنشاط وفلسفة حديثة تقوم على إشباع حاجات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه ودوافعه للشراء، وتخطيط وتقديم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات بالسعر المناسب وفي الزمان والمكان المناسبين.

وشينا فشيئا دخل التسويق مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى أن وصل إلى قطاع الخدمات، ومن بين أهم القطاعات الخدمية التي مسها التسويق نجد قطاع الخدمات المصرفية، إذ يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها، فالمصارف في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكما نمت واتسع هذا النشاط زادت تبعاً لذلك أهمية المصارف واتسع مجال نشاطها وتعددت خدماتها، هذه الأخيرة معرضة للعديد من التغيرات والعوامل المصرفية التي تؤثر عليها نظرا لخصائصها المختلفة، فهي تحتاج إلى تحسين دائم وابتكار أفضل الخدمات المصرفية لتكون ذات جودة عالية ترضي ميولات ورغبات العملاء، وهذا هو المجال الخصب لتطبيق موضوع التسويق المصرفي.

ومن هنا ازدادت أهمية التسويق المصرفي يوما بعد يوم ونمت بمعدلات سريعة لحظة بلحظة، بل تؤكد أيضا دوره الفعال في المؤسسات المالية عامة، وفي المصارف بصفة خاصة من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل وخارج المصرف، بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي، الذي يدعم مركز المصرف ودوره في سوق المال، وفي النمو المتوازن للعمليات والمعاملات المصرفية كما وكيفا، والتوسع في الخدمات المصرفية والانتشار في عدد الفروع والوكالات، وكذلك الربحية المثلى القائمة على تنويع وتوزيع المخاطر، والتحوط الكامل من حدوثها باستخدام الإمكانيات والأدوات المتوفرة، ليصبح التسويق الأداة الرئيسية لتفاعل وتفعيل العمل المصرفي.

لذلك ولغيرها من العوامل ازدادت وتتنوع الأنشطة التسويقية في المصارف، بل وأدى ذلك أحيانا إلى تعقدتها وتشعب جوانبها وأبعادها، في ظل المتغيرات والظروف المحلية والعالمية التي تعيشها المصارف اليوم، فأصبح من الضروري إحاطة العاملين في المصارف أيا كان موقعهم والعمل المنوط بهم بمبادئ التسويق المصرفي، وفهم الوظيفة التسويقية للمصرف فهما تماما يشمل جوانبها وأبعادها المتعددة وأصولها وقواعدها وأدواتها العملية.

### أولا: إشكالية الدراسة

لقد تحولت فلسفة العمل المصرفي خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي من التركيز على أداء وتنويع الخدمات المصرفية إلى التركيز على العميل في حد ذاته، وتسويق الخدمات المصرفية المستحدثة لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء المتطورة والمتزايدة باستمرار، حيث أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه المصارف ليس في تقديم الخدمات التقليدية - الوظائف التقليدية التي تؤديها المصارف التجارية - وإنما في محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات شريحة واسعة من العملاء، مع تقديمها في أنسب الأوقات وفي الأماكن الملائمة باعتبار أن العملاء هم نقطة البدء في العمل المصرفي خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها الصناعة المصرفية.

وبذلك فنجاح أسلوب التسويق المصرفي يتطلب دراسة على درجة عالية من الدقة مع ملاحظة التطور السريع والتغير المستمر لحاجات ورغبات العملاء، ومن ثم تحديد المزيج التسويقي المناسب المتمثل ب: (المنتج/ الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، والعمليات) الذي يشبع حاجات العملاء ورغباتهم للوصول إلى رضاهم وولائهم، وذلك عبر تقديم منتجات وخدمات مصرفية ذات جودة وكفاءة عاليتين تضمن تفوق المصرف وتحقيق ميزة تنافسية ثمينة تساهم في بقائه ومواصلته في سوق مصرفية شديدة التنافس.

وعلى الصعيد المحلي فقد درجت الجزائر - على غرار العديد من دول العالم الثالث - في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات على تطبيق سياسة التحول من نظام اقتصادي موجه إداريا يعتمد على التخطيط المركزي إلى نظام اقتصادي حر تحكمه قوانين السوق، وذلك تماشيا مع التحولات الجذرية التي يقتضيها هذا النظام الاقتصادي الجديد من إزالة وتحرير كل القيود والعوائق التي تقف أمام تحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال ما بين الدول من جهة، والتغيرات الخارجية السريعة والمتسارعة التي فرضتها ظاهرة العولمة الاقتصادية من جهة أخرى، فشهدت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية التي توجت مسيرة الانتقال من الاقتصاد الاشتراكي المخطط إلى اقتصاد السوق الحرة.

## المقدمة

وكغيره من القطاعات، شهد القطاع المصرفي الجزائري مجموعة من الإصلاحات التي تبنتها الدولة من خلال عدة قوانين ومراسيم أبرزها قانون النقد والقرض (10/90) الذي جسدت من خلاله الجزائر نيتها في القيام بعملية تحرير مصرفي شاملة وذلك استجابة لمقتضيات العولمة المالية خاصة وأن الجزائر تستعد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (WTO) والتي تنص بعض اتفاقياتها على تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، وبذلك فقد كان إصدار قانون النقد والقرض إيذانا بانتهاء مرحلة والشروع في مرحلة جديدة تعطي للمصارف التجارية الجزائرية حرية أكبر في ممارسة وظائفها الأساسية (تلقي الودائع، منح القروض) مع فتح المجال للسوق المصرفية الجزائرية أمام المصارف الخاصة وطنية كانت أم أجنبية.

وأمام هذا المناخ الجديد الذي أفرزته مختلف الإصلاحات المصرفية التي شهدتها البلاد وجدت المصارف التجارية الجزائرية نفسها تنشط في محيط تنافسي مفتوح وأمام تحديات مصرفية جديدة من تطور تقني مصرفي هائل، احتدام المنافسة بدخول مصارف أجنبية ذائعة الصيت إلى السوق المصرفية الجزائرية، تطور وعي العملاء وتغير تفضيلاتهم، تنامي ظاهرة الاندماجات المصرفية، الاتجاه نحو خصوصية المصارف التجارية الجزائرية العمومية، زيادة وتنوع الأنشطة المصرفية وضرورة التحول نحو مفهوم المصارف الشاملة، زيادة وتنوع المخاطر المحدقة بالمصارف مع ضرورة التزامها بمقررات لجنة بازل، تزايد حدوث الأزمات المالية والمصرفية،... وغيرها، وبالتالي فمن الضروري على المصارف التجارية الجزائرية أن تجد لنفسها مجموعة من الإستراتيجيات الناجعة التي تمكنها من مجابهة تلك التحديات وتضمن لها الاستمرار والبقاء في سوق مصرفية محتدمة التنافس، ولعل أبرز هذه الإستراتيجيات المتاحة أمام المصارف التجارية الجزائرية هي إعطاء أهمية أكبر للوظيفة التسويقية فيها، لما لها من دور في تطوير منتجات المصارف وتقديمها لخدمات ذات جودة عالية تساهم بشكل مباشر في زيادة حصصها السوقية وتعزيز قدراتها التنافسية.

وبالنظر إلى ما تتصف به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها فقد كان لزاما على المصارف التجارية الجزائرية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل، فإذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة التنافسية للمصرف، فإن جودة هذه الخدمة وأسلوب تقديمها يعدان أبرز أسلوب للتنافس، وهكذا يصبح التسويق أحد أبرز الأنشطة الأساسية التي ينبغي على المصارف التجارية الجزائرية تطبيقه، وتأديته تستلزم تبني مجموعة من الخطط والبرامج والسياسات الموجهة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف، والتي يتمثل أبرزها في:

## المقدمة

- خصائص وأنواع المنتجات والخدمات المصرفية والدراسة المتأنية لدورة حياتها والإستراتيجيات الملائمة لكل مرحلة.

- أسعار وطرق تسعير المنتجات والخدمات المصرفية وإستراتيجياتها.

- وسائل وأدوات السياسة الترويجية والتخطيط المحكم للحملات الترويجية.

- منافذ توزيع الخدمات المصرفية وإستراتيجياتها.

- التسهيلات المادية المتوفرة لتقديم مختلف المنتجات والخدمات المصرفية.

- مواصفات الموارد البشرية القادرة على تقديم منتجات وخدمات المصرف في أحسن الظروف.

- السيورة المثالية لإجراءات وعمليات تقديم المنتجات والخدمات المصرفية.

إن العناصر السبعة المبينة أعلاه هي ما تسمى اليوم في علم التسويق بالمزيج التسويقي، فالمصارف التجارية الجزائرية اليوم في أمس الحاجة إلى تبني مختلف عناصر وسياسات المزيج التسويقي الفعال أو الناجح الذي يبرهن عن مدى كفاءة إدارة المصرف التجاري في جمع وتوليف عناصر ومتغيرات تسويقية مختلفة في برنامج واحد تكون فيه جميع عناصر المزيج التسويقي السبعة المحددة أعلاه مأخوذة بعين الاعتبار ومنفذة كجزء من كل متماسك تتمتع أجزاءه بعلاقات تبادلية ومكاملة لبعضها البعض، بالشكل الذي ينعكس في تقديم أفضل وأجود المنتجات والخدمات المصرفية، بأسعار مناسبة، وترويج جذاب، وقنوات توزيع ملائمة، وبيئة مادية مناسبة، وموارد بشرية مؤهلة، وإجراءات وعمليات بسيطة وسلسة، كل ذلك حتما سيكون له أثر كبير في زيادة رضا وولاء العملاء، وبالتالي المساهمة في تميز المصرف تنافسيا.

وعليه فالمصارف التجارية الجزائرية اليوم بحاجة ماسة إلى فهم طبيعة المزيج التسويقي المصرفي ومختلف عناصره، وأيضا فهم الدور الذي يلعبه هذا المزيج بعناصره المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف، وانطلاقا من هذا الانشغال تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى إسهام المزيج التسويقي بعناصره المختلفة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) للمصارف بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة ؟

وبناء على السؤال الرئيسي السابق يتضح أن إشكالية الدراسة تتألف من مشكلتين أساسيتين، هما:

**1- المشكلة الفكرية:** تتمثل في مناقشة الجدل الفكري لكل متغير من متغيرات الدراسة، ولمعالجة هذه المشكلة ستم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

**1-1- ما هي طبيعة عناصر المزيج التسويقي السبعة في المصارف التجارية ؟**

**1-2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي المواصفات الخاصة التي تحظى بها في المصارف التجارية ؟**

1-3- ما هي أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في المصارف عبر المزيج التسويقي ؟

وستتم الإجابة على مختلف هذه الأسئلة الفرعية في الفصول النظرية لهذه الدراسة.

2- المشكلة الميدانية: تتمثل في إبراز الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية

للمصارف التجارية الجزائرية، ولمعالجة هذه المشكلة ستم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

2-1- هل تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة

(المزيج التسويقي والميزة التنافسية) ؟

2-2- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة

التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة ؟

2-3- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة

التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة ؟

وستتم الإجابة على مختلف هذه الأسئلة الفرعية في الفصل التطبيقي لهذه الدراسة.

### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية السابقة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني متغيرات

الدراسة من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني عناصر

المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني أبعاد

تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي

المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر إطاراتها

وموظفيها وعملائها.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي

المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر عملائها.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان:

3-1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر إدارتها وموظفيها.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر عملائها.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج مسألة حيوية ألا وهي ضرورة إدماج المفاهيم التسويقية الحديثة وفي مقدمتها تشكيل المزيج التسويقي المناسب ضمن الأطر والعمليات التي تؤدبها المصارف التجارية الجزائرية بغية تحسين جودة خدماتها المصرفية المقدمة، وبالتالي المساهمة في تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا ما يشكل منطلقا حديثا في تأهيل القطاع المصرفي الجزائري ككل وتفعيل مساهمته في لعب الدور المنوط به في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1- الأهمية الأكاديمية العلمية: وتتمثل في ما تقدمه هذه الدراسة من مساهمة نظرية فكرية مفاهيمية أصيلة بخصوص المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية للمصارف والعلاقة بينهما في محاولة لإثراء الموضوع بمرجع جديد وباللغة العربية في ظل النقص الملاحظ للدراسات العربية عموما والجزائرية خصوصا في هذا المجال، كما يمثل الربط بين هذين المتغيرين في حد ذاته إضافة علمية جديدة بالإهتمام نظرا لحدائثة الموضوع وندرة المحاولات الجادة لدارسته بحسب إطلاع الباحث على ما توفر من أبحاث ودراسات.

2- الأهمية الميدانية: وتتمثل في محاولة إبراز دور وأثر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية المبحوثة عمومية كانت أم خاصة، وتوفير قاعدة معلومات ذات طبيعة كمية تبرز هذا الدور.

3- الأهمية الشخصية: مكن إعداد هذه الدراسة الباحث من توسيع معارفه وإدراكاته حول الموضوع، كما مكنه من اكتساب المزيد من المعرفة خصوصا في الجوانب التطبيقية لهذا الموضوع.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة عموماً إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المصارف التجارية الجزائرية بمختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي وحثها على تنويعه وتطويره وتدعيمه بالشكل الذي ينعكس إيجاباً في تقديم خدمات مصرفية ترقى إلى مستوى تطلعات عملائها.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الأخرى أبرزها:

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة بين المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية.
- 2- محاولة رصد المقومات الأساسية التي يقوم عليها المزيج التسويقي المصرفي ومجالات تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- محاولة تحسيس مسيري المصارف التجارية الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية من جهة، وتزويدهم بقاعدة هامة من المعلومات عن آراء وانطباعات العملاء تساعد مستقبلاً على اتخاذ القرارات الصائبة من جهة أخرى.
- 4- الإسهام في رفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بتقديم اقتراحات يمكن الأخذ بها واعتمادها مستقبلاً.
- 5- لفت انتباه الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع المزيج التسويقي المصرفي ولدوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف لمزيد من الاجتهاد وإجراء بحوث ودراسات أخرى في هذا الموضوع الحديث النشأة.

### خامساً: دوافع اختيار موضوع الدراسة

هناك عدة دوافع ومبررات تقف وراء اختيار هذا الموضوع بالذات أبرزها:

#### 1- الدوافع الموضوعية: وتشمل:

- 1-1- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها هذا الموضوع كونه يمس قطاعاً اقتصادياً هاماً (القطاع المصرفي) يلعب دوراً بارزاً في تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة، ونظراً للتحويلات الاقتصادية والمالية والمصرفية التي تعيشها الجزائر والعالم اليوم في ظل العولمة من جهة أخرى.
- 1-2- حداثة تطبيق مفهوم التسويق عموماً والمزيج التسويقي على وجه الخصوص في المصارف التجارية الجزائرية، كون أن موضوع التسويق المصرفي في الجزائر ناتج عن الإصلاحات المالية والمصرفية التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري في بداية التسعينات.

## المقدمة

3-1- قلة الدراسات والأبحاث التي عالجت موضوع المزيج التسويقي المصرفي وربطه بتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري.

4-1- تقديم دراسة متخصصة في مجال المزيج التسويقي المصرفي، فمعظم الدراسات السابقة لم تتطرق لهذا الموضوع بشكل تحليلي إحصائي مفصل.

5-1- محاولة ربط البحوث الجامعية بمتطلبات تنمية القطاع المالي والمصرفي الجزائري، وهو الأمر الذي يعد مطلباً للكثير من الجهات السياسية والعلمية.

2- الدوافع الذاتية: وتشمل:

1-2- انتماء الباحث إلى بلده الجزائر مما يجعله أقرب إلى معالجة المواضيع الاقتصادية ذات الأولوية في إنعاش الاقتصاد الجزائري.

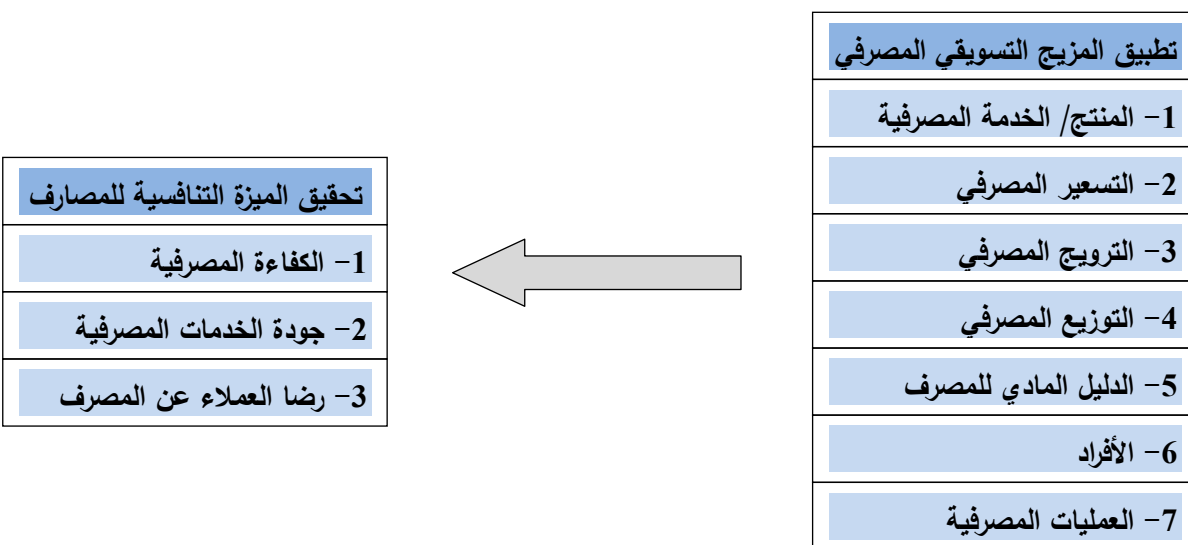
2-2- الفضول والرغبة في التعمق وفهم موضوع المزيج التسويقي المصرفي من جميع جوانبه بإعتباره يعد مفتاحاً أساسياً يساهم في تحسين أداء المصارف التجارية الجزائرية وتعزيز قدراتها التنافسية.

3-2- طبيعة التخصص والميول الشخصي للمواضيع المصرفية بصفة عامة.

### سادساً: نموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومعاينتها الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو مبين في الشكل (01) يشير إلى العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي بوصفه متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية بمختلف أبعادها بوصفها متغيراً تابعاً.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

بناءً على النموذج السابق يتضح أن هذه الدراسة تتمحور حول المتغيرات الرئيسية والفرعية التالية:

1- المتغير المستقل (المزيج التسويقي المصرفي): "كافة العمليات والفعاليات التي تستهدف توفير الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات العملاء الحالية والمستقبلية بالأسلوب الذي يحقق الحد الأعلى من رضا هؤلاء العملاء ويعظم أرباح المصرف".<sup>(1)</sup>

1-1 سياسة المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية): "مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية للمنتج أو الخدمة المصرفية التي سيعرضها المصرف على عملائه".<sup>(2)</sup>

1-2 سياسة التسعير المصرفي: "ذلك النشاط التسويقي المرتبط بفلسفة المصرف وتوجهاته وأهدافه، ويتم بموجبه تحديد سعر المنتج وفق مجموعة معينة من الأسس".<sup>(3)</sup>

1-3 سياسة الترويج المصرفي: "مجموعة الوسائل والأدوات للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين وتعريفهم بالمنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف".<sup>(4)</sup>

1-4 سياسة التوزيع المصرفي: "الإستراتيجية التي يتم من خلالها إيصال الخدمة المصرفية إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين".<sup>(5)</sup>

1-5 سياسة الدليل المادي: "كل الوسائل والتسهيلات المادية التي تسهل عملية تقديم الخدمات المصرفية".<sup>(6)</sup>

1-6 سياسة الأفراد: "كافة الأفراد المشتركين في تقديم الخدمة المصرفية للعميل ولهم تأثير على مدى تقبله للخدمة".<sup>(7)</sup>

1-7 سياسة العمليات: "كافة الإجراءات والآليات التي يمكن لإدارة المصرف من خلالها توفير الخدمات المصرفية وتوصيلها للعملاء".<sup>(8)</sup>

(1)- أبو عرابي مروان محمد، (2006): الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، ط1، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 80.

(2)- Le golvan Yves, (1985): Marketing bancaire et planification: choix d'un système et application en agences, Edition Banque, Paris, France, P:106.

(3)- النصور إباد عبد الفتاح، (2015): تسويق المنتجات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 239.

(4)- الجبوسي سليمان والطائي محمد، (2010): تسويق الخدمات المالية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، ص: 37.

(5)- نفس المرجع السالف الذكر، ص: 37.

(6)- الزامل أحمد محمود وآخرون، (2012): تسويق الخدمات المصرفية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 120.

(7)- العجارمة تيسير، (2005): التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 307.

(8)- معلا ناجي، (2000) : الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ص: 26.

- 2- المتغير التابع (الميزة التنافسية): "التميز أو الاختلاف في الصفات أو في العوامل التي تسمح للمؤسسة بخدمة العملاء أفضل من غيرها، وبالتالي خلق قيمة أو منفعة أفضل للعملاء وتحقيق الأداء المتفوق".<sup>(1)</sup>
- 2-1- الكفاءة: "النجاح في تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة".<sup>(2)</sup>
- 2-2- الجودة: "تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به العميل لعملية تقديم المنتج أو الخدمة من قبل المصرف".<sup>(3)</sup>
- 2-3- رضا العملاء: "استجابة عاطفية قصيرة المدى لأداء منتج أو خدمة معينة".<sup>(4)</sup>

### ثامنا: حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حدد الباحث هذه الدراسة بالحدود التالية:

- 1- الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسات عينة البحث والمتضمنة المصارف التجارية العاملة في الجزائر سواء كانت عمومية أو خاصة، وقد اقتصرنا الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على (51) وكالة مصرفية تابعة لـ (13) مصرفا تجاريا منتشرة بـ (17) مدينة من مختلف أنحاء القطر الجزائري (شرق، غرب، وسط، جنوب) وهي: الشلف، الأغواط، باتنة، بسكرة، بشار، تبسة، الجزائر العاصمة، جيجل، سطيف، سعيدة، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، الطارف، ميله، وغرداية.
- 2- الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة التي قام فيها الباحث بإجراء المقابلات مع إطارات وموظفي وعملاء عينة المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة وتوزيع الاستبيانات عليهم إلى غاية فترة جمع هذه الاستبيانات، وهي الفترة الممتدة من تاريخ (2014/05/01) إلى غاية تاريخ (2014/12/02) أي ما يقارب (07 أشهر).
- 3- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة من جهة، وعملاء هذه المصارف من جهة أخرى، وقد بلغ الحجم الإجمالي للعينة (510) مبحوثا، موزعة بالتساوي (255) إطارا وموظفا مبحوثا: (150) إطارا وموظفا من المصارف العمومية و(105) إطارا وموظفا من المصارف الخاصة و(255) عميلا مبحوثا: (150) عميلا من المصارف العمومية و(105) عميلا من المصارف الخاصة.

(1). Ma Hao, (1999): Creation and preemption for competitive advantage, Management Decision, Vol.37, No.03, P: 239.

(2). Farrell MJ, (1957): The measurement of production efficiency, Journal of the Royal Statistical Society, Vol.120, No.03, P: 255.

(3). Lovelock Christopher and Wright Lauren, (2002): Principales of service marketing and management, 2<sup>nd</sup> Ed, Prentice-Hill, New York, U.S.A, P: 87.

(4). Ibid, P: 87.

## تاسعا: محددات الدراسة

إن محددات الدراسة تمثل القيود التي تجعل للدراسة نطاقا محددًا ومعطيات ونتائج محددة، ولا تخلو هذه الدراسة من مثل هذه المحددات، والتي تمثل أبرزها في النقاط التالية:

1- اقتصرت هذه الدراسة على المصارف التجارية أي تلك المصارف التي يتركز نشاطها الأساسي على قبول الودائع ومنح مختلف القروض والخدمات المصرفية، وبالتالي تخرج عن نطاق الدراسة مختلف الأشكال الأخرى للمصارف كالمصارف المركزية، مصارف الاستثمار، مصارف الأعمال،... وغيرها.

2- اقتصرت هذه الدراسة على المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها وعلى مجتمعات مشابهة لها.

3- عدم شمول الدراسة لجميع المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري البالغة حاليا (20) مصرفا عموميا وأجنيبيا، حيث تم استبعاد المصارف التجارية التالية:

3-1- سيتي بنك الجزائر (CB-A).

3-2- تروست بنك الجزائر (TB-A).

3-3- بنك فرنسا الجزائر (FB-A).

3-4- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائري (HBTF-A).

3-5- مؤسسة القرض الفلاحي وبنك الاستثمار الجزائري (CACIB-A).

3-6- بنك السلام الجزائري (SB-A).

3-7- المؤسسة المصرفية لهونغ كونغ وشنغهاي الجزائر (HSBC-A).

والتي هي في الأصل عبارة عن فروع لمصارف أجنبية تنشط في مناطق محدودة جدا من الوطن إذ يقتصر مجال نشاط معظمها على الجزائر العاصمة فقط.

4- عدم شمول الدراسة لجميع ولايات الوطن المقدر بـ (48) ولاية، حيث شملت الدراسة (17) ولاية إلا أن هذه الولايات المختارة تمثل مختلف جهات الوطن من شرق، غرب، وسط، وجنوب.

## عاشرا: أسلوب الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مناهج وأساليب جمع البيانات والمعلومات في كلا شقي الدراسة النظرية والميدانية، وذلك كما يلي:

1- الإطار النظري: لقد اعتمد الباحث ضمن هذا الإطار أساسا على المنهج الوصفي التحليلي إذ يعتبر المنهج الأكثر ملائمة لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحديد مختلف

أبعاده، وبذلك فقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل واستنباط مختلف المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري للدراسة (المزيج التسويقي المصرفي، الميزة التنافسية المصرفية، ودور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف)، كما تم الاعتماد أيضا بصورة أقل على المنهج التاريخي عند التعرض للجذور التاريخية لمفهوم المزيج التسويقي والميزة التنافسية.

وقد اعتمد الباحث في صياغة المفردات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة على ما توفر من مصادر ومراجع باللغات الثلاث العربية والفرنسية والإنجليزية، من كتب، دوريات، مجلات، مذكرات ماجستير ورسائل دكتوراه، معاجم وموسوعات، تقارير ومنشورات، ملتقيات ومؤتمرات، ...، وغيرها، فضلا عن مختلف المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الإنترنت التي ساهمت بشكل واضح في إثراء مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

**2- الإطار الميداني:** اعتمد الباحث ضمن هذا الإطار أساسا على المنهج الإحصائي التحليلي حيث تم تفرغ استبيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المعروفة كالتكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار، ...، وغيرها، كما تم استعمال المنهج التحليلي في تحليل جوانب ومضمون مختلف هذه النتائج الإحصائية وربطها بمتغيرات الظاهرة المدروسة، وأيضا استخدم الباحث المنهج المقارن نظرا لكون الدراسة الميدانية اشتملت على عينتين مختلفتين هما عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية وعينة عملائها من جهة، وعلى عينتين مختلفتين أخرتين هما عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية وعينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة من جهة أخرى، وذلك قصد تسجيل الاختلافات المتواجدة ومعرفة انطباعات كل عينة عن موضوع المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف واستخدامها في التحليل.

أما فيما يخص الأدوات والأساليب المعتمدة في جمع بيانات الدراسة الميدانية فقد اشتملت بشكل أساسي على أداة الاستبيان إضافة إلى مجموعة أدوات أخرى كالملاحظة والمقابلة وسجلات وتقارير المصارف المبحوثة ومواقعها الإلكترونية.

### إحدى عشر: هيكل الدراسة

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد (المزيج التسويقي المصرفي، الميزة التنافسية، أبعاد تحقيق الميزة التنافسية عبر المزيج التسويقي المصرفي، حالة المصارف التجارية الجزائرية) الأمر الذي يستعدي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد الأربعة وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وأربعة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

**1- المقدمة:** تعتبر بمثابة توطئة لدراسة موضوع المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية، وقد سعت إلى توضيح مختلف الأساليب والطرق المنهجية والأكاديمية المتبعة في إعداد هذه الدراسة (بجانبها النظري والتطبيقي) من طرح الإشكالية، عرض فرضياتها الرئيسية والفرعية، إبراز أهمية الدراسة، تحديد أهدافها، تبيان دوافعها، توضيح نموذجها، التعريف الإجرائي لمتغيرات هذه الدراسة، تبيان حدود هذه الدراسة ومحدداتها، وأسلوبها وهيكلها وصعوباتها، وأخيرا عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعليق عليها وتبيان مميزات الدراسة الحالية عنها.

**2- الفصل الأول:** تناول هذا الفصل خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته (عناصره)، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق لماهية المزيج التسويقي وأهميته بالنسبة للمصارف في المبحث الأول، ثم تم تناول موضوع المزيج التسويقي المصرفي التقليدي ذو العناصر الأربعة (4P'S) وهي: المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع، في المبحث الثاني، ومن ثم تناول عناصر المزيج التسويقي الحديثة أو المضافة (3P'S) وهي: الدليل المادي، الأفراد، والعمليات، في المبحث الثالث.

**3- الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق في البداية لموضوع المنافسة والقدرة التنافسية للمصارف في المبحث الأول، ثم تناول ماهية الميزة التنافسية للمصارف في المبحث الثاني، ومن ثم تناول استدامة المزايا التنافسية للمصارف في المبحث الثالث.

**4- الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل مختلف مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق لمدخل الكفاءة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في المبحث الأول، ثم تناول مدخل الجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في المبحث الثاني، ومن ثم تناول مدخل رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في المبحث الثالث.

**5- الفصل الرابع (الميداني):** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية (العمومية والخاصة)، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساسا على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الأول، ثم تم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية) من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء كل من المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في المبحث الثاني، ومن ثم تم اختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية الرئيسية منها والفرعية في المبحث الثالث.

6- الخاتمة: تضمنت حوصلة لمختلف نتائج الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، ثم تم عرض أبرز الاقتراحات التي رأى الباحث ضرورة إدراجها بغية استفادة جميع الأطراف ذات المصلحة بموضوع إدماج المزيج التسويقي الفعال في المصارف التجارية الجزائرية وآثاره الإيجابية في تحقيق الميزة التنافسية لها، وفي الأخير عرضت هذه الدراسة آفاق لبحوث مستقبلية تعتبر بمثابة تنمة لهذا الموضوع وإثراء له.

### اثنا عشر: صعوبات الدراسة

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

#### 1- الصعوبات الموضوعية: أبرزها:

1-1- صعوبة الربط بين متغيرات الدراسة الأساسية (المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية) وذلك في ظل حداثة الموضوع وندرة المراجع والمصادر التي تطرقت للربط بين هذين المتغيرين.

1-2- صعوبة جمع المراجع المتعلقة بالربط بين متغيرات الدراسة الأساسية، الأمر الذي حمل الباحث على السفر عدة مرات داخل الوطن (زيارة مكاتب جامعات: قسنطينة، سوق أهراس، بسكرة، الأغواط، الجزائر العاصمة، سكيكدة، الشلف، علاوة عن مكتبة جامعة عنابة - محل إقامة الباحث - وخارجه (زيارة مكاتب الجامعات الأردنية: جامعة عمان، جامعة الزرقاء، جامعة أربد الأهلية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية).

1-3- الترجمة الضرورية لكثير من المراجع الأجنبية التي تتطلب درجة عالية من الدقة والتنقيب.

1-4- عدم تناظر المعلومات المتوفرة حول متغيرات الدراسة وذلك لكون مجالاته تسير في اتجاهات مختلفة وبوتيرات مختلفة، وهو ما يعقد أحيانا من عملية إيجاد التوازن المقبول في خطة البحث.

#### 2- الصعوبات الميدانية: أبرزها:

2-1- عدم توافر مديريات ودوائر خاصة بالتسويق لدى عدد كبير من المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة (خصوصا العمومية منها) الأمر الذي صعب من مهمة الباحث وأعطى دفعا لبعض المصارف برفض الزيارة الميدانية للباحث وتوزيعه للاستبيانات بحجة عدم قابلية تطبيق الموضوع في مصرفهم لعدم وجود مديرية خاصة بالتسويق من الأساس.

2-2- الإجراءات البيروقراطية التي استخدمها بعض المسؤولين في المصارف التجارية الجزائرية في وجه الباحث بما لم يسمح بالحصول على بعض الإحصاءات والتقارير والوثائق المهمة التي إذا ما توفرت فإنها ستساعد الباحث في الوصول إلى نتائج أفضل وأعمق.

2-3- بذل جهد كبير في إقناع إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بتعبئة الاستبيانات متحججين بانشغالاتهم ومسئولياتهم، والعملاء كذلك متحججين بعدم معرفتهم لهذا الموضوع أساسا، وهذا ما أجبر الباحث على ضرورة ملازمة الفرد المبحوث (خصوصا عينة العملاء) وتوضيحه لمختلف أسئلة الاستبيان حتى يتلقى استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي.

### ثلاثة عشر: الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك عبر عرض موجز لأبرز أهدافها وأساليبها ونتائجها وتوصياتها ثم التعليق عليها، ومن ثم عرض مميزات الدراسة الحالية التي أجراها الباحث عن بقية الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

#### 1- الدراسات المحلية: أبرزها وفقا لتسلسلها زمنيا:

##### 1-1- دراسة (آيت محمد، 2009) (1)

هدفت هذه الدراسة عموما إلى محاولة البحث في أهمية دمج التسويق في المصارف التجارية الجزائرية العمومية من خلال وضع مزيج تسويقي يلبي حاجات ورغبات العملاء مع أخذ مصرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) كحالة دراسية، وقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (200) عميل من عملاء المصرف المبحوث بإحدى وكالاته الكبرى العاملة في الجزائر العاصمة لمعرفة رأي العملاء في المزيج التسويقي المطبق من طرف المصرف، وبعد عملية التحليل الإحصائي للاستبيانات الموزعة خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها قصور المزيج التسويقي المطبق في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وافتقاره إلى التنوع والتحديث، وعليه فقد اقترحت هذه الدراسة في الأخير ضرورة تبني المصرف المبحوث لإستراتيجية واضحة مبنية على تطوير الخدمات المصرفية المقدمة ودمج العامل التكنولوجي بها، فضلا عن ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتكوينه.

##### 1-2- دراسة (عتيق، 2012) (2)

هدفت هذه الدراسة عموما إلى إبراز الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق رضا عملاء المصارف التجارية الجزائرية (العمومية والأجنبية)، وقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة

(1) - آيت محمد محمد، (2009): دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر.

(2) - عتيق خديجة، (2012): أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون: دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

عشوائية مكونة من (250) عميلا من عملاء المصارف التجارية العاملة بولاية تلمسان، في حين تم اعتماد (212) استبيان من العينة الكلية، وبعد عملية التحليل الإحصائي توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة لمختلف متغيرات المزيج التسويقي المصرفي السبعة (7P's) بنسب متفاوتة ووجود علاقة تأثير معنوية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق رضا عملاء المصارف المبحوثة ما عدا عنصر التسعير الذي لم يظهر له أي أثر في تحقيق رضا العملاء، وفي ضوء النتائج السابقة اقترحت هذه الدراسة ضرورة مواصلة المصارف التجارية الجزائرية (العمومية والأجنبية) عملية دعم وتحديث مختلف عناصر مزيجها التسويقي المصرفي.

2- الدراسات العربية: أبرزها وفقا لتسلسلها الزمني:

2-1- دراسة (أبو ركة وآخرون، 1987) <sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى تحديد السمات المميزة لعناصر المزيج التسويقي الأربعة (4P'S) المطبقة في المصارف التجارية السعودية، وقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (07) إدارات من الإدارة العليا و(250) عميلا (150 فرد و100 شركة) من عملاء خمسة مصارف تجارية معروفة عاملة بمدينة جدة، وقد أظهرت النتائج توافر عناصر المزيج التسويقي في المصارف السعودية بشكل نسبي مع تسجيل رضا نسبي للعملاء عن الخدمات المقدمة إليهم، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات أبرزها ضرورة تبني سياسة متينة وفعالة في تصميم المزيج التسويقي للمصارف التجارية السعودية مستندة في ذلك إلى عملية مهمة جدا (حسب الباحثين) وهي الاهتمام بنشاط التخطيط التسويقي المصرفي.

2-2- دراسة (العتيبي، 2006) <sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية العمومية والخاصة العاملة في محافظة البصرة العراقية، وقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (68) فردا من الإدارة العليا (38 منهم من المصارف العمومية و30 من المصارف الخاصة) كعينة للدراسة، وبعد عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن عناصر المزيج التسويقي في المصارف الخاصة المبحوثة لها تأثير في تحقيق مزايا الجودة وسرعة التسليم والكلفة الأقل والإبداع على التوالي، بينما جاءت مزايا المصارف العمومية بترتيب الإبداع والجودة

(1) - أبو ركة حسن عبد الله وآخرون، (1987): المزيج التسويقي لخدمات البنوك التجارية، ط1، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

(2) - العتيبي عباس عبد الحميد، (2006): دور إستراتيجية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العمومية والأهلية في محافظة البصرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة والاقتصاد، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق.

والكلفة الأقل وسرعة التسليم على التوالي، كما توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات أبرزها: ضرورة مواكبة عينة المصارف المبحوثة لمختلف التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، ضرورة تكثيف الحملات الإعلانية والترويجية لهذه المصارف، فضلا عن تصميم برامج تهدف إلى تطوير وتأهيل العاملين من خلال التعاون المثمر مع الجامعات والمعاهد المتخصصة.

### 2-3- دراسة (طالب وآخرون، 2010) (1)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تبني المصارف التجارية العراقية لعناصر المزيج التسويقي الثمانية (7P'S + عنصر خدمة العملاء) من جهة، وإبراز علاقة وأثر المزيج التسويقي المصرفي في الصورة المدركة للعملاء، وبذلك فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (90) مديرا من مدراء المصارف العاملة في العاصمة بغداد (30 مدراء مصارف عمومية و60 مدراء مصارف خاصة) وعينة عشوائية أخرى مكونة من (150) عميلا من عملاء المصارف التجارية العراقية العاملة في العاصمة بغداد (50 من عملاء المصارف العمومية و100 من عملاء المصارف الخاصة)، وبعد عملية التحليل الإحصائي أظهرت النتائج تبني عينة المصارف المبحوثة لجميع عناصر المزيج التسويقي الثمانية بقوة ما عدا عنصر التسعير، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية عموما (باستثناء عنصر الترويج) بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي والصورة المدركة لعملاء المصارف المبحوثة، وبناء على النتائج السابقة اقترحت الدراسة في الأخير ضرورة مواصلة الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحديثه باستمرار لاسيما عنصري الترويج والتسعير، فضلا عن العمل قدر المستطاع على زيادة الوعي المصرفي لدى العملاء.

### 2-4- دراسة (قاسم، 2011) (2)

هدفت هذه الدراسة عموما إلى التعريف بدور الإستراتيجيات التسويقية الثلاثة (تخفيض التكلفة، تحقيق الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء) المطبقة في المصرف التجاري السوري بغية تحقيقه للميزة التنافسية، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء عينة مكونة من (181) موظفا من موظفي المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، وبعد عملية التحليل الإحصائي أظهرت النتائج أن الإستراتيجيات التسويقية الثلاثة المطبقة في المصرف المبحوث تساهم في تحقيق الميزة التنافسية له، وبذلك فقد توصلت الدراسة في الأخير إلى عدة

(1) - طالب علاء فرحان، وآخرون (2010): المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبانين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(2) - قاسم سامر، (2011): دور الإستراتيجية التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (06)، ص: 9-24.

اقتراحات أبرزها: التأكيد المستمر على الدراسة المتأنية للعملاء، والعمل قدر المستطاع على تقديم خدمات جديدة ومتطورة عن الخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى تعزز القدرة التنافسية لهذا المصرف.

### 2-5- دراسة (الموسوي، 2013) (1)

حاولت هذه الدراسة إظهار أثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي في المكانة الذهنية للعميل، فضلا عن بيان أي من عناصر المزيج التسويقي ذو التأثير الأكبر في خلق المكانة الذهنية المتميزة للخدمات المصرفية لدى العملاء، ولهذا الغرض قامت الباحثة بتوزيع (100) استبيان على عينة عشوائية من عملاء مصرف الائتمان العراقي اعتمدت منها (86) استبيان، وبعد التحليل الإحصائي أظهرت النتائج وجود علاقة متفاوتة القوة بين جميع عناصر المزيج التسويقي السبعة (7P's) والمكانة الذهنية لعملاء المصرف المبحوث، حيث احتل عنصر المنتج المرتبة الأولى من حيث التأثير تليه بقية عناصر المزيج التسويقي: التوزيع، الدليل المادي، العملية، الترويج، الأفراد، والسعر على التوالي، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى عدة اقتراحات أبرزها: ضرورة دعم مختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتفعيلها، فضلا عن السعي المستمر إلى خلق مكانة ذهنية إيجابية لدى عملاء المصرف المبحوث كونه أمر مهم في تحسين الفرص التسويقية وتعزيز موقفه التنافسي.

### 3- الدراسات الأجنبية: أبرزها وفقا لتسلسلها الزمني:

#### 3-1- دراسة (Adeniken, 1998) (2)

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى توضيح تأثير الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في تحقيق رضا عملاء المصارف التجارية النيجيرية، ولتحقيق ذلك شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (475) عميلا من عملاء (05) مصارف تجارية عاملة في مدينة لاغوس النيجيرية، وبعد عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها إدماج المصارف التجارية النيجيرية المبحوثة لمختلف الإستراتيجيات التسويقية المصرفية كأداة لتحقيق رضا عملائها بالتركيز على تطبيق عناصر المزيج التسويقي المصرفي الرباعي (4P'S)، وقد قدمت هذه الدراسة في الأخير مجموعة من النقاط التي ينبغي التركيز عليها لتحسين مستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف المبحوثة لتوسيع ادراكات العملاء عبر تكثيف الحملات الترويجية، والتركيز على نشاطات التسويق بالعلاقات.

(1) - الموسوي كوثر حميد هاني، (2013): أثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي في المكانة الذهنية للزبون: دراسة تطبيقية في مصرف الائتمان العراقي المدرج في سوق العراق للأوراق المالية، مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 28، ص ص: 255-278.

(2) - Adeniken David Dada, (1998): The impact of banks marketing strategies on customers satisfaction, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of administration, Federal University of technology, Akure, Nigeria.

3-2- دراسة (Muinde, 2009) (1)

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى تطبيق المؤسسات المالية غير المصرفية (NBFI's) في كينيا لمختلف عناصر المزيج التسويقي وذلك بغية معرفة العوامل المؤثرة على مدى تبني المؤسسات المالية الكينية لمختلف عناصر المزيج التسويقي، وعليه فقد قامت هذه الدراسة على توزيع ما مجموعه (30) استبياناً على عينة عشوائية من مدراء المؤسسات المالية (غير المصرفية) في العاصمة نيروبي، وبعد عملية التحليل الإحصائي أظهرت النتائج تفوق عناصر (الأفراد، المنتج، التسعير) على التوالي من حيث تبنيها من طرف المؤسسات المالية الكينية المبحوثة، تليها عناصر (الدليل المادي، التوزيع، الترويج) على التوالي، وفي الأخير قدمت هذه الدراسة مجموعة من محاور العمل التي ينبغي التركيز عليها لتفعيل دور المزيج التسويقي في المؤسسات المالية الكينية أبرزها: توفير التمويل الكافي، التركيز على مختلف أصناف العملاء وكيفية التعامل معهم، التكاليف التشغيلية، الربحية، ونوعية الخدمات.

3-3- دراسة (Al Azzawi and Kaczynska, 2011) (2)

سعت هذه الدراسة عموماً إلى الحصول على فهم أفضل لطبيعة المزيج التسويقي المصرفي وكيفية استخدام مختلف عناصره الأربعة (4P's) كأداة لتجاوز الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة المالية العالمية (2008)، وقد جاء هذا البحث في قالب وصفي تحليلي مقارنة يستهدف وصف ودراسة الأزمة المالية العالمية وآثارها على المصارف السويدية عموماً ومزيجها التسويقي خصوصاً وكيفية استخدام هذا الأخير في كل مرحلة من مراحل هذه الأزمة مقارنة بوضعية المصارف في جمهورية إستونيا، وعلى هذا الأساس قامت الباحثتان بإجراء (05) مقابلات شخصية مع مسؤولين عن المصارف السويدية، ومقابلتان عبر الهاتف مع مسؤولين عن مصرفين أستونيين (نظراً لبعدها المسافة)، وبعد مقارنة النتائج توصلت الدراسة في الأخير إلى أن جميع عناصر المزيج التسويقي المصرفي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في مجابهة آثار الأزمة المالية والتغلب عليها لكن بدرجات متفاوتة، فالترويج والتوزيع يلعبان دوراً محورياً، في حين أن المنتج والتسعير يلعبان دوراً ثانوياً وفقاً للنتائج التي تحصلت عليها الباحثتان.

(1)-Muinde Agnes, (2009): The extent of application of the marketing mix variables by Non-Banking Financial Institution (NBFI) in Kenya, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of business administration, university of Nairobi, Kenya.

(2)- Al Azzawi Lena and Kaczynska Monika, (2011): Marketing mix in banking in the time of global financial crisis, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of international marketing, Halmstad University, Sweden.

3-4- دراسة (Raffey and Anwar, 2012) (1)

هدفت هذه الدراسة عموماً إلى توضيح دور المفهوم التسويقي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف التجارية الهندية بغية الوصول إلى مفاتيح تحقيق رضا العملاء، وقد جاء هذا البحث على شكل دراسة تحليلية مقارنة بين المصارف التجارية العمومية والمختلطة والخاصة، إذ شملت هذه الدراسة عينة عشوائية مكونة من (60) عميلاً من عملاء المصارف التجارية العاملة في محافظة أورنج آباد الهندية، وبعد عملية التحليل الإحصائي أظهرت النتائج التفوق الواضح للمصارف الخاصة والأجنبية على المصارف العمومية والمختلطة في جميع مؤشرات تحقيق رضا العملاء، وعليه فقد قدمت هذه الدراسة في الأخير مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها: تنويع الخدمات قدر الإمكان، فتح فروع جديدة في أماكن التسوق، تشجيع التوجه نحو الصيرفة الإلكترونية، إخضاع موظفي المصارف لنظم تدريب فعالة، العمل بنظام شكاوى العملاء لما يوفره من معلومات مهمة.

3-5- دراسة (Ketabi, 2012) (2)

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى توضيح أثر المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية العاملة في محافظة كرمنشاه الإيرانية في جذب العملاء وزيادة عددهم، وعلى هذا الأساس فقد ارتكزت هذه الدراسة على استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (300) عميل من عملاء المصارف المبحوثة حول أثر كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي السبعة (7P's) في اجتذاب العملاء، وبعد التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام معاملات الارتباط والانحدار تأكد وجود علاقة تأثير متفاوتة القوة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي في جذب العملاء، حيث احتلت عناصر (الأفراد، المنتج، العمليات) الثلاثة مراتب الأولى من حيث قوة التأثير تلتها عناصر (التسعير، الدليل المادي، الترويج، التوزيع) على التوالي، فيما اكتفت هذه الدراسة بهذه النتائج ولم تعرض أية اقتراحات.

3-6- دراسة (Ateba et al, 2015) (3)

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى إبراز الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي الرباعي (4P's) في تلبية حاجات عملاء المصارف التجارية المحلية الجنوب أفريقية وتحقيق رضاهم خصوصاً في ظل ما خلفته الأزمة المالية العالمية الأخيرة من افتقار هذه المصارف المحلية إلى المرونة في التكيف مع احتياجات

(1)- Raffey Mahamed Abdul and Anwar Akther, (2012): A study of role of service marketing in banking sector with special reference to Aurangabad district, Exal Journal of Engeneering Technology and Management Sciene, Vol.01, No.02, PP: 1-7.

(2)- Ketabi Farinoosh, (2012): The effect of the marketing mix of service to attract customers banks: Case study tejaret bank, branches of Kermanshah province, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.02, No.09, PP: 8632-8639.

(3)- Ateba B B et al (2015): Marketing Mix: It's Role in Customer Satisfaction in the South African Banking retailing, Banks and Banks Systems, Vol.10, No.01, PP: 83-91.

العملاء المتغيرة، وقد تأسست هذه الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (200) عميل لدى أربعة مصارف محلية معروفة، فيما تم اعتماد (132) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وبعد عملية التحليل الإحصائي أكدت نتائج البحث أن المزيج التسويقي يعد أداة أساسية في إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم وقد كان عنصر التسعير الأكثر تأثيراً في تفضيلات العملاء، وفي الأخير اقترحت الدراسة ضرورة سعي المصارف المبحوثة نحو إدماج مفهوم رضا العملاء ضمن ثقافتها المؤسسية واستراتيجياتها التسويقية، كما أكدت كذلك على ضرورة مواصلة الأبحاث في هذا المجال المهم.

### 4- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة (المحلية، العربية، والأجنبية) فقد تبين له أن جميعها قد اتفقت على أهمية المزيج التسويقي المصرفي في عده معياراً يسعى إلى ربط الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وجميع العناصر المكونة له، وجعلها تعمل بشكل مترابط ومتفاعل بعلاقة وطيدة، إذ يعتبر الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المصرف في تسويق منتجاته وخدماته إلى عملائه الحاليين والمرتقبين بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وقد تبين من خلال الدراسات السابقة أن العامل الأساسي في المنافسة مستقبلاً سيكون خدمة العميل، فالعلاقة بين حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم واستخدام مختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي التقليدي (4P's) أو الحديث (7P's) مترابطة كل الارتباط، فالاستخدام الجيد والتكتيكي لمختلف عناصر المزيج التسويقي يساهم بشكل واضح في تحسين الصورة الذهنية للمصرف التجاري وترسيخ علامته التجارية وتحسين جودة خدماته المقدمة وزيادة عدد العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم، وهذه النقاط الستة الأخيرة تمثل المحاور الأساسية التي ركزت عليها جل الدراسات السابقة التي تناولت المزيج التسويقي المصرفي كما تم توضيحه سابقاً.

وقد عالجت الدراسات السابقة موضوع المزيج التسويقي المصرفي بالتركيز على أربعة سياسات أو عناصر من خلال النموذج التقليدي الرباعي (4P's) الذي يشمل عناصر: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، في حين عالجت دراسات أخرى من خلال التركيز على ما يعرف بالنموذج الحديث أو الموسع أو المتمد (7P's) وهي: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، والعمليات، لتأتي دراسات حديثة أخرى تبني المزيج التسويقي المصرفي على ثمانية عناصر (7P's) + (1C's) وهو عنصر خدمة العملاء، إلا أن الأغلبية الساحقة من الدراسات السابقة قد تبنت نموذج الـ (7P's) للمزيج التسويقي المصرفي. وقد أظهرت نتائج جل الدراسات السابقة بأنه على الرغم من معرفة المصارف بأهمية الأسلوب التسويقي عموماً إلا أنها لا تمتلك إستراتيجية واضحة تعكس اهتمام إدارتها بتطبيق مختلف إستراتيجيات

التسويق المصرفي وبناء مزيج تسويقي فعال ومتكامل يلبي احتياجات العملاء ويحقق رضاهم عن المصرف وعن مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها.

وقد اقترحت جل الدراسات السابقة ضرورة السعي نحو إنجاح العملية التسويقية برمتها في المصارف التجارية وذلك عبر السعي نحو تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة، الاهتمام بنشاط التخطيط الاستراتيجي المصرفي، ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية وتبني برامج التسويق الإلكتروني والصيرفة الإلكترونية، توسيع ادراكات العملاء وزيادة الوعي المصرفي لديهم، السعي نحو بناء صورة ذهنية طيبة، تسهيل عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتسهيل عملية وصول العملاء إلى فروع المصارف، الاهتمام بالكادر البشري،...، وغيرها من الاقتراحات المهمة التي تندرج جميعها ضمن ضرورة تشكيل مزيج تسويقي فعال ومتكامل يزيد من قدرة المصرف على إبراز هويته وأخذ مكانة مرموقة في سوق مصرفية شديدة التنافس.

### 5- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة الأولى في الجزائر - في حدود علم الباحث - التي تبحث في موضوع دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية (العمومية والخاصة)، فمعظم الدراسات المحلية السابقة اهتمت بموضوع التسويق المصرفي ومدى تطبيقه في القطاع المصرفي الجزائري مع وجود بعض الدراسات التي تناولت موضوع المزيج التسويقي المصرفي لكنها اكتفت بمحاولة التعرف على مدى تطبيق عناصره في مصرف أو في عدة مصارف تجارية جزائرية، فيما ربطت دراسات محلية أخرى موضوع المزيج التسويقي المصرفي بمتغيرات أخرى أبرزها رضا العملاء.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة مميزات يمكن إبرازها فيما يلي:

5-1- إن عنوان الدراسة موزع بين المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية، وإن أغلب الدراسات السابقة أخذت بعين الاعتبار أحد هذين المتغيرين فقط، فبعض الدراسات أخذت المزيج التسويقي المصرفي وربطته بمتغير آخر، والبعض الآخر أخذت الميزة التنافسية وربطتها بمتغير آخر، في حين انفردت هذه الدراسة (مع قلة من الدراسات الأخرى - مثل دراسة (العتيبي، 2006) -) بالجمع بين المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية.

5-2- جاءت هذه الدراسة بإطار فكري ونظري مفصل (إذ خصص له الباحث ثلاثة فصول كاملة) عن مختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي، طبيعة الميزة التنافسية في المصارف، المداخل المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة.

3-5- تتميز الدراسة الحالية بنظرتها الشاملة لموضوع دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف إذ أخذت بعين الاعتبار جميع عناصر المزيج التسويقي ولم تترك منها أي عنصر، وبذلك فقد تبنت الدراسة النموذج الموسع للمزيج التسويقي المصرفي (7P's) بدلا من النموذج التقليدي (4P's)، وربطته بالمداخل الثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية.

4-5- إن أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين إبراز مدى تبني متغيراتها أو إبراز علاقة الارتباط بين متغيراتها أو إبراز علاقة التأثير بين متغيراتها، في حين سعت هذه الدراسة إلى تحقيق تلك الأهداف الثلاثة معا.

5-5- اعتمدت أغلب الدراسات الميدانية السابقة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة إما على الاستبيانات أو المقابلات أو السجلات أو التقارير السنوية، في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت عليها جميعا في أن واحد.

5-6- تميز حجم عينة الدراسة التي شملت (510) مفردة من إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية المبحوثة، هذه العينة تعتبر عينة كبيرة جدا بالمقارنة مع أغلب الدراسات السابقة التي تراوح حجم عيناتها بين الـ (100) والـ (300) مفردة، وبالتالي فإن هذه الدراسة يمكن أن تزود بنتائج أفضل وأكثر اعتمادية.

5-7- إن أغلب الدراسات السابقة قد تناولت موضوع المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي المصارف أو عملائها من جهة، كما تناولت دراسات أخرى الموضوع من وجهة نظر المصارف العمومية أو المصارف الخاصة من جهة أخرى، في حين أن الدراسة الحالية تناولت هذا الموضوع من وجهة نظر موظفي وعملاء المصارف العمومية والخاصة في نفس الوقت.

# الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

## تمهيد

للانتقال من مرحلة بناء الإستراتيجية التسويقية المصرفية وإعدادها إلى مرحلة تنفيذها الفعلي في السوق المصرفية المستهدفة، فلا بد من الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، أي الانتقال من مرحلة التسويق الإستراتيجي إلى مرحلة التسويق التكتيكي، فلن تكون لإستراتيجية التسويق في المصرف أية قيمة إذا لم تنفذ على أرض الواقع ولم تحقق رسالة المصرف وأهدافه.

وترتكز السياسات والتكتيكات التسويقية التنفيذية في السوق عموماً والسوق المصرفية خصوصاً على أربعة عناصر أساسية تعرف بالمزيج التسويقي (4P's)، والذي يشمل:

- المنتج (Product)

- السعر (Price)

- الترويج (Promotion)

- التوزيع أو المكان (Place)

إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تعرض لانتقادات شديدة من قبل عديد من الباحثين المجددين في مجال التسويق الخدمي وعلى رأسهم: (Shostack)، (Loveloek)، (Berry)، (Adrian)، ...، وغيرهم، حيث يجمع هؤلاء على أن هذا المزيج بصيغته التقليدية الموروثة عن زمن ما بعد الثورة الصناعية لا يصلح لقطاع الخدمات، لذا يجب إضافة ثلاثة عناصر إضافية أخرى (3P's) للمزيج التسويقي التقليدي، لتزيد من سعة نطاقه لينسجم مع طبيعة وخصائص الخدمات، هذه العناصر الثلاثة المضافة هي:

- الدليل المادي (Physical evidence)

- الأفراد (Persons)

- عملية تقديم الخدمة (Process)

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل في محاولة للوصول إلى فهم علمي شامل ودقيق لماهية وخصوصية المزيج التسويقي في المصارف من جهة، ولتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بمختلف سياسات المزيج التسويقي المصرفي السبعة (7P's) من جهة أخرى، وذلك وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: ماهية المزيج التسويقي وأهميته بالنسبة للمصارف

المبحث الثاني: المزيج التسويقي المصرفي التقليدي

المبحث الثالث: المزيج التسويقي المصرفي الحديث

## المبحث الأول: ماهية المزيج التسويقي وأهميته بالنسبة للمصارف

مما لا شك فيه أن نجاح أسلوب التسويق المصرفي لا يمكن أن يتم إلا بالاختيار المناسب والفعال والمتكامل لعناصر المزيج التسويقي المصرفي الذي سيتم اعتماده في تنفيذ سياسات التسويق المصرفي وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وإن أي خطأ في هذا المزيج مهما كان بسيطاً ستكون له انعكاسات سلبية على نجاح أسلوب التسويق في المصرف، وبالتالي التأثير السلبي على رضا العملاء ومردودية المصرف في نفس الوقت.

وتأسيساً على ما سبق ذكره، فإن هذا المبحث سيهتم بتوضيح طبيعة وأهمية المزيج التسويقي في المصارف، وذلك وفقاً للخطة التالية:

**المطلب الأول: السياق التاريخي لظهور وتطور المزيج التسويقي**

**المطلب الثاني: مفهوم المزيج التسويقي في المصارف وخصائصه**

**المطلب الثالث: أهمية ومستلزمات تطبيق المزيج التسويقي في المصارف**

## المطلب الأول: السياق التاريخي لظهور وتطور المزيج التسويقي

### أولاً: ظهور المزيج التسويقي التقليدي

لقد ظهر مصطلح المزيج التسويقي بداية في الكتابات الأمريكية سنة (1948)<sup>(1)</sup> فظهوره كان نتيجة لمرحلة تجريبية قام بها المتخصصون والباحثون في ميدان التسويق، حيث تم اقتراح جدول لتحليل وتقييم تكاليف وفعالية مختلف المتغيرات المستخدمة في السوق والبحث عن الصيغة التي يمكن من خلالها التوليف والربط بين كل تلك المتغيرات التسويقية، مثل ما هو معمول به عند الباحثين الاقتصاديين في حالة الإنتاج، حيث يقوم المنتج بالتوليف بين عنصري رأس المال والعمل، وهذا يشير إلى أن ظهور المزيج التسويقي كان بفضل محاكاة الطريقة الاقتصادية في حالة الإنتاج.

وقد تزامن ظهور مفهوم المزيج التسويقي مع تطور مفهوم تجزئة السوق عند منتجي السلع ذات الاستهلاك الواسع، وبالتالي فإن فكرة ظهور المزيج التسويقي كانت تدور حول ضرورة تشكيل مزيج تسويقي جيد وملائم لخدمة القطاعات السوقية التي تمت تجزئتها، بحيث كان المزيج التسويقي في تلك الفترة يشمل كل الأدوات التي تستخدمها المؤسسة الصناعية للتأثير على العملاء.

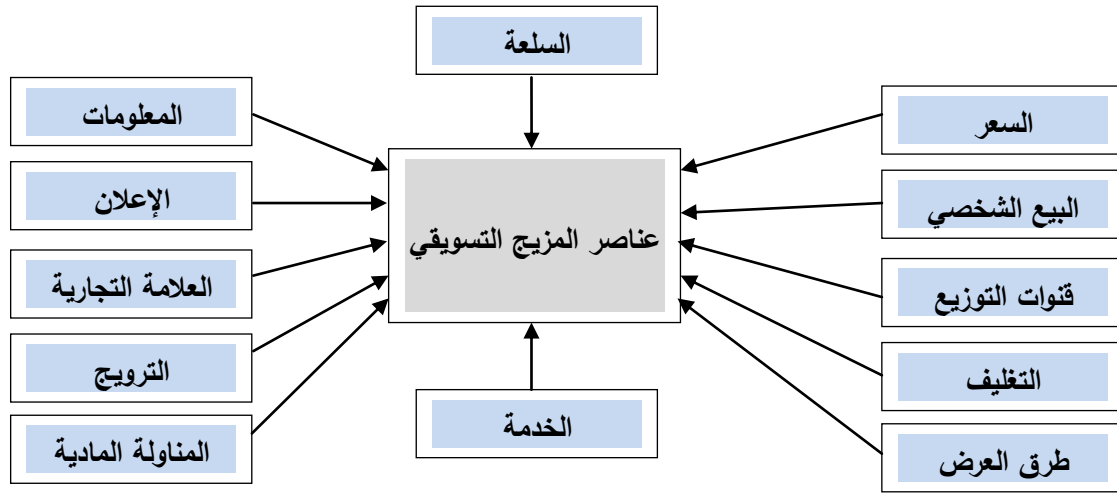
(1) - Filser Marc, (1997) : Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> Ed, Economica, Paris, France, P: 1904.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

ويرجع أصل تطور مفهوم المزيج التسويقي ومكوناته إلى مقالة للباحث (Neil Borden) (\*) سنة (1965)، إذ عبر في مقالته هذه عن إعجابه بطريقة قيام أحد مدراء التسويق بمزج عناصر وسياسات المزيج التسويقي في شركته، حيث وصفه بأنه: "مازج العناصر".<sup>(1)</sup>

وقد كانت قائمة المزيج التسويقي التي جاء بها (Borden) آنذاك تضم (12) عنصرا هي: السلع، الخدمات، السعر، البيع الشخصي، قنوات التوزيع، التغليف، طرق العرض، المناولة المادية، الترويج، العلامة التجارية، الإعلان، والمعلومات، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02): المزيج التسويقي وفقا لنموذج (Borden)



المصدر: ظلمية إلهام فخري، (2013): إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 228.

وفي عام (1975) قام (Mc Carthy) بتعديل المزيج التسويقي الذي قدمه (Borden) إلى أربعة عناصر أساسية سميت بالـ (4P's) والتي تشمل:

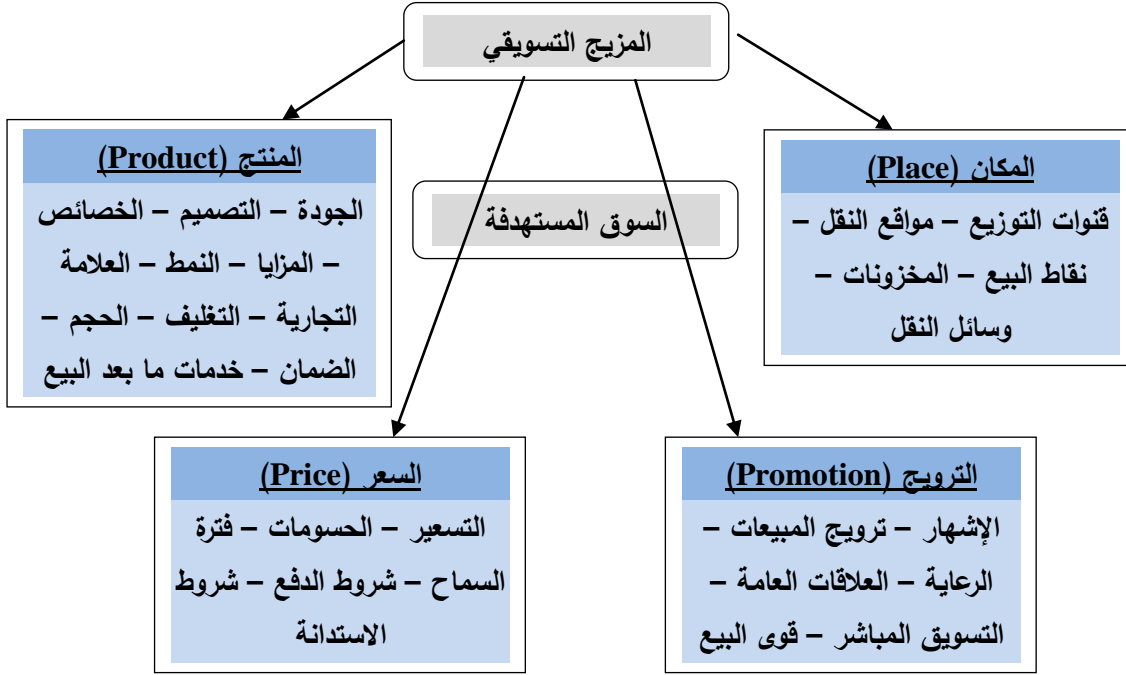
- المنتج (Product).
- السعر (Price).
- الترويج (Promotion).
- التوزيع أو المكان (Place).

(\*) - نيل بوردين: هو أستاذ وباحث في التسويق والإعلان بجامعة هارفارد للتجارة، كما كان الرئيس السابق لنقابة المسوقين الأمريكيين والجمعية الاقتصادية الأمريكية، نشر العديد من الكتب والمؤلفات في علم التسويق أبرزها كتابه المعنون بـ "الآثار الاقتصادية للإعلان" « The Economic Effects of Advertising » سنة (1942).

(1) - Goi Chai Lee, (2009): A review of marketing mix: 4P's or more ?, International Journal of Marketing Studies, Vol.01, No.01, P: 03.

وعموما يمكن توضيح مختلف عناصر ومقومات الـ (4P's) في الشكل أدناه:

الشكل (03): المزيج التسويقي وفقا لنموذج (Mc Carthy)



Source: Kotler Philip et al, (2006): Marketing management , 12<sup>ème</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France, P: 23.

ولقد لاقى نموذج (Mc Carthy) في البداية قبولا وتأييدا واسعين من طرف كثير من الباحثين في ميدان التسويق، لكن سرعان ما ظهرت أصوات تنادي بضرورة تعديل هذا المزيج، ومن هنا بدأت تتبلور معالم ظهور مزيج تسويقي جديد.

### ثانيا: الانتقال من المزيج التسويقي التقليدي إلى المزيج التسويقي الحديث

كما تمت الإشارة إليه آنفا فإن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي الذي جاء به (Mc Carthy) قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل كثير من الباحثين في مجال التسويق خصوصا من هم متخصصون في ميدان التسويق الخدمي، حيث أجمع هؤلاء على أن هذا المزيج التسويقي غير شامل لجميع القطاعات إذ لا يكفي تطبيقه في القطاع الخدمي، وذلك لعدة اعتبارات أبرزها: (1)

1- أن هذا المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلا للشركات الصناعية.

(1) - للتوسع أكثر أنظر :

- أبو تايه صباح محمد، (2008): التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 95.

- أحمد أحمد محمود، (2001): تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر، عمان، الأردن، ص: 92-94.

- الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 114-115.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

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

3- أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات، حيث لا يتم الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المتعلقة بمقدمي الخدمة أو البيئة المادية مثلا.

فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري المؤسسات الخدمية يواجهون مشاكل وحالات تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية أو السلعية، وأبرز هذه المشكلات تتحصر فيما يلي:

أ- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات التي يصعب قياسها مقارنة بالسلع.

ب- أن الناس الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة قد يصبحون جزءا من الخدمة وهذا غير وارد في القطاع السلعي.

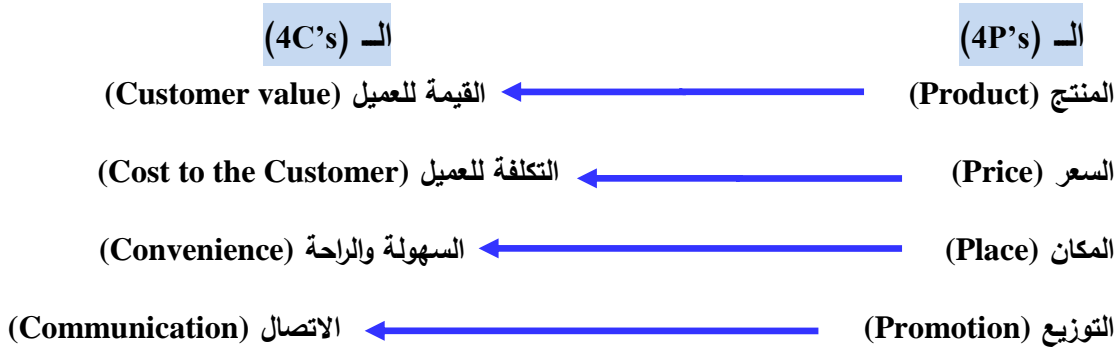
ت- لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة.

ث- أن المؤسسات الخدمية غير قادرة على تخزين الخدمة.

ج- أن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع السلع الملموسة، بفعل التفاعلات بين موردي الخدمة والمستفيدين منها وبين المستفيدين أنفسهم، فالخدمة تستهلك في لحظة إنتاجها، بينما السلعة لا تستهلك في الغالب لحظة إنتاجها.

وكذلك من بين أهم الانتقادات التي وجهت إلى المزيج التسويقي التقليدي (4P's) أنه يعكس وجهة نظر البائع وليس العميل، لذلك اقترح (Lauterborn) سنة (1990) إعادة صياغة عناصر المزيج التسويقي حسب وجهة نظر العميل، إذ يمكن مقابلة الـ (4P's) الخاصة بالبائع أو المنتج بالـ (4C's) الخاصة بالمشتري أو العميل، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (04): الـ (4C's) المقابلة للـ (4P's)



Source: Kotler Philip, (1999): Le marketing selon Kotler: ou comment créer, conquérir et dominer un marché, Edition Village Mondial, Paris, France, P: 109.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

أما (Robins) فقد اقترح سنة (1991) إعادة صياغة المزيج التسويقي حسب البيئة الخارجية لهذا المزيج، إذ يجب مقابلة الـ (4P's) التقليدية بالـ (4C's) الجديدة التي تشمل<sup>(1)</sup>: العملاء (Customers)، المنافسين (Competitors)، القدرات أو المهارات (Capabilities)، الشركة (Company).

في حين أضاف (Kotler) عنصرين جديدين إلى الـ (4P's) وهما: السياسة (Political Power) والرأي العام (Public Opinion)، أما (Grönroos) فقد أضاف عنصرين آخرين هما: التسويق الداخلي (Internal Marketing) والتسويق التفاعلي (Interactive Marketing).

وعموماً فقد توالى اجتهادات المفكرين والباحثين في ميدان التسويق الخدمي في استحداث عناصر جديدة للمزيج التسويقي تأخذ بعين الاعتبار خصائص القطاع الخدمي بما فيها خصائص القطاع المصرفي، ويمكن إيجاز مختلف هذه الإسهامات في الجدول أدناه:

الجدول (01): عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (المضافة)

الرمز	عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (المضافة)	اسم الباحث	السنة
(+ 3P's)	المشتركون (Participants) + الدليل المادي (Physical evidence) + العملية (Process)	Bomms & bitner	1981
(+3 C's)	العملاء (Customers) + المنافسون (Competitors) + المنظمة (Corporation)	Ohmae	1982
(+2 P's)	السياسة (Political Power) + الرأي العام (Public Opinion)	Kotler	1984
(+1R's)	السمعة (Reputation)	Band	1987
(+1P's)	الناس (People)	Judd	1987
(+4 C's)	القيمة للعميل (Customer value) + التكلفة للعميل (Cost of the ) + السهولة (Convenience) + الاتصال (Communication)	Lauterborn	1990
(+2 P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence)	Collies	1991
(+4 C's)	العملاء (Customers) + المنافسون (Competitors) + المهارات (Capabilities) + الشركة (Compagny)	Robins	1991
(+3 P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Smith & saker	1992
(+1P's)	الأفراد (Persons)	Heuvel	1993
(+2P's)	الربح (Profit) + الأفراد (Persons)	Coeth	1993
(+1S's)	الخدمة (Service)	Vignalli & Davies	1994
(+2S's)	الخدمة (Service) + أعضاء الإدارة (Staff)	Doyle	1994
(3P's) + (1C's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد	Payne	1995

(1) - Goi Chai Lee, op.cit, P:08.

الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

	(Persons) + خدمة العميل (Customer service)		
(+3P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Lovelock	1996
(+3P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Berry	1985
(+3P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Eiglier & Langeard	1987
(+3P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Dibb	1997
(+4P's)	الكفاءة (Performance) + الجزاء (Penalty) + التوقعات (Perceptions) + العملية (Process)	Yudelson	1999
(+4P's)	الشخصنة (Personalisation) + الأفراد (Persons) + الشواهد المادية (Physical assets) + الإجراءات (Procedures)	Goldsmith	1999
(+3P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Adrian	2000
(+4R's)	التطابق (Relevance) + الاستجابة (Responce) + العلاقات (Relationships) + النتائج (Results)	English	2000
(+3P's)	العملية (Process) + الدليل المادي (Physical evidence) + الأفراد (Persons)	Bingham	2001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: - طالب علاء فرحان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

- Goi Chai Lee, op.cit, PP: 08-11.

وبناء على ما ورد في الجدول السابق يتبين أن أغلب الباحثين يتفقون على إضافة ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي في القطاع الخدمي، هذه العناصر هي:

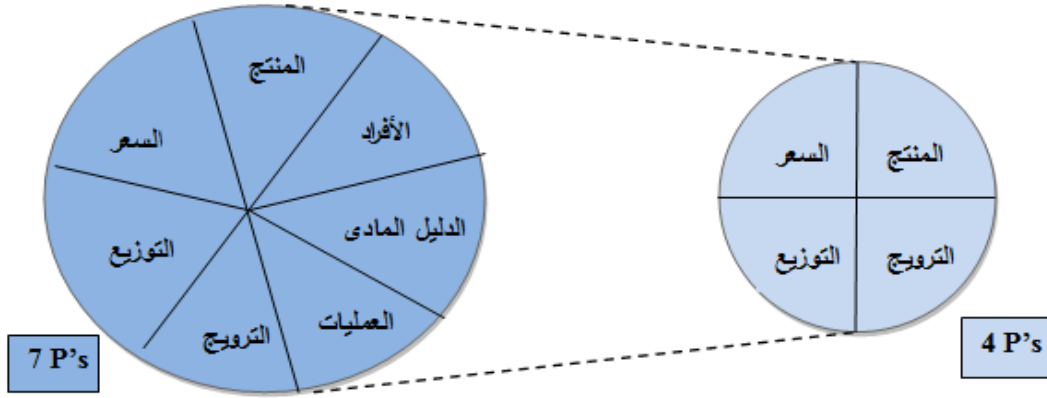
- الدليل المادي (Physical evidence).

- الأفراد (Persons).

- العملية (Process).

ليصبح المزيج التسويقي الحديث يشمل سبعة عناصر أساسية تعرف بالـ (7P's) وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، المكان (Place)، الدليل المادي (Physical Evidence)، الأفراد (Persons)، العملية (Process)، وعليه فالعناصر السبعة السابقة الذكر هي التي تم تبنيها فعلا كمكونات للمزيج التسويقي في المصارف في إطار ما يعرف بالمزيج التسويقي الحديث أو الممتد أو الموسع للمصرف، والذي نوضحه في الشكل التالي:

الشكل (05): المزيج التسويقي الحديث في المصارف



المصدر: الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، (2005): التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي . كمي. تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 235.

وفي الأخير فلا بد من الإشارة إلى أن عناصر المزيج التسويقي الثلاثة المستحدثة قد لاقت الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الكتاب والباحثين، حيث أقروا أنه لا فائدة من هذه العناصر باعتبارها تشكل امتدادا للعناصر الأربعة التقليدية، فحسبهم عنصر الدليل المادي هو مكون من مكونات سياسة التوزيع، أما عنصر الأفراد المشتركين في أداء الخدمة فيعتبرونه مكون من مكونات المزيج الترويجي (البيع الشخصي)، في حين أن عنصر عملية تقديم الخدمات فهو مرتبط بعنصر الجودة التي هي عنصر من عناصر سياسة المنتج أو الخدمة.

لكن هذا لا ينتقص أبدا من أهمية هذه العناصر الثلاثة في تحقيق النجاح التسويقي والتميز التنافسي لخدمات ومنتجات المصرف خصوصا في ظل اتسام الخدمات المصرفية بالتمطية وانتشار التكنولوجيا الحديثة لدى جل المصارف.

### المطلب الثاني: مفهوم المزيج التسويقي في المصارف وخصائصه

#### أولا: مفهوم المزيج التسويقي في المصارف

يعتبر المزيج التسويقي عنصرا أساسيا في الإستراتيجية التسويقية لأي مصرف، ويظهر ذلك من خلال مختلف المتغيرات التي يدخلها المصرف على عناصر مزيج التسويقي لإحداث التغييرات المطلوبة على سلوك المستهلك، أي بعبارة أخرى فهو يحدد مختلف مواصفات خلق وعرض المنتجات والخدمات المصرفية في السوق.

وفيما يخص تعريف المزيج التسويقي فقد تعددت تعريفات الكتاب والباحثين في ميدان التسويق له، ومن أبرز هذه التعريفات نجد:

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

- عرف (Kotler) المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة المتغيرات التسويقية التي تسيطر عليها المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة".<sup>(1)</sup>
- وضمن نفس الاتجاه عرفه كل من (Ennew and Waite) بأنه: "مصطلح يستعمل لوصف الأدوات التسويقية التي يستخدمها مدير التسويق كضوابط لاتخاذ القرارات حول هذه الأدوات المختلفة من أجل خلق مواقع تنافسية واضحة في السوق لمنتجات المؤسسة وخدماتها، لتنسجم مع طبيعة إستراتيجية التسويق الشاملة"<sup>(2)</sup>، وفي هذا التعريف الأخير يركز هذان الباحثان على نقطة مهمة جدا وهي ضرورة التوافق بين مواصفات عناصر المزيج التسويقي وإستراتيجية التسويق ككل.
- أما (Zollinger) فعرفت المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه، وعليه إيجاد المزيج المناسب وفقا لمتطلبات السوق، وبحكم طبيعة تكوينه فإن المزيج التسويقي لا يتخذ شكلا ثابتا وإنما يتغير وفقا لتغير معطيات السوق"<sup>(3)</sup>، ومن خلال هذا التعريف تشير (Zollinger) إلى ضرورة اختيار أو تشكيل المزيج التسويقي المناسب، كما تشير أيضا إلى حتمية اختلاف عناصر المزيج التسويقي من مؤسسة لأخرى.
- في حين عرفه (الضمور) على أنه: "مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له"<sup>(4)</sup>، هذا التعريف الأخير علاوة على أنه يشير إلى أن المزيج التسويقي ليس عبارة عن وسائل فقط وإنما مجموعة من الأنشطة الشاملة، فهو يلفت الاهتمام كذلك بضرورة إحداث التكامل والانسجام بين مختلف عناصر المزيج التسويقي.
- وفي مجال الخدمات المصرفية فإن المزيج التسويقي لها لا يختلف من حيث مفهومه ومكوناته عن المزيج التسويقي للمؤسسات الأخرى إلا في الجوانب التي تختلف فيها الخدمات المصرفية عن السلع والخدمات الأخرى، لذا يمكن عرض أبرز التعريفات المقدمة للمزيج التسويقي المصرفي فيما يلي:
- عرفت (Bitner) المزيج التسويقي المصرفي على أنه: "مجموعة العناصر التي يستطيع المصرف السيطرة عليها لتحقيق أهداف السوق وإشباع حاجات العملاء المستهدفين".<sup>(5)</sup>

(1)- Kotler Philip, (1984) : Marketing management : analysis, planning and control, 5<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall Intrenational Inc, London, U.K, P: 68.

(2)- Ennew Christine and Waite Nigel, (2007) : Financial services marketing: an international guide to principales and practice, 1<sup>st</sup> Ed, Elsevier, Burlington, U.S.A, P: 172.

(3)- Zollinger Monique, (1985): Marketing bancaire : vers une banque du troisième type, Dunod, Paris, France, P:102.

(4)- الضمور هاني حامد، (2000): تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:71.

(5)- Bitner Mary Jo, (1990) : Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, Journal of Marketing, Vol.54, April, P:70.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

- وضمن نفس الصدد عرفه (أبو رغبة وآخرون) على أنه: "مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والتي توجه للعمل لإشباع احتياجاته من الخدمة المصرفية والحصول على رضائه وتعامله المستمر مع المصرف"<sup>(1)</sup>، وكلا التعريفان السابقان يركزان على الهدف الرئيسي من تصميم المزيج التسويقي وهو إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم.

- كذلك فإن (De Coussergues) تتفق تماما مع الباحثين السابقين، لكنها تقدم تعريفاً آخرًا موجزا ودقيقا للمزيج التسويقي المصرفي على أنه: "مختلف الوسائل الموضوعية تحت تصرف المصرف بغرض تحقيق أهدافه التجارية مترجمة إلى عملاء وحصص سوقية"<sup>(2)</sup>، إن هذا التعريف الأخير ورغم أنه مقتضب جدا إلا أنه يعد تعريفاً شاملا وصريحا لمضمون المزيج التسويقي في المصرف ولأهدافه.

وعموما يرى الباحث أن المزيج التسويقي المصرفي يشير إلى : مجموعة من العناصر والوسائل والتقنيات المتغيرة التي يمكن ضبطها وتنظيمها والتحكم فيها والسيطرة عليها والعمل على تنميتها وتعديلها من قبل إدارة المصرف، بغية إشباع الحاجات الحالية والمستقبلية للسوق المصرفية المستهدفة وزيادة الحصص السوقية وأرباح المصرف.

وفي الأخير تنبغي الإشارة إلى أن نجاح الممارسة التسويقية في المصارف تتطلب مزيجا موسعا يشمل كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الأساسية له، كما يجب أن تتطرق جميع سياساته من إستراتيجيات عامة وأساسية يقرها المصرف تجاه عدد من الموضوعات الهامة، في ظل توفر المعلومات ومختلف الدراسات الضرورية لذلك.

### ثانيا: خصائص وسمات المزيج التسويقي في المصارف

إن طبيعة المزيج التسويقي المصرفي المنبثقة من خصائص الخدمات عموما وخصائص الخدمات المصرفية خصوصا، تجعله يتميز بجل خصائصها والتي تتمثل في: (3)

1- اللاملموسية: فما يقدمه المصرف من خدمات ليس له تجسيد مادي إلا في بعض الحالات، وبالتالي لا يمكن للعميل إدراك الجوانب المادية لتلك الخدمات وتقييمها بالحواس الخمس مثل ما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، الأمر الذي يزيد من أهمية مكونات المزيج التسويقي المادية الأخرى.

(1) - أبو رغبة حسن عبد الله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(2) - De Coussergues Sylvie, (1996): La banque : structure, marchés, gestion, 2<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, Paris, France, P:70.

(3) - Pour plus informations voir:

- Zollinger Monique et La marque Eric, (1999): Marketing et stratégies de la banque, 3<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France, PP: 10-20.

2- **التلازمية:** إن المقصود بخاصية التلازمية هو أن الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك في آن واحد، مما يعني الترابط والعلاقة الوثيقة بين الخدمة المصرفية في حد ذاتها والموظف الذي يتولى تقديمها للعميل، وهذا ما يزيد من أهمية عنصر الأفراد ضمن المزيج التسويقي للمصرف.

3- **عدم التجانس:** وتعني هذه الخاصية الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير من الأحيان على تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف وخاصة تلك التي تعتمد على الموظف بشكل كبير، هذا من شأنه أن يصعب على موظفي المصرف ضمان مستوى جودة معين لعملائهم في كل مرة والتنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل وبعد الحصول عليها، وهذا يشكل تحدياً عملياً في عملية تصميم المزيج التسويقي للمصرف.

4- **الفناء:** بما أن الخدمات المصرفية لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لفترة من الزمن لأن إنتاج الخدمة المصرفية واستهلاكها يكونان متزامنين، وبالتالي فهي تفتقر وتزول بمجرد إنتاجها، ويترتب على ذلك أن الخدمات المصرفية غير المباعة خلال فترة عرضها تعتبر خسارة وريح قد تم تضييعه، وبالتالي يجب توجيه المزيج التسويقي في المصرف بكل مكوناته لتفادي ذلك.

5- **عدم إمكانية تملك الخدمة المصرفية:** وذلك لكونها غير ملموسة وسريعة الزوال، الأمر الذي يقتضي التركيز على العناصر الملموسة الأخرى في المزيج التسويقي كالشواهد المادية مثلاً.

كما تتميز الخدمات المصرفية ومن ثم المزيج التسويقي المصرفي ب: (1)

أ- **تتطلب نظام تسويقي ذو توجه شخصي عال:** فعملية توزيع الخدمات المصرفية تتطلب قيام علاقة مباشرة بين العميل والمصرف حيث تتطور هذه العلاقة لتأخذ أبعاداً شخصية وعلى مستوى عال، الأمر الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند تصميم المزيج التسويقي للمصرف.

ب- **الافتقار إلى هوية خاصة:** تتصف الخدمات التي تقدمها المصارف بقدر كبير من التشابه والنمطية، ونتيجة لذلك أصبحت عملية التمييز بينها صعبة، الأمر الذي يقتضي البحث عن تمييز المزيج التسويقي للمصرف.

ت- **التعدد والتنوع:** إن الخدمات التي تقدمها المصارف كثيرة ومتنوعة تسعى في مجملها إلى تلبية تنوع وتعدد احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم، هذا ما يقتضي من المصرف تشكيل مزيج تسويقي متنوع ومناسب في نفس الوقت لتلبية مختلف حاجات ورغبات العملاء.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 43-48.

- العجامة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 47-50.

ث- الانتشار الجغرافي: لكي يحقق المصرف النجاح المنشود، يتعين عليه أن يكون قادرا على الوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين في الأماكن التي يتواجدون فيها، ولا يتحقق هذا الغرض إلا إذا امتلك المصرف شبكة واسعة من الفروع والوكالات المنتشرة جغرافيا، وهذا ما يقتضي من المصرف تشكيل مزيج تسويقي مناسب منبثق من سياسة توزيعية فعالة.

ج- اختلاف معايير اختيار الخدمة من عميل إلى آخر: تتصف الخدمة المصرفية ببعدها الشخصي، فالمواصفات التي يطلبها العميل في خدمة مصرفية معينة قد تختلف عن تلك التي يطلبها عميل آخر في نفس الخدمة أو التي يطلبها العميل نفسه في خدمة أخرى، بمعنى أن هناك تفاوت في المعايير التي يستخدمها العملاء عند اختيارهم للمصرف الذي يتعاملون معه، هذا ما يحتم على المصرف تبني مزيج تسويقي متكامل العناصر يسعى من خلاله قدر الإمكان إلى تحسين مواصفات منتجاته وخدماته.

ح- الموازنة بين النمو والمخاطر: أي أنه عندما يقدم المصرف خدماته، فلا بد أن تكون هناك رقابة جيدة لإيجاد نوع من التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة، الأمر الذي يستدعي الاستخدام الحذر لمختلف مكونات عناصر مزيج التسويقي.

كما تتميز الخدمات المصرفية ومن تم مزيجها التسويقي بعدة خصائص أخرى منها: (1)

- غالبا ما تكون الخدمات المصرفية مشروطة بقوانين مصرفية أو جبائية.
  - لا يمكن إعادة توزيع الخدمات المصرفية مرة أخرى، كما لا يمكن استردادها.
  - الطلب على الخدمات المصرفية يتميز بالتذبذب والتكرار.
  - ارتباط الخدمة المصرفية بإسم المصرف مقدم الخدمة ودرجة الثقة فيه.
- فكل الخصائص السابقة الذكر تعتبر بمثابة تحديات أمام رجال التسويق في المصارف بغية تشكيل المزيج التسويقي الفعال والمناسب.

وما يمكن ملاحظته في الأخير أنه ونتيجة لكل الخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية وتنوعها وارتباطها وتداخلها تزداد تبعا لذلك أهمية المزيج التسويقي في المصارف.

### المطلب الثالث: أهمية ومستلزمات تطبيق المزيج التسويقي في المصارف

#### أولا: أهمية المزيج التسويقي في المصارف

يعتبر المزيج التسويقي من المواضيع المهمة التي ينبغي على المصرف التركيز عليها والسعي لفهمها والإلمام بمختلف جوانبها، كونه يعتبر المسؤول المباشر عن تجسيد أهداف المصرف على أرض الواقع.

(1)- Tournois Nadine, (1989): Marketing bancaire face aux nouvelles technologies, Edition Masson, Paris, France, P: 70.

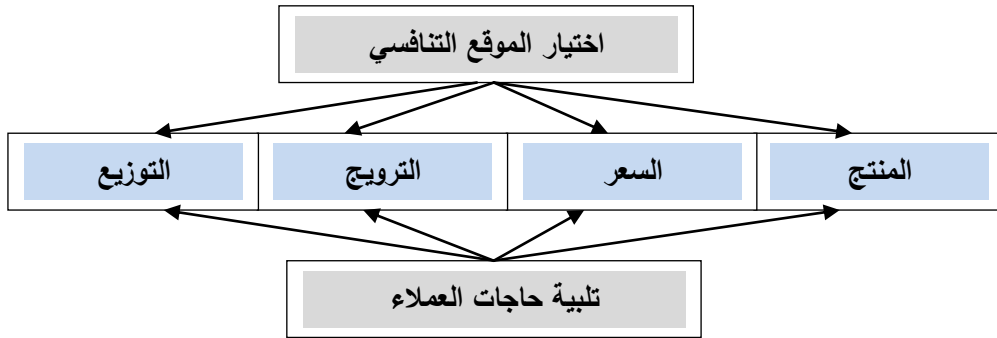
## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

كما يعد المزيج التسويقي واحدا من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية، حيث يرى (Kotler Philip) (\*) أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه (1)، أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التي ترسمها الإدارة العليا للمشروع.

فالوصول إلى المزيج التسويقي المصرفي الأفضل يعتبر من الأمور الهامة التي تظهر مدى كفاءة إدارة التسويق المصرفي من ناحية، ومدى نجاح المصرف في الوصول إلى أهدافه من ناحية أخرى، إذ يتوقف نمو المصرف واستمراره بالدرجة الأولى على قدرته على تطوير خدماته وأعماله وتقديم الخدمات التي تعطي إضافات جديدة لخط منتجات المصرف وخدماته، بما يتناسب مع احتياجات ورغبات عملائه وظروف مجتمعه.

وإن هدف المزيج التسويقي في المصارف معروف من طرف كل رجال التسويق داخل أي مصرف، فهو يركز على إرضاء المستهلك كهدف أساسي، ويمكن بلوغ هذا الهدف من خلال تفاعل عدد من المتغيرات، ويجب أن يكون في نفس الوقت مصاغا بالطريقة التي تمكن من تحقيق أهداف المصرف، فالمزيج الجيد والمتوازن لهذه المكونات أو العناصر يؤدي في الأخير إلى تحقيق أعظم إرضاء للمستهلك (2). فإرضاء المستهلك أو العميل يتوقف على مدى إمكانية عناصر المزيج التسويقي على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم غير المشبعة وفقا لما يوضحه كل من (Ennew and Waite) في الشكل أدناه:

الشكل (06): المزيج التسويقي المصرفي وتلبية احتياجات العملاء



Source: Ennew Christine and Waite Nigel, op.cit, P: 175.

(\*) - فيليب كوتلر: باحث وأستاذ في علم التسويق بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث ويسترن بالولايات المتحدة، متحصل على درجتي الماجستير والدكتوراه في علم الاقتصاد، عمل كمستشار لعدة شركات أمريكية كبرى، شغل منصب رئيس كلية التسويق بمعهد العلوم الإدارية (TIMS) ومدير الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)، له العديد من المؤلفات أبرزها كتابه الشهير: إدارة التسويق (Marketing Management) والذي ترجم إلى عدة لغات.

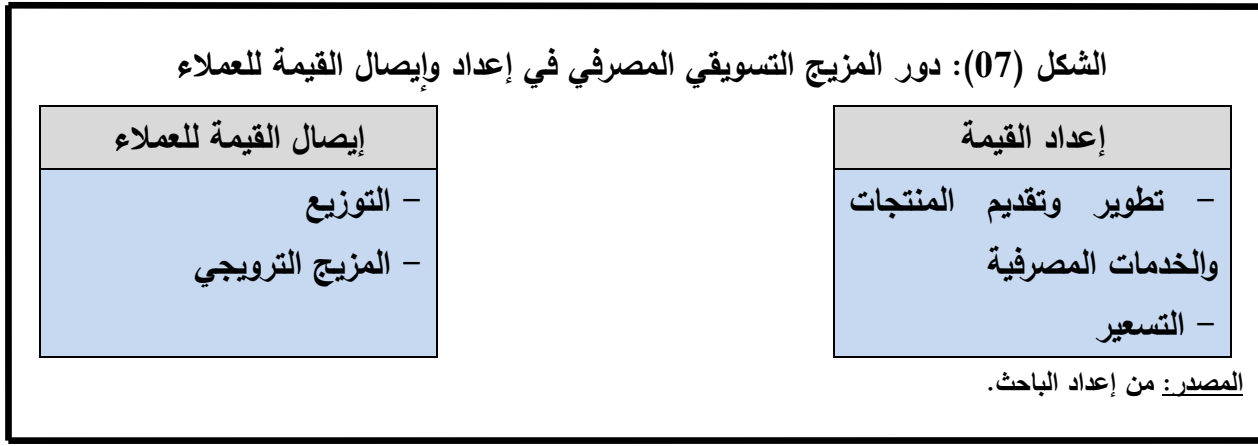
(1) - أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

(2) - ساهل سيدي محمد، (2009): دور التوجه التسويقي في المصرف وأهمية المزيج التسويقي في اتخاذ القرارات المصرفية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، يومي 14 و 15 أفريل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص: 18.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

فمن وجهة نظر المصرف ليس هناك أي داع للإِنفاق على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي إن لم يساهم في إرضاء العميل وجعل العملية التسويقية أكثر إنتاجية، فمهما اختلفت عناصر المزيج التسويقي للمصرف فإنه يتعين على رجل التسويق مزج مختلف مكوناته بالشكل الذي يحفز العميل على الإقبال عليه وهذا ما يضمن تحقيق أهداف المصرف.

كما أن تلبية حاجات العملاء والحصول على رضاهم لا يتم إلا من خلال قيام المصرف بتقديم منتجات وخدمات مصرفية ذات قيمة أعلى من توقعاتهم وانتظاراتهم، فالمزيج التسويقي هو العنصر المسؤول عن إعداد القيمة وإيصالها للعملاء وفقا لما يوضحه الشكل التالي:



ولقد ركز (El sahn) على ضرورة وأهمية المزيج التسويقي في المصرف، فهو يبني هذه الضرورة على طبيعة الوظائف التي يتعين على المصرف التجاري القيام بها حتى يصبح المزيج التسويقي حيويا، وذلك باعتبار أنه يجب على المصرف: (1)

1- أن يجلب المواد الأولية في شكل ودائع قبل أن توزع على كل من السوق الصناعية أو سوق المستهلك، ولكي يحث أصحاب الودائع لاستثمار أموالهم لديه يجب على المصرف إعداد برنامج تسويقي يحاول من خلاله إعطاء صورة الأمان بخصوص الأموال المودعة لديه، وعن سهولة الحصول عليها وبسعر فائدة مرتفع للعملاء لحثهم على أن يصبحوا عملائه.

2- أن يقوم بتوزيع الأموال التي يجلبها.

فيهذا الشكل يتعين عليه تنمية وإعداد مزيج تسويقي ملائم لمقابلة متطلبات السوق التي يعمل فيها.

### ثانيا: مستلزمات وشروط تطبيق المزيج التسويقي في المصارف

يقوم المزيج التسويقي المصرفي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد فقط على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من قبل المصرف والمتمثلة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، وعليه ظهرت

(1) - ساهل سيدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

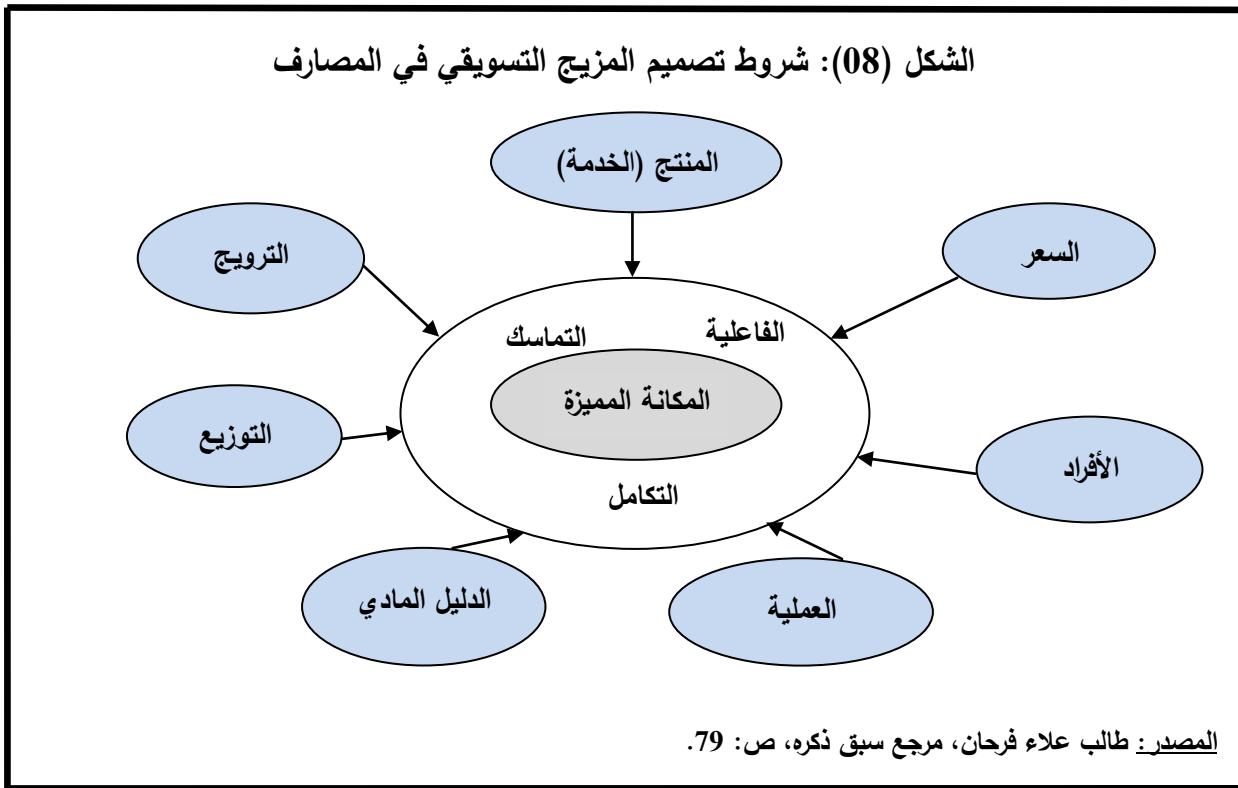
## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف و سياساته

عناصر المزيج التسويقي التي تعني خلط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على مزيج أو توليفة تكون أكثر قدرة على تلبية وتحقيق الأهداف التي يبتغيها المصرف بدلا من استخدام عنصر واحد، لهذا يعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في أي إستراتيجية تسويقية مصرفية، إذ يجب أن تتم صياغته في الإطار الذي يحقق هذا الهدف ويتلاءم مع طبيعة وخصائص الخدمات المصرفية التي يتم تسويقها.<sup>(1)</sup>

وإذا ما روعي في تصميم المزيج التسويقي المصرفي درجة من التناسق والتوافق فإنه سيكون الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المصرف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وحتى يتم ذلك فهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في عناصر المزيج التسويقي المصرفي والتي أوجزها (Payne) فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- التماسك: فلا بد من توفر المنطقية ما بين اثنين أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي المصرفي.
- 2- التكامل: ويشير إلى التفاعل المتجانس والفعال ما بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي.
- 3- الفاعلية: وتتضمن استخدام الطريقة الأمثل لكل عنصر وبذلك يتم تحقيق أفضل المزايا المحققة من المزيج التسويقي المصرفي.

ويمكن توضيح الشروط السابقة الذكر في الشكل التالي:



(1) - الموسوي كوثر حميد هاني، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

(2) - طالب علاء فرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 78-79.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

ولكي يتم تطبيق مفهوم المزيج التسويقي في المصرف بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه تؤكد (Bitner) على النواحي التالية: (1)

أ- ملائمة المزيج التسويقي لكل سوق مستهدفة.

ب- التوافق بين المزيج التسويقي والإستراتيجية المتبعة من قبل المصرف وقدرتها في التركيز على نقاط القوة وتقليل التأثير الناجم عن نقاط الضعف فيها.

ويمكن توضيح أبرز نقاط القوة والضعف لدى عناصر المزيج التسويقي في الجدول التالي:

الجدول (02): نقاط القوة والضعف لدى عناصر المزيج التسويقي

المزيج التسويقي	(4P's)	(7P's)
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السهولة والبساطة في تمييزه</li> <li>- سهل للحفظ</li> <li>- أداة بيداغوجية جيدة الاستعمال مع بداية النشاط التسويقي</li> <li>- مفيد في فهم مختلف الأطر التسويقية</li> <li>- القدرة على التكيف مع مختلف المشاكل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أكثر شمولية</li> <li>- أكثر تفصيلا</li> <li>- أكثر دقة</li> <li>- رؤية موسعة</li> <li>- يشمل الأفراد المشتركين والعمليات والدليل المادي</li> <li>- هو نموذج موسع</li> <li>- مؤشر لنظرية التسويق</li> </ul>
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جد بسيط وغير واسع بما فيه الكفاية</li> <li>- نقص التركيز على عناصر الأفراد والعمليات والدليل المادي</li> <li>- نقص العلاقات التسويقية وعنصر الخدمات</li> <li>- نقص الترابط والتكامل بين مختلف مكوناته</li> <li>- الطبيعة السكونية لعناصر الـ(4P's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أكثر تعقيدا</li> <li>- كثير من مكوناته غير مجسدة ماديا عكس الـ(4P's)</li> <li>- سيطرة العناصر الثلاثة الإضافية</li> </ul>

Source : Rafik Mohammed and Ahmed Pervaiz, (1995): Using the 7P's as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics, Marketing Intelligence & Planning, Vol.13, No.09, P:13.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أن مدى فاعلية (نجاح أو فشل) المزيج التسويقي المصرفي يجب أن يتم اختبارها باستمرار للتأكد من مدى ملائمتها للواقع الحالي للمصرف، بحيث يمكن تكيف وتعديل هذا المزيج كلما كان ذلك ضروريا للوصول إلى أفضل النتائج.

(1) - الجريبي صالح عمرو كرامة، (2006): أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص: 27.

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي المصرفي التقليدي

يشار إلى المزيج التسويقي التقليدي (الأساسي) غالبا بـ (4P's) أي أنه يشمل أربعة عناصر أساسية هي: المنتج أو الخدمة (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، والتوزيع أو المكان (Place)، وتقوم فرضية هذا المفهوم على أنه في حال ما إذا تم التخطيط الجيد واتخاذ القرارات الملائمة لتقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب والترويج له وتوزيعه في المكان والوقت المناسبين، فإن ذلك سيكفل حتما نجاح العملية التسويقية في المصرف وتحقيق أهدافه المنشودة.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بدراسة السياسات الأربعة المكونة للمزيج التسويقي التقليدي أو الأساسي في المصارف، وذلك وفقا للخطة التالية:

المطلب الأول: سياسة المنتج المصرفي

المطلب الثاني: سياسة التسعير المصرفي

المطلب الثالث: سياسة الترويج المصرفي

المطلب الرابع: سياسة التوزيع المصرفي

### المطلب الأول: سياسة المنتج المصرفي

#### أولاً: مفهوم مزيج الخدمات المصرفية وأبعاده

يعتبر المنتج أو الخدمة المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي الأربعة، إذ أنه يعد الأداة المباشرة التي يعتمد عليها المصرف في إشباع رغبات عملائه وبالتالي في تحقيق أهدافه، كما أن المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف سوف تؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقي فهي سبب وجود المصرف وحولها تتمحور بقية عناصر المزيج التسويقي المصرفي الأخرى، كما يعتبر الوصول إلى مزيج الخدمات المصرفية الأفضل من الأمور الهامة التي تظهر مدى كفاءة إدارة التسويق من ناحية، ومدى نجاح المصرف في الوصول إلى أهدافه من ناحية أخرى.

وتعد سياسة المنتج المصرفي عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي للمصرف إذ يكمن دورها في خلق منتجات جديدة والحفاظ على المنتجات القائمة وتطويرها، ويمكن تعريف هذه السياسة على أنها: "مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو الخدمة المصرفية التي سيرضاها المصرف على عملائه".<sup>(1)</sup>

(1)- Le golvan Yves, op.cit, P: 56.

فمزيج الخدمات المصرفية يشير إلى مجموعة متكاملة من الخدمات التي تنتجها وتقدمها المصارف لسوق العملاء، بعبارة أخرى فإن مزيج الخدمات المصرفية يعبر عن: "كافة الخدمات التي يقدمها المصرف في آن واحد، ويتكون من عدد من الخطوط التي تندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التكامل والترابط فيما بينها".<sup>(1)</sup>

وتأسيساً على ما سبق ذكره يمكن استنتاج ما يلي:

1- هناك فرق جوهري بين المزيج التسويقي الخدمي وخط إنتاج الخدمة المصرفية، حيث أن مزيج الخدمات المصرفية يحتوي على عدد معين من خطوط إنتاج الخدمات المصرفية، في حين أن خط إنتاج الخدمة المصرفية ما هو إلا مجموعة من الخدمات المصرفية المرتبطة ببعضها البعض لتشابه خصائصها وطرق تأديتها أو إشباعها لنفس الحاجات أو الرغبات.

2- يمكن التعبير عن العلاقة بين مزيج الخدمات المصرفية وخطوط إنتاج الخدمات المصرفية بمجموعة من المؤشرات التي تسمى مستويات أو أبعاد المزيج الخدمي، وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

1-2- اتساع (سعة) مزيج الخدمات المصرفية: ويقصد به اتساع عدد خطوط الخدمة المصرفية المعتمدة والتي يقدمها المصرف الواحد وفروعه، وبدونها يصبح المصرف عاجزاً عن تقديم كامل الخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين.

2-2- عمق مزيج الخدمات المصرفية: ويتحدد عمق مزيج الخدمات المصرفية من خلال التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد، وكلما تنوعت الخدمات ضمن خط إنتاج الخدمة المصرفية كلما زاد عمق المزيج الخدمي، ويمكن حساب متوسط عمق المزيج الخدمي عن طريق قسمة المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي يتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

2-3- طول مزيج الخدمات المصرفية: ويشير إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها خطوط الخدمة كافة، ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي للمصرف عن طريق قسمة طول المزيج الخدمي على مدى اتساع المزيج.

2-4- تناسق مزيج الخدمات المصرفية: ويشير التناسق إلى درجة الترابط والتكامل والانسجام بين خطوط الخدمة التي يقدمها المصرف.

(1) - معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

(2) - للتوسع أكثر أنظر:

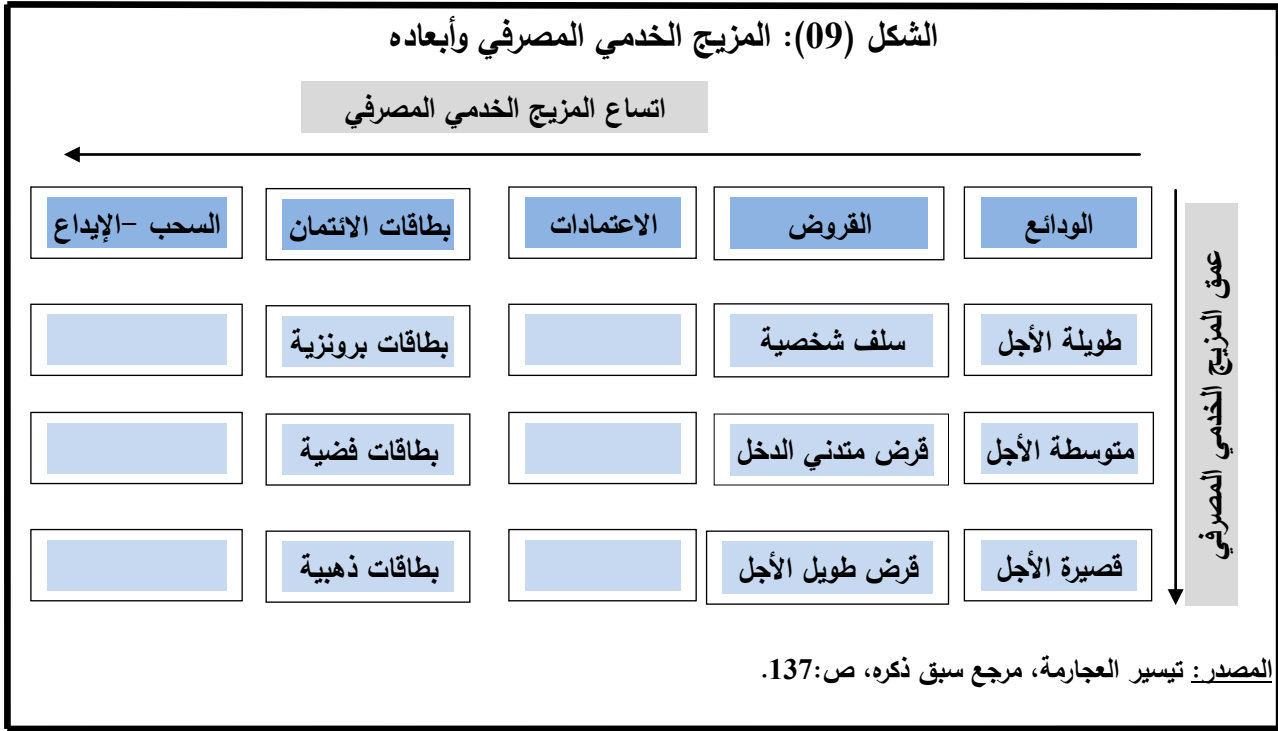
- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 241-242.

- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 137-138.

- معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 62-63.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

والشكل أدناه يبرز بوضوح طبيعة المزيج الخدمي في أحد المصارف التجارية وأهم أبعاده:



وبناء على الشكل السابق يتضح أن هذا المصرف يقدم خمسة خطوط خدمية هي: الودائع - القروض - الاعتمادات - بطاقات الائتمان - عمليات السحب والإيداع، وهذا ما يعكس التنوع في تقديم الخدمات من قبل هذا المصرف وبالتالي اتساع مزيجه الخدمي، وفي المقابل نجد أن كل خط خدمي يضم تشكيلة من الخدمات الخاصة به، فمثلا خط الخدمة الخاص بالودائع نجده يشمل الودائع الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، ونفس الشيء بالنسبة لبقية الخطوط إذ تتميز بتنوع تشكيلتها وهذا ما يعكس عمق المزيج الخدمي لهذا المصرف.

### ثانيا: دورة حياة الخدمة المصرفية وإستراتيجياتها التسويقية

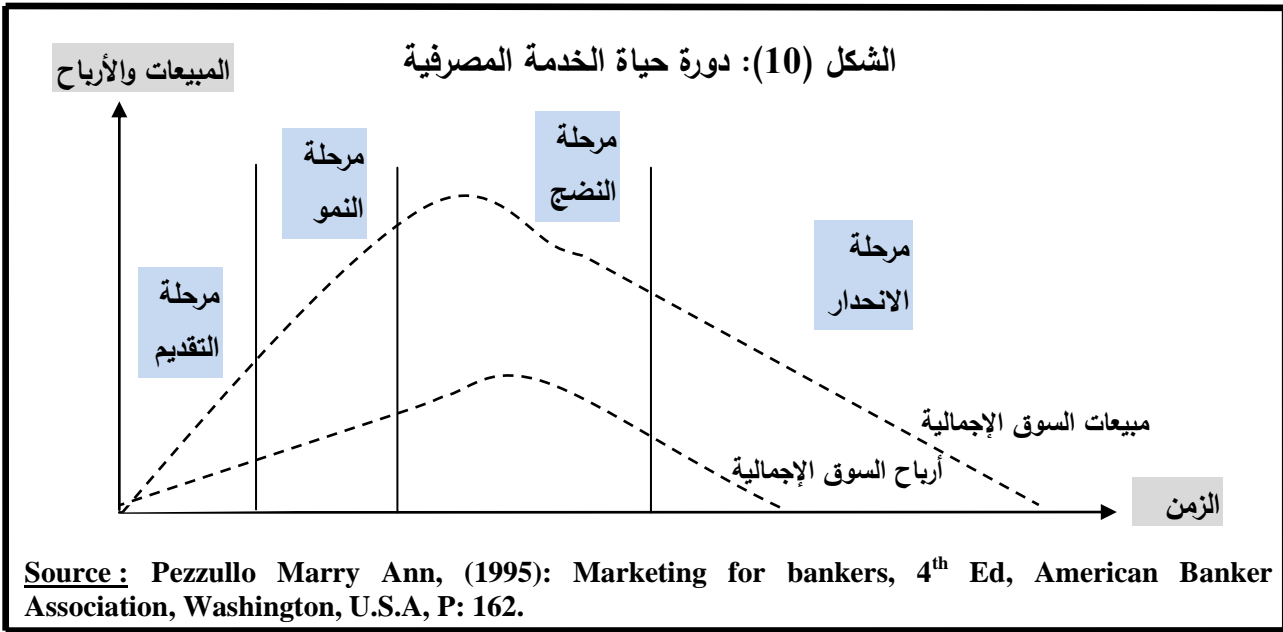
يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم الهامة في مجال التسويق المصرفي، ويستمد هذا المفهوم مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات وأرباحها خلال مختلف مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لدورة حياة الكائنات الحية<sup>(1)</sup>، لذلك فإن الخدمة المصرفية تولد أولا ثم تموت لاحقا بعد أن تمر بعدة مراحل خلال حياتها، هذا المفهوم يعتبر من الأفكار الأكثر شيوعا في أدبيات التسويق عموما والتسويق المصرفي خصوصا نظرا لأهميته في تحليل متطلبات السوق المصرفية من جهة، ودوره في تحديد إستراتيجيات تقديم الخدمات المصرفية الملائمة لمختلف مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية من جهة أخرى.

(1) - السرحان عطا الله فهد، (2005): دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص: 41.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

وتعرف دورة حياة المنتج (PLC) أو الخدمة بأنها: "واحدة من أكثر النماذج استخداما في تحليل المراحل المتعاقبة لتطور النشاط التجاري لخط من المنتجات/ الخدمات، أو منتج/ خدمة واحدة، وبالتالي فهي تعبير عن الامتداد الزمني لمنحنى مبيعات منتج/ خدمة ما، من تاريخ إطلاقها حتى تخرج من السوق". (1)

إن التعريف السابق الذكر مرتبط بعامل الزمن، فدورة حياة المنتج عموما والخدمة المصرفية خصوصا، تبدأ بطرحها في السوق إلى غاية غيابها أو اضمحلالها، وذلك على امتداد أربعة مراحل أساسية وفقا لما يوضحه الشكل أدناه:



من الشكل السابق يتضح أن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل (\*) أساسية في دورة حياتها يمكن إيجازها فيما يلي: (2)

1- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يتم تعريف العملاء بالخدمة المصرفية بوصف خصائصها وفوائدها استعمالها، وتمتاز هذه المرحلة بضعف الطلب على الخدمة المصرفية نظرا لأنها لم تعرف بعد لكونها مازالت في المرحلة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها.

(1)- Karlöf Bengt and Lövingsson Fredrik Helin, (2005): The A-Z of managements concepts and models, Thorogood Publishing, London, U.K, P: 295.

(\*) - يتفق معظم الباحثين على أن عدد مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة عموما هي أربعة (التقديم - النمو - النضج - الانحدار)، لكن هناك اختلاف، فمنهم من يرى ضرورة وجود مرحلة هامة قبل هذه المراحل الأربعة وهي مرحلة البحث والتطوير، ومنهم من يقسم مرحلة النمو في حد ذاتها إلى مرحلتين هما: مرحلة النمو المبكر ومرحلة النمو المتأخر، ومنهم من يقسم مرحلة النضج إلى مرحلتين هما: مرحلة الانحدار ومرحلة الزوال أو الفناء... وغيرها.

(2)- للتوسع أكثر أنظر:

- معلناجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78-81.

- De Cousergues Sylvie, op.cit, P: 237.

- Pezzullo Marry Ann, op. cit, PP: 158 - 162.

2- **مرحلة النمو:** وفيها يتعرف العملاء على الخدمة المصرفية ويزداد التعامل بها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ونمو المبيعات والأرباح، كما تمتاز هذه المرحلة بزيادة حدة المنافسة، وبالتالي سعي المصرف للحفاظ على حصته السوقية وزيادتها بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة الخدمة وإضافة نماذج جديدة لها.

3- **مرحلة النضج:** وفيها تحقق الخدمة المصرفية أعلى المبيعات عند نقطة الازدهار (الذروة)، ومن ثم تبدأ المبيعات في الاستقرار ثم الانخفاض التدريجي بفعل احتدام المنافسة وتشبع السوق، ويبدأ العملاء بالتوجه إلى خدمات ومنتجات أخرى.

4- **مرحلة التدهور (الفناء):** وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتحقيق الخسائر وانخفاض حدة المنافسة، وهنا يبدأ المصرف في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة.

ولكل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي تتناسب مع طبيعة تلك المرحلة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في مرحلة التقديم:** كما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن مرحلة تقديم الخدمات المصرفية تتميز بعدم معرفة العملاء للخدمة المعروضة، وهذا ما يفرض على المصرف التركيز على عنصرين مهمين عند تقديمه لخدماته هما: السعر والترويج، وعليه فإن المصرف يمكن أن يتبع إحدى الإستراتيجيات التالية في مرحلة التقديم: (1)

أ-1- **إستراتيجية القشط السريع:** حيث يتم تقديم الخدمة المصرفية بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة بهدف الوصول إلى أقصى ربح ممكن، وتطبق هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة المصرفية الجديدة.
- أن يكون العملاء الذين بدؤوا في التعامل بالخدمة المصرفية الجديدة قادرين على دفع السعر المرتفع.
- وجود منافسة قوية في السوق المصرفية.

أ-2- **إستراتيجية القشط البطيء:** حيث يتم تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بسعر مرتفع وبجهود ترويجية منخفضة بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن مع الإبقاء على التكاليف عند حدها الأدنى، وتطبق هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- صغر حجم السوق المصرفية المستهدفة مع عدم وجود منافسة شديدة.
- استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.

(1)- للتوسع أكثر أنظر:

- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 181- 183.

- معلانجي، مرجع سبق ذكره، ص: 82- 84.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

أ-3- إستراتيجية التغلغل السريع: حيث يتم تقديم الخدمة المصرفية بسعر منخفض وبجهود ترويجية مكثفة بهدف تسريع عملية الدخول إلى السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية، وتطبق هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- اتساع السوق وزيادة حجم الطلب على الخدمة المصرفية المقدمة.
- عدم معرفة الجمهور المستهدف للخدمة المصرفية وحساسية السوق للسعر.
- وجود منافسة قوية في السوق المصرفية.
- انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقا لحجم التعامل بها.

أ-4- إستراتيجية التغلغل البطيء: حيث يتم تقديم الخدمة المصرفية بسعر منخفض وبجهود ترويجية منخفضة بهدف تسريع قبول الجمهور للخدمة المصرفية مع تدنئة التكاليف وبالتالي تحقيق هامش ربح مرضية، وتطبق هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- اتساع السوق المحتملة للخدمة المصرفية مع حساسيتها للسعر.
- معرفة تامة بالخدمة المصرفية من جانب الجمهور.

ب- الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في مرحلة النمو: تهدف هذه الإستراتيجيات عموما إلى زيادة المبيعات والأرباح مع المحافظة على الموقع التنافسي للمصرف، ومن بين أبرز هذه الإستراتيجيات:

ب-1- تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية، وإضافة مواصفات جديدة تحمل في طياتها بعض المزايا النسبية.

ب-2- التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء، وتطوير نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية.

ب-3- تعديل أهداف الترويج وخاصة الإعلان لإبراز المزايا النسبية واستمالة سلوك العملاء وتفضيلاتهم.

ب-4- خفض السعر في بعض الأحيان وذلك لاستمالة عدد أكبر من العملاء للتعامل بالخدمة المصرفية.

ت- الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في مرحلة النضج: تشهد هذه المرحلة عموما صراعا عاليا بين المتنافسين في السوق المصرفية بعد أن استقرت المراكز السوقية، ويكون هدف كل منهم المحافظة على الحصة السوقية وتعزيز المركز السوقي والمبيعات وتحقيق مزايا تنافسية من خلال عدد من الإستراتيجيات التسويقية المتبعة، ومن ضمنها: (1)

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 247- 248.  
- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 187- 191.  
- معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 86- 89.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

ت-1- إستراتيجية تعديل السوق: يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وذلك من خلال:

- دخول أجزاء سوقية جديدة لم يسبق التعامل معها.

- زيادة تكرار الاستعمال للخدمة من خلال تعديل عادات استعمالها كبطاقات الائتمان مثلاً.

- زيادة استعمال الخدمة للمرة الواحدة مثل الإيداع بشكل مستمر في حسابات التوفير للحصول على فوائد.

- تنويع استعمالات الخدمة والترويج لاستعمالات جديدة من قبل العميل.

ت-2- إستراتيجية تعديل الخدمة المصرفية: وتتم عبر:

- تحسين نوعية (جودة) الخدمة المصرفية المقدمة عبر تحسين طريقة أدائها وسرعتها ومرونتها.

- تحسين خصائص الخدمة المصرفية المقدمة عبر إضافة قيم جديدة للعملاء كالأمان والملاءمة.

- تعديل تشكيلة الخدمات وتنويعها مع تقديم الخدمات المرافقة.

ت-3- إستراتيجية تعديل بقية عناصر المزيج التسويقي: وتتم عبر:

- تخفيض أسعار بعض الخدمات المصرفية المقدمة.

- إضافة منافذ جديدة لتوزيع الخدمات المصرفية على أن تكون مصاحبة للتطورات التكنولوجية الحديثة وغير مكلفة إلى أقصى حد.

- استخدام مزيج ترويجي متنوع يحقق الاتصال الواسع بالجمهور ولا يزيد من تكاليف الترويج.

ث- الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في مرحلة التدهور: يكون مستوى أداء الخدمة المصرفية في هذه المرحلة قد بدأ في الانحدار من حيث حجم التعامل بها، وقد يكون هذا الانحدار متسارعا أو بطيئا وذلك لعدة أسباب (\*)، وفي هذه الحالة يكون أمام إدارة التسويق في المصرف أربعة خيارات قد تلجأ إلى واحدة منها لمواجهة هذه المرحلة وهي:

ث-1- إسقاط الخدمة من حزمة الخدمات التي يقدمها المصرف.

ث-2- محاولة ضبط تكاليف الترويج والتوزيع (الكلف النوعية).

ث-3- تخفيض أسعار الخدمات إلى أدنى حد ممكن مع إمكانية اللجوء إلى ما يسمى بنقطة الغلق (\*\*).

ث-4- التركيز والاستغناء عن بعض القطاعات السوقية خاصة المكلفة منها.

(\*) - من بينها: التقدم التكنولوجي، التقادم في أساليب وطرق تأدية الخدمات المصرفية، التطور الحضاري للأفراد وتغير عاداتهم وأنماطهم السلوكية، زيادة حدة المنافسة،... وغيرها.

(\*\*) - نقطة الغلق (الإغلاق): وهي النقطة التي يبيع فيها المصرف خدماته بأسعار تغطي فقط التكاليف المتغيرة لهذه الخدمات المقدمة.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

ويمكن إيجاز أهم مضامين وخصائص دورة حياة الخدمة المصرفية وأبرز الإستراتيجيات التسويقية خلال مختلف مراحل دورة حياتها ضمن الجدول أدناه:

الجدول (03): مضامين دورة حياة الخدمة المصرفية وإستراتيجياتها التسويقية

المرحلة	التقديم	النمو	النضج	التدهور
<b>المضامين</b>				
<u>الخصائص السوقية</u>				
- حجم التعامل بالخدمة.	- منخفض	- متنامي بسرعة	- متنامي ببطء	- متناقص بسرعة
- الأرباح	- لا تذكر	- متنامية بسرعة	- متناقصة	- منخفضة أو منعدمة
- التدفقات النقدية	- سلبية	- معتدلة	- عالية	- منخفضة
- العملاء (السوق)	- ابتكاريون(مغامرون)	- سوق كبيرة	- سوق كبيرة	- متقاعدسون
- المنافسون	- قليلون	- متزايدون	- كثيرون	- متناقصون
<u>عناصر الإستراتيجية التسويقية</u>				
- الركيزة الإستراتيجية	- توسيع السوق	- التغلغل في السوق	- الدفاع عن الحصة السوقية	- الإنتاجية
- الركيزة الترويجية	- التعريف بالخدمة	- تفضيل الخدمة	- الولاء للخدمة	- الترشيد
- التوزيع	- محصور	- كثيف	- انتقائي	- انتعاش
- الأسعار	- عالية	- أقل من مرحلة التقديم	- أدنى مستوى	- تخفيض الأسعار والخروج من السوق
- الخدمة	- أساسية	- مطورة	- مميزة	- مرشدة

المصدر: معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه رغم الصعوبة الكبيرة في تطبيق مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية، إلا أنه إذا ما أستخدم بحذر فإنه سيكون مفيدا جدا للمصارف في تزويدها بإطار سليم لتطوير إستراتيجيات تسويقية فعالة لمختلف مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، هذا ما سيمكنها من ابتكار وتطوير خدمات مصرفية جديدة وتعديل خدماتها المصرفية القائمة بالشكل الذي يوسع من حصصها السوقية ويجذب المزيد من العملاء.

### المطلب الثاني: سياسة التسعير المصرفي

#### أولا: مفهوم، عوامل، وأهداف سياسة التسعير المصرفي

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمصرف، حيث أن الإيرادات التي يتحصل عليها هذا الأخير تعتمد أساسا على الثمن الذي يدفعه العملاء نظير حصولهم على خدمات ومنتجات

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

المصرف، كما يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي لا ينتج عنه تكاليف، والهدف منه هو تقديم خدمات تلبي الحاجات المالية والائتمانية للعملاء عند مستوى الربحية الذي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقه.

وعموما يعرف السعر على أنه: "كمية النقود التي تدفع لشراء شيء ما"<sup>(1)</sup>، كما يعرف السعر (\*) أيضا بأنه: (2)

- "الدفع مسبقا لأداءات معينة".

- "التكلفة الواجب دفعها في حال الشراء".

- "التعبير الكمي عن التضحية التي يجب على العملاء تقديمها للحصول على منتج ما".

وبإسقاط المفاهيم السابقة على المجال المصرفي يتبين أن السعر يشير إلى: "معدل الفوائد على الودائع والقروض، الرسوم، العمولات، والمصرفيات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمة"<sup>(3)</sup>، فالعميل عند شرائه للخدمة المصرفية يقوم بعملية مطابقة سعر الخدمة مع المنافع أو العوائد التي تحققها تلك الخدمة في حالة شرائها، وعليه فإن المصرفي الناجح هو الذي يضع السعر الذي يعكس قيمة الخدمة الحقيقية لدى العميل.

وبعبارة أخرى فإن سعر الخدمة المصرفية يشير إلى: "المقابل المادي الذي يدفعه عميل المصرف نظير حصوله على الخدمة"<sup>(4)</sup>.

أما سياسة التسعير المصرفي فهي تعبر عن: "ذلك الجزء من الأنشطة التسويقية المتعلقة بتحديد المقابل المادي الذي يدفعه العميل نظير حصوله على الخدمات المصرفية"<sup>(5)</sup>.

وعليه يتضح أن الأسعار في المصارف تتضمن وبشكل أساسي: معدلات الفائدة المحتسبة على القروض والمدفوعة على الودائع، العمولات، أجور الخدمات، المصاريف الأخرى، ...، وغيرها.<sup>(6)</sup>

ومن جهة أخرى يجب التمييز بين مضامين السعر بالنسبة للمصرف (البائع) وبالنسبة للعميل (المشتري)، بحيث يوجد اختلاف جوهري بينهما يمكن إيجازه في الجدول التالي:

(1)- Ivanovic A and collin Peter Hodgson, (2003): Dictionary of marketing, 3<sup>rd</sup> Ed, Bloomsbury Publishing PLC, London, U.K, P: 208.

(\*) - يرى جل المفكرين الاقتصاديين أن مفهوم السعر مرتبط بكل من المنفعة والقيمة، حيث تشير المنفعة إلى مواصفات المنتج التي تحقق الإشباع للحاجات، بينما تعبر القيمة عن المنتج والتي يمكن قياسها من خلال المبلغ الواجب دفعه للحصول على المنفعة المرغوبة.

(2)- Karlöf Bengt and Lövingson Fredrik Helin, op.cit, P: 286.

(3)- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

(4)- طه طارق، (2007): إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص: 607.

(5)- نفس المرجع السالف الذكر، ص: 607.

(6)- Pezzullo Marry Ann, op.cit, P:178.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

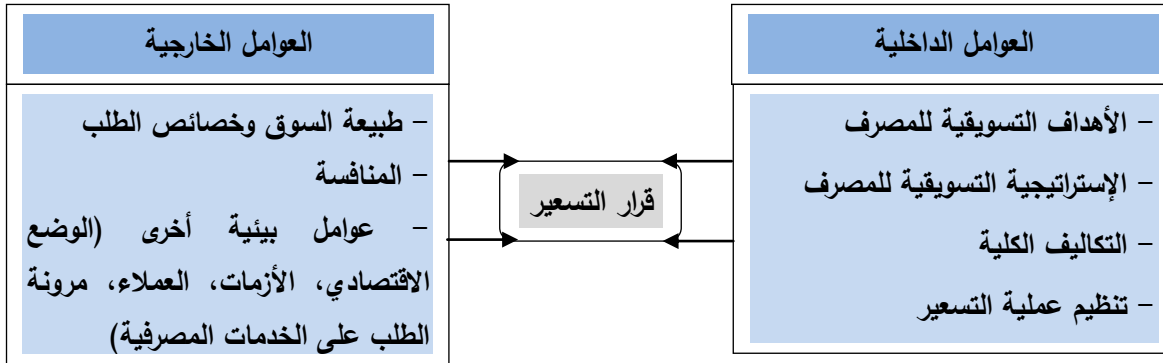
### الجدول (04): مضامين السعر بالنسبة للمصرف والعميل

المصرف	العميل
- يمثل السعر تكلفة إنتاج الخدمة	- يمثل السعر التكلفة للعميل
- يعبر السعر عن العائد الذي يمكن توليده من بيع الخدمة	- يمثل السعر قيمة الخدمة
- يؤشر السعر الريح والبقاء الطويل الأمد للمصرف	- يمثل السعر جودة الخدمة ومقدمها
- يمثل السعر القدرة للاستجابة بسرعة لظروف السوق	- يتأثر السعر بقوة العميل

المصدر: الجبوسي سليمان والطائي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

ولا تخضع القرارات التسويقية في المصرف لقانون محدد بحيث أن تطبيق هذا القانون يعطي نتائج متطابقة في كافة الظروف وذلك لكثرة المتغيرات<sup>(1)</sup> التي تؤثر في القرارات التسعيرية، والتي يختلف تأثيرها من وقت لآخر ومن مصرف لآخر، ويمكن إبراز أهم هذه المتغيرات في الشكل أدناه:

### الشكل (11): العوامل المؤثرة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية



المصدر: معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

والملاحظ أن جميع العوامل الداخلية والخارجية السابقة الذكر هي عوامل معقدة ومتشابكة وبصعب تحديد أثرها مسبقاً، وذلك نظراً لخصوصية الخدمات المصرفية من ناحية، ولتدخل جهات أخرى في قرارات التسعير من ناحية أخرى، لذا ينبغي دراسة وتحليل مختلف هذه المتغيرات بعناية فائقة. كما أنه من الخطأ الاعتقاد بأن أسعار الخدمات المصرفية موحدة حتى بالنسبة لسعر الفائدة، حيث أن هناك مرونة في تحديد الأسعار وتمييزها من موقف لآخر حتى ولو كان ذلك في ضوء نسبة محددة (يفرضها البنك المركزي مثلاً).

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

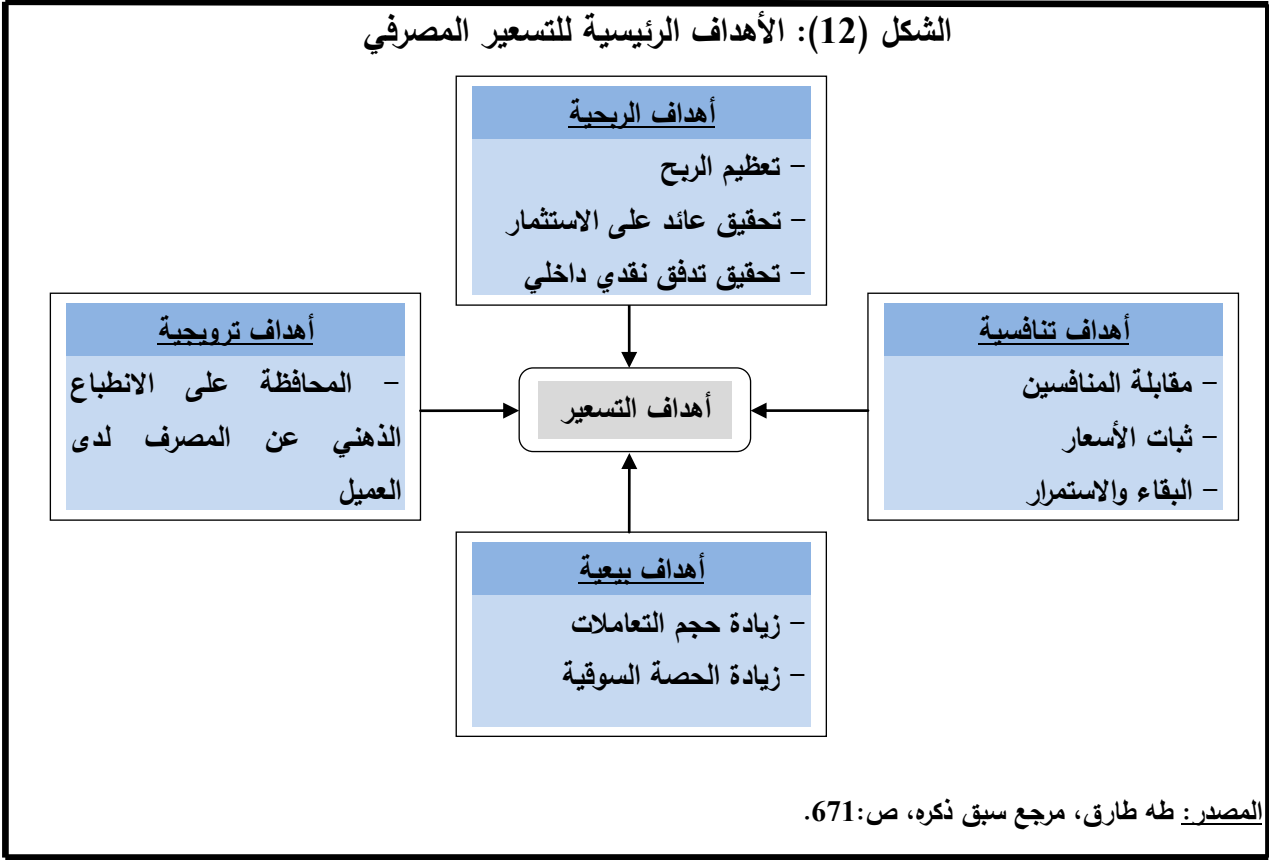
- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

- معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 152-165.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

أما عن أهداف التسعير المصرفي<sup>(1)</sup>، فهي متعددة إلا أنها تشمل أربعة أنواع من الأهداف الأساسية والتي يمكن توضيحها عبر الشكل التالي:

الشكل (12): الأهداف الرئيسية للتسعير المصرفي



وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه بعد أن يقوم المصرف بتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من عملية التسعير، وفي ظل الأخذ بعين الاعتبار لمختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على قرارات التسعير، فيإمكانه الوصول إلى قرارات سليمة ومناسبة فيما يخص تحديد طرق وإستراتيجيات تسعير منتجاته وخدماته المصرفية.

### ثانياً: طرق تسعير الخدمات المصرفية

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الطرق المستخدمة في تسعير الخدمات المصرفية وهما:

1- الطرق التقليدية في تسعير الخدمات المصرفية: ومن أهم هذه الطرق:

1-1- التسعير طبقاً لمدخل التكلفة: تعتبر طريقة تسعير الخدمات المصرفية على أساس التكاليف من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً من قبل المصارف، ذلك لأنها تتمتع بالبساطة والسهولة وسرعة التطبيق، وعلى

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 265-266.

- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 283-289.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

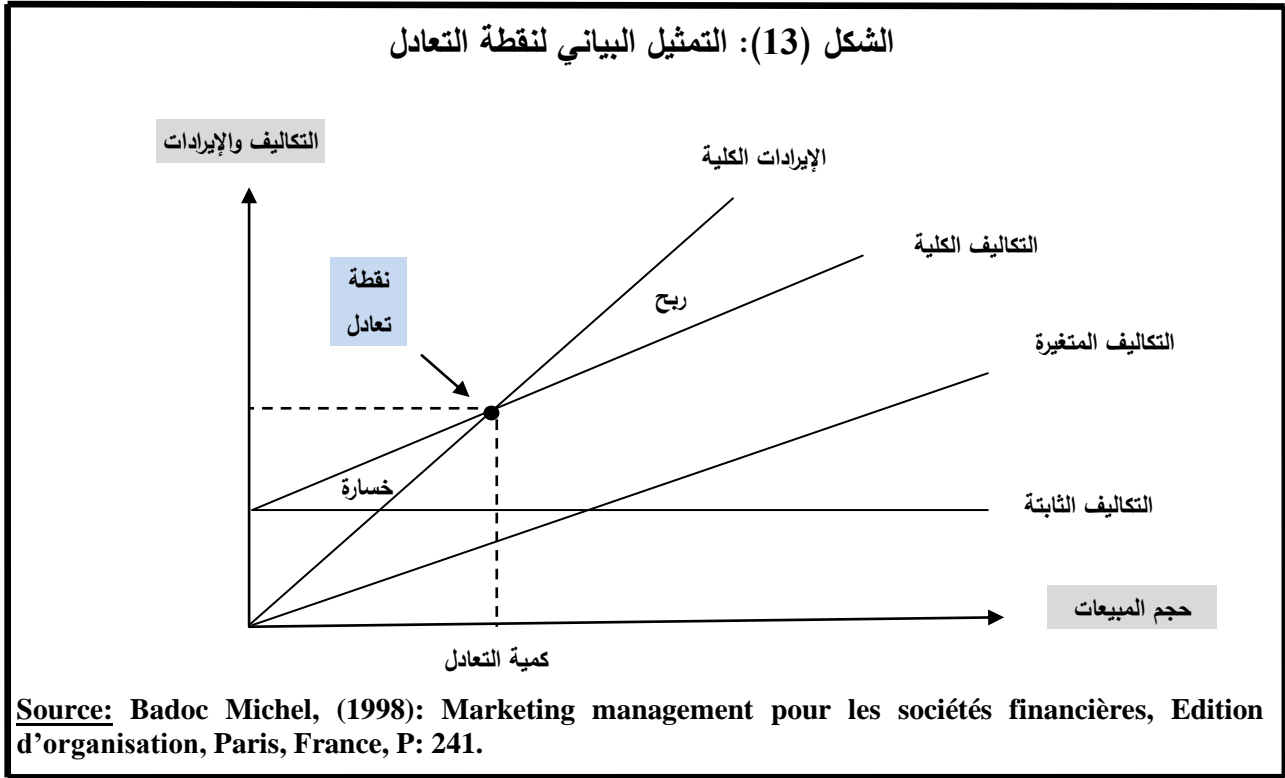
أساسها يتحدد سعر الخدمة المصرفية باحتساب كافة التكاليف والنفقات التي صرفت على الخدمة المصرفية يضاف إليها هامش ربح مرض للمصرف وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{سعر بيع الخدمة المصرفية} = \text{تكاليف الإنتاج} + \text{التكاليف الإدارية} + \text{تكاليف التسويق} + \text{هامش الربح}$$

وبإتباع هذا المدخل في التسعير يحدد المصرف مستوى من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهي الطريقة المبنية على ما يعرف بأسلوب تحليل عتبة المردودية (نقطة التعادل) (\*) والتي يمكن التوصل إليها رياضيا عبر المعادلتين التاليتين: (1)

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$
$$\text{سعر التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حجم المبيعات}} + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

ويمكن تمثيل نقطة التعادل بيانيا وفقا للشكل التالي:



ووفقا للمعادلتين السابقتين والشكل (13) يبدو أن حجم التعادل يشير إلى أن الخدمة المقدمة من طرف المصرف لن تكون مربحة إذا لم يتجاوز حجم التعامل بها مستوى التعادل، أما سعر التعادل فهو كفيلا برسم الحدود الدنيا التي لا يمكن للمصرف تخطيها، وبالتالي توضيح الرؤية أمامه لاختيار هامش الربح الذي يمكن أن يحقق أهدافه.

(\*)- نقطة التعادل أو عتبة المردودية أو نقطة الصفر: هي النقطة التي لا يحقق عندها المصرف لا ربحا ولا خسارة، أي عندما يتقابل منحنى التكاليف الكلية مع منحنى الإيرادات الكلية في نقطة معينة.

(1)- الحداد عوض بدير، (1999): تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص: 219.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

وعموما فإن من مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير إذا كان هيكل التكلفة معروفا، وإذا استعملت جميع المصارف هذا الأسلوب فإن المنافسة على الأسعار ستخف قليلا، إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم أخذ أسعار المنافسين ومدى حساسية السعر لدى العميل بعين الاعتبار، كما أنها تشوبها عدم وجود دقة كافية في تحديد التكاليف.

**1-2- التسعير طبقا لمدخل السوق:** طبقا لهذا المدخل فإنه ينظر إلى التكاليف باعتبارها تمثل فقط نوعا من القيود في تحديد السعر الأدنى الذي يجب أن يتقاضاه المصرف مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها، ويأخذ هذا المدخل بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كأشطة المنافسين وأسعارهم، إدراك العملاء للعلاقة بين الخدمة المصرفية وجودتها، ...، وغيرها.

وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب اعتبارات السوق: (1)

**سعر بيع الخدمة المصرفية = هامش الربح - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + التكاليف الإدارية)**

وجدير بالذكر أنه رغم أهمية طريقة تسعير الخدمات المصرفية طبقا لمدخل السوق نظرا لأنها تأخذ بالحسبان أهم المتغيرات المتعلقة بالمنافسين والعملاء على حد سواء، إلا أنه ما زال هناك الكثير من مدراء المصارف الذين يتخذون قرارات التسعير بناء على اعتبارات التكلفة، حيث يرون أن التكاليف عناصر ملموسة يمكن حسابها كميا بسهولة في حين أن العوامل المتعلقة بالسوق يصعب حصرها.

**1-3- التسعير طبقا لمدخل المنافسة:** وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل أسعار المنافسين الأمر الذي يوفر قاعدة معلوماتية واسعة عن تكاليف وإيرادات المنافسين الرئيسيين في الصناعة المصرفية، وبناء عليه تقوم الجهات المختصة في المصرف بمهمة جمع هذه المعلومات من مختلف المصادر (الداخلية والخارجية) وتحليلها وبيان نقاط القوة والضعف فيها بالنسبة لكل منافس، وعلى أساس هذه المعلومات توضع أسعار الخدمات المصرفية والتي تكون مقبولة من قبل العملاء. (2)

وعليه فسيكون المصرف وفقا لهذا المدخل مخريرا بين ثلاثة طرق في تسعير خدماته وهي:

- التسعير عند مستوى أسعار المنافسين.
- التسعير بأقل من أسعار المنافسين.
- التسعير بأعلى من أسعار المنافسين.

(1) - الحداد عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

(2) - السندي عماد الدين أحمد، (2007): أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم المصرفية والمالية، تخصص: محاسبة وتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ص: 20-21.

2- الطرق الحديثة في تسعير الخدمات المصرفية: ومن بين أهم هذه الطرق: (1)

2-1- التسعير وفقا لمنافع العملاء: نظرا لأن التسعير وفقا للطرق التقليدية ينظر إلى السعر باعتباره (التكلفة + هامش ربح معقول) فإنه لا يأخذ القيمة من وجهة نظر العميل في الحسبان، وبالتالي لا يحدد السعر المقبول من طرف العميل، وعليه فإن خدمات السرعة، الاحترام، الأمان، الثقة وكفاءة أداء الخدمة، ... وغيرها، لا يتم تسعيرها في الطرق التقليدية، أما في هذا المدخل فيتم تقدير قيمة كل خدمة مصرفية وفقا للمنافع التي يتحصل عليها العملاء، وعليه فأسعار الخدمات وفق هذه الطريقة تكون أعلى من متوسط السعر السائد في السوق.

2-2- التسعير وفقا لمجموعة الخدمات المقدمة: وهنا يتم تحديد سعر الخدمة المصرفية طبقا لحجم التعامل مع العميل ومعدل استخدامه للخدمات ونوعية عملياته، إذ يحصل العميل على أسعار خاصة على شكل تسعير متكامل لمجموعة الخدمات المقدمة وليس بشكل إنفرادي لكل خدمة على حدة.

2-3- التسعير وفقا لتمييز الخدمات: تقوم بعض المصارف بتقديم خدمات خاصة جدا لبعض العملاء لا تقدم إلى باقي العملاء مقابل أسعار عالية نوعا ما، مثل خدمات الوصايا وأمانة الاستثمار.

### ثالثا: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية

تختلف الإستراتيجيات المتبعة في تسعير الخدمات المصرفية باختلاف الوضعية أو النمط المتعلق بعملية اتخاذ القرارات التسعيرية، حيث يمكن التمييز بين:

1- إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة: وضمن هذا الصدد يجد المصرف نفسه أمام ثلاثة إستراتيجيات أساسية هي: (2)

1-1- إستراتيجية قشط السوق: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، حيث يتم تبني هذه الإستراتيجية من قبل المصارف لعدة اعتبارات أبرزها:

- حجم الخدمة المصرفية المباعة يكون أقل تأثرا بالسعر في البداية.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 276 - 277.

- عبد الحميد طلعت أسعد، (1998): الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، ط1، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، ص: 267.

(2) - للتوسع أكثر أنظر:

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 277 - 279.

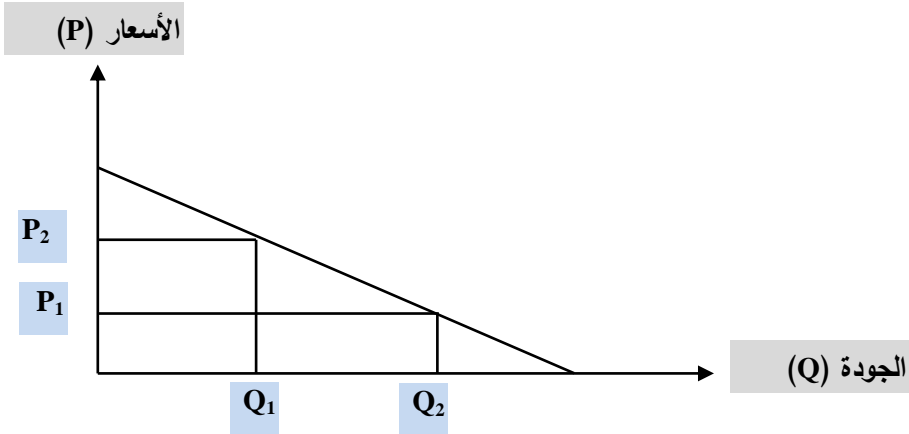
- كورتيل فريد، (2009): تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 156 - 157.

- معلانجي، مرجع سبق ذكره، ص: 166 - 169.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

- إن السعر المرتفع يجذب أفراد السوق الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالأسعار.
  - يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة المصرفية الجديدة صورة الجودة والمكانة.
  - التسعير المرتفع وسيلة لتجربة الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه على عكس البدء بسعر منخفض تم رفعه.
- وعموما فإن نجاح إستراتيجية قشط السوق يتطلب من المصرف تقديم خدمات ذات جودة عالية تبرر بيعها بأسعار مرتفعة، بحكم العلاقة الطردية الموجودة بين السعر والجودة وفقا لما يوضحه الشكل (14)، إلى جانب قيام المصرف بتقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات على أساس الدخل، والعمل قدر المستطاع على عدم شعور العملاء بالحساسية المفرطة نحو السعر.

الشكل (14): العلاقة بين سعر الخدمة المصرفية وجودتها



Source : Ennew Christine and Waite Neigel, op.cit, P: 232.

- 1-2- إستراتيجية اختراق السوق (التغلغل في السوق): على عكس إستراتيجية قشط السوق يتم اللجوء وفق هذه الإستراتيجية إلى البيع بسعر أولي متدني كوسيلة لاستقطاب حصة كبيرة من السوق المصرفية بأسرع وقت ممكن، وهدف المصرف هنا هو تحقيق أكبر حجم من المبيعات في ظرف وجيز وبعد ذلك يتم رفع السعر تدريجيا، ويجب أن تراعي هذه الإستراتيجية الظروف التالية:
  - أن كمية الخدمات المصرفية المقدمة شديدة التأثير بالسعر.
  - يمكن توفير درجة كبيرة من تكاليف إنتاج الخدمات المصرفية أو توزيعها إذا كان الطلب عليها كبيرا.
  - ستواجه الخدمة المصرفية الجديدة منافسة حادة بعد إدخالها إلى السوق.
- 1-3- إستراتيجية قيادة التكلفة: تتجسد هذه الحالة عندما يكون هناك مصرف أو فرع معين مقبول بشكل عام من قبل بقية المصارف باعتباره قائد الأسعار في السوق حيث أنه هو الذي يحدد السعر، وبشكل عام هناك نوعين من هذه الإستراتيجية في قيادة السعر هما:

1-3-1- النوع الأول: يحدث عندما يقوم المصرف القائد بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار، وتكون باقي المصارف مستعدة لإتباعه على أن يحقق هذا التغيير ربح كاف لجميع المصارف.

1-3-2- النوع الثاني: ويحدث عندما يكون المصرف صغيرا ولكنه معتمد كقائد للسعر بعد أن يكون قد أثبت أنه قادر على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق المصرفية، وأن المصرف القائد يجب أن يكون قادرا على وضع هيكل السعر.

وينظر دائما إلى إستراتيجية قيادة السعر على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف تقادي المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار.

2- إستراتيجيات تعديل أسعار الخدمات المصرفية الحالية: (1) إن تسعير الخدمات الجديدة لا يعتبر الوضع الوحيد الذي يتعامل معه مخطو الإستراتيجيات التسعيرية، فغالبا ما تقوم المصارف بإجراء تعديلات مستمرة في أسعار خدماتها القائمة (الحالية) التي تقدمها للعملاء، وذلك لعدة أسباب أبرزها:

1-2- تعديل السعر بمبادرة الإدارة المصرفية: ويتم ذلك إما بغرض زيادة الطلب أو تغطية التكاليف.

2-2- تعديل السعر استجابة للمنافسة: ويتم ذلك تماشيا مع الأسعار المنخفضة للمصارف المنافسة أو الدخول في حرب الأسعار.

2-3- تعديل السعر تماشيا مع القوانين والتشريعات الحكومية.

### المطلب الثالث: سياسة الترويج المصرفي

#### أولاً: مفهوم، عوامل، وأهداف سياسة الترويج المصرفي

يعتبر الترويج (\*) من العناصر التسويقية الحيوية التي تحقق الاتصال بين المصرف والسوق المستهدفة، حيث أصبح أداة فعالة تستخدمها المصارف في ظل ظروف المنافسة المحتدمة من أجل التأثير والإقناع ومحاولة تكوين انطباع جيد لدى العملاء عن المصرف وعن خدماته، ومن تم تعزيز علاقته بهم والمساهمة في الحصول على رضاهم وولائهم.

وقد زادت أهمية الترويج في مجال الصناعة المصرفية منذ بداية السبعينات حين وجدت المصارف نفسها مضطرة إلى إنفاق مبالغ ضخمة على نشاطات الإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي وترويج

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- أبو تابه صباح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

- معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 169-171.

(\*) - حسب المراجع التي تم الإطلاع عليها تبين أن المراجع الإنجلوسكسونية تستخدم مصطلح الترويج (Promotion) في حين أن المراجع الفرنكوفونية تستخدم مصطلح الاتصال (Communication) وكلا المصطلحان يشيران إلى ثالث سياسة من المزيج التسويقي.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

المبيعات، من أجل تعريف مختلف شرائح المجتمع بمنتجاتها وخدماتها المعروضة، والسعي إلى إقناعهم بالإقبال على شرائها.

وعموما يعرف النشاط الترويجي بأنه: "ذلك النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي، وينطوي على عملية اتصال إقناعي".<sup>(1)</sup>

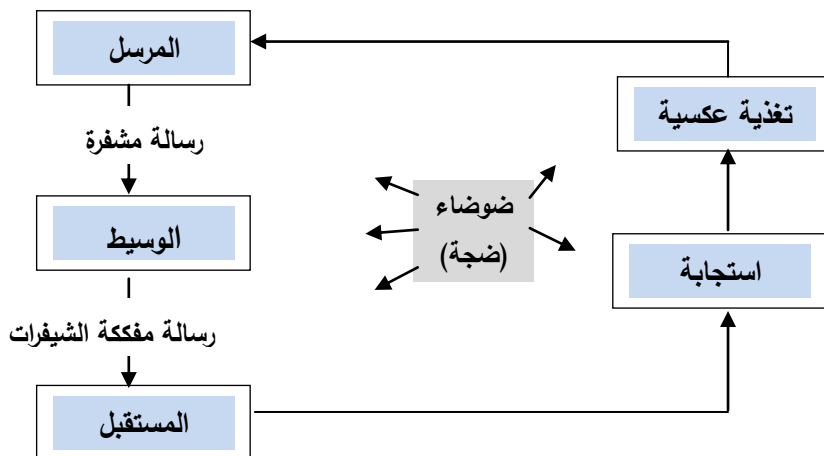
وبالتالي فإن الترويج المصرفي يشير إلى: "مجموعة الوسائل والأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة المصرف للأفراد".<sup>(2)</sup>

وتأسيسا على ما سبق ذكره يتضح أن عملية الترويج المصرفي تعبر عن: "جميع الجهود التسويقية والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار العميل بالمعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية، وشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها، ومحاولة إقناع العملاء بالتعامل مع المصرف".<sup>(3)</sup>

وبالتالي فإن عملية الترويج في المصرف تقوم على الأسس التالية:

- عملية اتصال بين المصرف وعملائه حيث يقوم الترويج بنقل المعلومات عن الخدمة.
- تهدف إلى التأثير على العملاء لتكوين اتجاه إيجابي نحو المصرف والخدمات التي يقدمها، وبالتالي إقبالهم على شرائها.
- يتناول الترويج جانبيين هما: الخدمات التي يقدمها المصرف، بالإضافة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عنه.
- من جهة أخرى فإن سياسة الترويج المصرفي باعتبارها تتجسد أساسا في عملية اتصال بين المصرف وعملائه، فإنها تأخذ شكل نماذج الاتصال المعروفة، وفقا لما يظهره الشكل التالي:

الشكل (15) : نموذج سياسة الترويج (الاتصال) المصرفي



Source: Ennew Christine and Waite Nigel, op.cit, P: 211.

(1) - عزام زكريا أحمد وآخرون، (2012): مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، ط4، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص: 349.

(2) - Le golvan Yves, (1998): Dictionnaire marketing banque assurance, Dunod, Paris, France, P: 31.

(3) - الحداد عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص251.

ومن الشكل السابق يتضح أن عملية الاتصال المصرفي تتكون من عدة عناصر وهي: (1) المرسل (المصرف) - الرسالة (\*) (المعلومات المرسله) - الوسيط (الوسيلة أو قناة الاتصال) - المستقبل (العميل) - الاستجابة (رد فعل العميل) - التغذية العكسية (المعلومات المرتدة إلى المصرف) - الضوضاء (عوائق عملية الاتصال).

وتتأثر عملية الترويج المصرفي بعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي: (2)

### 1- طبيعة السوق (خصائص العملاء): والتي تشمل:

1-1 توقعات العملاء: إن العميل يتوقع جهود ترويجية من قبل المصرف وذلك لتعريفه بحزمة الخدمات المصرفية المقدمة له، والمصارف بشكل عام تعتمد على الإعلان بوسائله المختلفة لتعريف العميل بخدماتها، حيث أن العميل لا يقوم بالشراء بدون هذه الجهود.

1-2 درجة الاستجابة: وهي المرحلة التي يكون جمهور العملاء (أفراد ومؤسسات) قد وصلوا إليها على سلم تدرج الاستجابة، حيث أن كل مرحلة تتطلب تركيزا في الجهود الترويجية تختلف عن غيرها من المراحل، ومن أشهر النماذج ضمن هذا الصدد نجد نموذج (AIDA). (\*\*)

2- طبيعة الخدمة المصرفية: بما أن الخدمات المصرفية في الوقت الحاضر أصبحت كثيرة ومتنوعة فمن الطبيعي جدا أن تختلف وسيلة الترويج الخاصة بها وطبيعة الأنشطة الترويجية ككل، فمثلا خدمات أمانة الاستثمارات ذات الطبيعة الفنية المعقدة تحتاج إلى جهود البيع الشخصي أكثر من الإعلان، بينما خدمات الودائع الجارية والتوفير تحتاج للإعلان بدرجة أكبر وهكذا.

3- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية: تتأثر العملية الترويجية في المصرف بالمرحلة التي وصلت إليها الخدمة خلال دورة حياتها، فالضغوط التنافسية تتأثر تأثيرا مباشرا بمراحل هذه الدورة ومن ثم فإن الجهود التسويقية تتأثر بدورها تبعا لذلك، فيكون الدور الذي يلعبه الترويج في بداية هذه الدورة كبيرا، ولكن مع وصول هذه الخدمة إلى مرحلة الانحدار فإن دور الترويج يكون ضئيلا للغاية كما يوضحه الجدول التالي:

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- الحسن عيسى محمود، (2010): الترويج التجاري للسلع والخدمات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 26.

- Ennew Christine and Waite Nigel, op.cit, PP: 110-112.

(\*) - يفترض أن تتسم الرسالة الترويجية بثلاث سمات رئيسية وهي: أن تلفت انتباه الأفراد، أن تكون مفهومة، أن تثير حاجات الفرد (العميل).

(2) - للتوسع أكثر أنظر:

- أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 313-316.

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 311-313.

(\*\*) - نموذج (AIDA): وهو نموذج وضع خصيصا من أجل اختبار عناصر المزيج الترويجي لمراحل اتخاذ العميل لقرار الشراء، وهذه المراحل هي:

الوعي (Awareness) - الاهتمام (Interst) - الرغبة (Desire) - إجراء الشراء (Action).

الجدول (05): أنشطة الترويج عبر مختلف مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المرحلة الأداة	التقديم	النمو	النضج	التدهور
الإعلان	الإعلان التعريفي	الإعلان التمييزي	الإعلان التذكيري	قليل من الإعلان
البيع الشخصي	استخدام البيع الشخصي	أهمية استخدام البيع الشخصي	يقل استخدام البيع الشخصي	التركيز على البيع الشخصي
ترويج المبيعات	استخدام ترويج المبيعات	بعض الترويج للمبيعات	استخدام ترويج المبيعات من وقت لآخر	لا ترويج للمبيعات
العلاقات العامة	يمكن استخدام العلاقات العامة	دور فعال للعلاقات العامة	يقل استخدام العلاقات العامة	يقل استخدام العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

4- **اعتبارات التكلفة:** إن الأنشطة الترويجية في المصرف شأنها شأن بقية الأنشطة التسويقية الأخرى، لا بد أن تتنافس مع غيرها في اقتسام الموارد المالية المتاحة، ولكي ينجح مدراء الترويج في الحصول على ما يريدونه من أموال لدعم أنشطتهم لا بد أن تكون لديهم صورة واضحة عما تتكلفه عملية الترويج في بيئة تنافسية، وعليه فإن تكلفة الأنشطة الترويجية تؤثر أيما تأثير سواء في اختيار الوسائل الترويجية أو في مخصصات العملية الترويجية برمتها.

5- **توفر الوسائل الترويجية:** كذلك هنالك مسألة مهمة جدا تتعلق بالوسائل المتاحة والمسموح الترويج من خلالها، فقد تقف القوانين والتشريعات حائلا دون التعريف بالخدمات المصرفية، إذ أن هناك بعض الدول أو المناطق التي لا يسمح فيها الإعلان عن بعض الخدمات التي تتناقض مع التعاليم الدينية كالربا مثلا، أو أن الوسيلة المراد الإعلان من خلالها ليست متاحة بالشكل المطلوب، كعدم وجود صحف أو مجلات متخصصة في العمل المصرفي، وهكذا فإن توفر الوسيلة يعد من الشروط الأساسية للقيام بالنشاط الترويجي.<sup>(1)</sup>

6- **الوضع الاقتصادي العام:** ففي فترات الرخاء والانتعاش الاقتصادي يكثر الطلب على الخدمات المصرفية مما يدفع المصرف إلى استخدام الإعلان، الدعاية، والنشر، أما في فترات الركود فيلجأ المصرف إلى تحريك وإثارة الطلب على خدماته من خلال تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.

وفي الأخير لا بد من الإشارة إلى أهداف العملية الترويجية في المصرف، فمن خلال تحديد الأهداف يمكن تحديد الوسائل الترويجية الممكن الاعتماد عليها، كما يمكن تشكيل المزيج الترويجي المناسب من هذه

(1) - حيرش سليم، (2007): واقع التسويق المصرفي في الجزائر: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص: 50 - 51.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

الوسائل، كذلك يفيد تحديد الأهداف في رسم ميزانية سليمة للترويج المصرفي، وأيضاً في تقويم مدى فاعلية البرنامج الترويجي على ضوء ما تم تحقيقه من نتائج. (1)

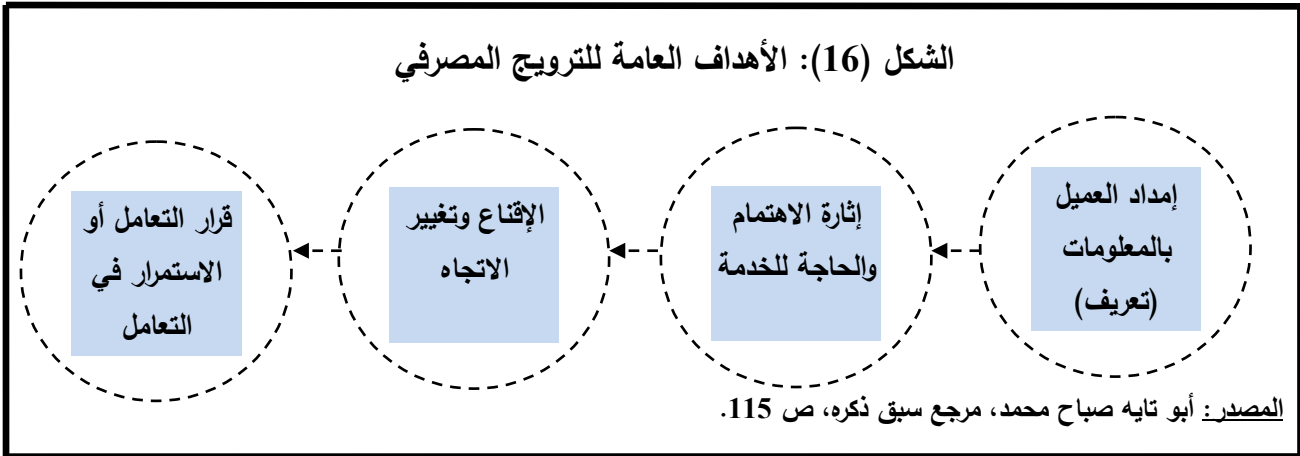
ويمكن حصر أهداف الترويج المصرفي في أهداف عامة (أنظر الشكل (16)) وأخرى خاصة، وذلك

كما يلي:

أ- الأهداف العامة: وتشمل:

- إمداد العملاء الحاليين والمرتبين بالمعلومات الكافية عن خدمات المصرف.
- إثارة اهتمام العملاء بهذه الخدمات وحثهم على طلبها.
- تغيير اتجاه العملاء والتأثير عليهم لتفضيل الخدمة واتخاذ قرار بشراء الخدمة أو الاستمرار في استعمالها.
- التمييز بين الخدمات المصرفية وإظهار قيمتها ومنافعها.
- تحقيق استقرار في المبيعات وزيادتها.

الشكل (16): الأهداف العامة للترويج المصرفي



ب- الأهداف الخاصة: وتختلف هذه الأهداف من وقت لآخر ومن خدمة لأخرى باختلاف الظروف التي يعمل فيها المصرف وبالتالي فمن المستحيل حصرها ووضعها في إطار محدد، كما تشمل هذه الأهداف كذلك مختلف الغايات التي تسعى المصارف التجارية لتحقيقها وهي: السيولة والربحية والأمان.

### ثانياً: وسائل ترويج الخدمات المصرفية

تتضمن الأنشطة الترويجية في المصرف خليطاً من مجموعة عناصر أساسية يطلق عليها المزيج الترويجي، ويتفق أغلب الباحثين على خمسة عناصر أساسية مكونة للمزيج الترويجي في المصرف وهي:

1- الإعلان (الإشهار): يمثل الإعلان أحد أهم العناصر في المزيج الترويجي الذي يعتمد عليه المصرف في تقديم المعلومات عنه وعن خدماته المقدمة إلى عملائه في السوق.

(1)- أبو تايه صباح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

ويعرف الإعلان عموماً على أنه: "مجموعة الطرق ذات التأثير الجماعي المستعملة لصالح مؤسسة تطرح في السوق سلعة أو خدمة، بغية اكتساب العميل والحفاظ عليه وتطويره".<sup>(1)</sup>

بعبارة أخرى فإن الإعلان يشير إلى: "شكل من أشكال الاتصال غير الشخصية المدفوعة الأجر لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها لدى الجمهور المستهدف، من خلال وسائل إعلام وسيطة واسعة النطاق".<sup>(2)</sup>

وللإعلان أهمية كبيرة في المصارف، لأنه يمثل الأسلوب الذي من خلاله يتعرف العملاء على المصرف ونشاطه وتشكيله الخدمات التي يقدمها، كما يمكن العميل من الحصول على البيانات والمعلومات التي تتيح له إمكانية المفاضلة بين خدمات المصرف وخدمات المصارف الأخرى.

ويوجد هناك عدة أنواع للإعلان<sup>(\*)</sup>، إلا أنه في الغالب يمكن حصرها في نوعين أساسيين:<sup>(3)</sup>

**1-1- الإعلان المؤسسي:** وهو ذلك النشاط الإعلاني الذي يكون هدفه إعطاء صورة حسنة عن المصرف وفروعه وكذا تشكيله منتجاته وخدماته، ومحاولة خلق صورة ذهنية طيبة لدى الجمهور عن المصرف وعن خدماته.

**1-2- الإعلان التمييزي:** وهو ذلك النشاط الإعلاني الذي يهدف إلى إبراز تميز منتجات وخدمات المصرف وجودتها مقارنة بخدمات المصارف المنافسة.

ويعتمد المصرف على عدة وسائل للإعلان عن خدماته المصرفية ومن بينها:

- الصحف والمجلات والبريد المباشر.
  - الوسائل السمعية البصرية كالراديو والتلفزيون وهي وسائل كثيرة الاستعمال من طرف المصارف، وكذلك شبكة الإنترنت.
  - الإعلان داخل أماكن البيع عن طريق الملصقات والرسائل والكتيبات المطبوعة والموجودة على مستوى مختلف فروع ووكالات المصارف.
  - الإعلان خارج أماكن البيع عن طريق الملصقات في الشوارع واللوحات الإعلانية المضئية والغير مضئية.
- ويكتسي نشاط الإعلان في المصارف أهمية كبيرة، لأنه يمثل الأسلوب الذي من خلاله يتعرف العملاء على المصرف، ونشاطاته، وتشكيله منتجاته وخدماته،... وغيرها من المعلومات المفيدة.

(1)- عازار سمير، (2003): موسوعة المال والاقتصاد وإدارة الأعمال، ترجمة: شديد غسان، Nobilis، المجلد 03، بيروت، لبنان، ص: 83.

(2)- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

(\*)- ومن بين هذه الأنواع نجد: الإعلان التعليمي، الإعلان الإعلامي، الإعلان الريادي، الإعلان التنافسي، الإعلان التذكيري،... وغيرها.

(3)- للتوسع أكثر أنظر:

- معلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 204-205.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

2- **البيع الشخصي:** ويقصد به: "ذلك التفاعل الشخصي المباشر (التفاعل وجها لوجه) بين المسؤول المصرفي وأحد أو أكثر من العملاء المحتملين، بغرض إعلامهم وإقناعهم بالتعامل مع المصرف وشراء خدماته".<sup>(1)</sup>

وبما أن الخدمات المصرفية تعتمد بشكل أساسي على مقدم الخدمة، فإن البيع الشخصي يلعب دورا بالغ الأهمية في عملية تسويق الخدمات المصرفية بسبب العلاقات الشخصية الوثيقة التي تربط العميل بالمصرف وأثر تلك العلاقات على عملية تقديم الخدمة.

كما أنه عن طريق المقابلة الشخصية سيشعر العميل بالاهتمام، وهنا يلعب العامل النفسي دورا هاما في قرار الشراء، وعلى رجل البيع الشخصي الأخذ بعين الاعتبار الوقت والمكان المناسبين للاتصال بالعميل، مراعاة السرعة في جمع المعلومات عن العميل، إجادة فن الإصغاء والتحاور والتفاوض، عدم إهمال متابعة التطورات الحاصلة في السوق مثل افتتاح شركات أو مصارف جديدة،... وغيرها.

ويتم البيع الشخصي عن طريق عدة وسائل أبرزها:

- المقابلات الشخصية.

- الهاتف.

- الإنترنت.\*

3- **الدعاية (النشر):** تعتبر الدعاية أو النشر وسيلة اتصال وترويج غير شخصية وغير مدفوعة الأجر تهدف إلى تنشيط الطلب على الخدمة المصرفية، يتم من خلالها نشر معلومات عن المصرف (تاريخ المصرف، إنجازاته، كفاءة إدارته،... وغيرها) وخدماته، وعرضها في شكل إخباري.<sup>(2)</sup>

وقد تتخذ الدعاية أو النشر أشكالا عديدة فقد تقتصر على مجرد خبر قصير يعبر عن نشاط معين قام به المصرف أو منتج جديد قد ظهر، أو تتخذ شكل مقالة مطولة، كذلك قد تكون بصورة فوتوغرافية يتبعها شرح لها، أو عدد من الصور تعزز المقالة.<sup>(3)</sup>

ومن المفيد هنا توضيح الفرق بين الدعاية والإعلان نظرا للتداخل والخط الكبير بينهما، وذلك وفقا

للتجدول التالي:

(1) - طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 696.

(\*) - وهو ما يسمى بالتسويق المصرفي الإلكتروني (Electronic Banking Marketing) أو التسويق الافتراضي أو التسويق بالإنترنت، وسيتم التوسع في هذه النقطة في الفصل الثاني.

(2) - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

(3) - الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 337-338.

الجدول (06): الفرق بين الدعاية (النشر) والإعلان (الإشهار)

وجه المقارنة	الدعاية	الإعلان
الهدف	تعريف العميل بالمصرف وبخدماته دون إقناعه بشرائها	تعريف العميل بالمصرف وبخدماته وإقناعه بشرائها
التكرار	تنشر الدعاية مرة واحدة	يتكرر الإعلان عدة مرات
التكلفة	الدعاية مجانية	يكلف الإعلان مبالغ كبيرة
النطاق	توجه الدعاية إلى كافة العملاء والجمهور	يوجه الإعلان إلى عملاء معينين
المرونة	لا يمكن تغيير موضوع الدعاية	يمكن تغيير موضوع الرسالة الإعلانية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: - أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

4- تنشيط (ترويج) المبيعات: يتمثل في مجموعة الأدوات التحفيزية القصيرة الأجل والمصممة لتنشيط

عملية شراء خدمات المصرف خلال فترة زمنية محددة. (1)

وتشمل عملية تنشيط المبيعات مختلف الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى التأثير على قرارات العميل

ودفعه للشراء من أجل زيادة مبيعات المصرف، وتتم عملية تنشيط المبيعات باستخدام عدة أساليب أبرزها:

- تقديم الخدمات المجانية وتخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات المصرفية.

- تقديم الهدايا التذكارية التي تحمل اسم المصرف وشعاره.

- إقامة المعارض والمسابقات المغرية للعملاء.

5- العلاقات العامة: وتعتبر عن: "مجملة العلاقات بين المصرف والجمهور أو عامة الناس، وهي تشمل

مختلف الأعمال والنشاطات التي يزولها المصرف لإقامة علاقات ومصالح مشتركة بينه وبين المجتمع

والوسط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي يعمل فيه، وبذلك فهي تعني مختلف الخطوات والإجراءات

التي يسعى بها المصرف إلى تكوين صورة حسنة له ولأعماله لدى الجمهور". (2)

ويلعب نشاط العلاقات العامة دورا مهما في ترويج الخدمات المصرفية وذلك لكونه يهدف إلى الخلق

والمحافظة على الثقة المتبادلة بين المصرف وطاقمه الإداري من ناحية والأطراف المتعاملة معه من ناحية

أخرى، هذا ما يفرض على المصرف توظيف أشخاص أكفاء ومؤهلين ومدربين في المجال، ويتمتعون بلباقة

عالية وقوة تأثير في مخاطبة الجمهور.

وتتعدد أشكال العلاقات العامة فيمكن أن تكون:

- محاضرات، وملتقيات، وأيام دراسية، وأبواب مفتوحة.

(1) - طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 697.

(2) - غطاس نبيه، (2006): معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ص: 443.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

- هدايا وبطاقات تهناني للعملاء.

- الرعاية (Sponsoring): وتعني قيام المصرف برعاية مختلف الأحداث الرياضية (مختلف الرياضات)، الاجتماعية (حماية البيئة والمستهلك)، الثقافية (المسارح، المعارض الدولية، الأوبرا)، البحوث العلمية، البرامج التلفزيونية،...، وغيرها، لأسباب تجارية أو خيرية، ويجب أن يكون الحدث أو النشاط الذي تمت رعايته يحظى بمتابعة كبيرة من قبل الجمهور، فنشاطات الرعاية تساهم بشكل كبير في جلب اهتمام المزيد من العملاء الجدد كما تعزز في نفس الوقت من انتماء العمال للمصرف وافتخارهم بذلك.<sup>(1)</sup>

وفي المحصلة يمكن إيجاز أهم خصائص عناصر المزيج الترويجي ككل في الجدول أناه:

### الجدول (07): خصائص عناصر المزيج الترويجي

العلاقات العامة	ترويج المبيعات	الإعلان	البيع الشخصي	الأداة الخاصية
مباشر وغير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	وجها لوجه	طريقة الاتصال
منتظم	في وقت معين	منتظم	منتظم	مدى الانتظام
تعد وفقا لنوعية العملاء		موضوعة وفقا لنوعية العملاء		المرونة
نعم	لا يحدث	لا يحدث	نعم	المعلومات المرتدة
نعم	نعم	مختلفة	نعم	الرقابة على الأداء
تختلف وفقا لنوعية العملاء		منخفضة	عالية	التكلفة الشخصية

المصدر: الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 345.

### ثالثا: إستراتيجيات ترويج الخدمات المصرفية

قبل الشروع في عرض الإستراتيجيات الممكن إتباعها في عملية ترويج الخدمات المصرفية فلا بد أولا من الإشارة إلى كيفية تحديد ميزانية الترويج، لأنه وببساطة لا يمكن تبني أي إستراتيجية ترويجية مصرفية دون الرجوع لميزانية الترويج المخصصة لها.

وهناك عدة طرق في تحديد ميزانية الترويج في المصرف وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- تخصيص مبلغ ثابت لعملية الترويج.
- 2- تخصيص مبلغ جزافي غير مخطط.
- 3- تقليد المنافسين.
- 4- تخصيص نسبة من المبيعات والأرباح.

(1) - غطاس نبيه، مرجع سبق ذكره، ص: 443.

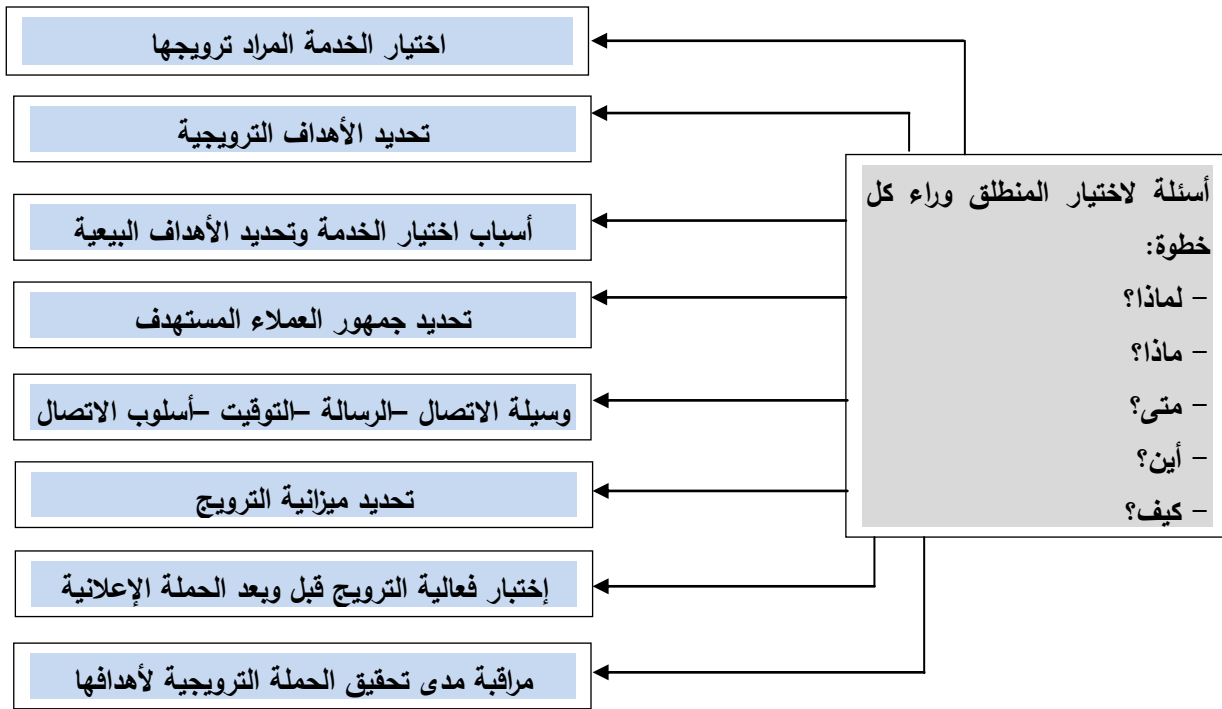
(2) - أبو تايه صباح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

إن كل الطرق السابقة الذكر هي طرق معيبة ولا يمكن الأخذ بها كأساس لوضع ميزانية الترويج في المصرف، لكن توجد طريقة أخرى أكثر فعالية وهي تحديد الميزانية وفقا للأهداف المرسومة، وعلى ضوء هذه الطريقة يتم تحديد الأهداف الترويجية أولاً، ثم تحديد الأنشطة الترويجية اللازمة لتحقيق كل هدف، وأخيراً حساب التكاليف المطلوبة.

كما أنه يتوجب على كل مصرف يشرع في تخطيط وتنفيذ حملاته الترويجية أن يتبع ثمانية خطوات أساسية نوضحها في الشكل أدناه:

### الشكل (17): تخطيط الحملات الترويجية للمصارف



المصدر: الحداد عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

هذه الخطوات ينبغي تطبيقها بشكل متسلسل ومتكامل بغية ضمان تحقيق الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها عبر حملاته الترويجية.

وفي إطار سعي المصارف لترويج خدماتها، فإنها تستخدم واحدة أو مزيج من إستراتيجيتين هما: (1) أ- إستراتيجية الدفع: وتعني أن يقوم المصرف بالتركيز على البيع الشخصي والإعلان والوسائل الترويجية الأخرى، وذلك عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخدمة المصرفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 342.

- الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

ب- إستراتيجية الجذب: وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان بشكل أساسي مكثف ومتكرر لجذب العملاء وجعلهم يأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن خدمات المصرف ومنتجاته.

### المطلب الرابع: سياسة التوزيع المصرفي

#### أولاً: مفهوم، عوامل، وأهداف سياسة التوزيع المصرفي

يعتبر التوزيع من أهم عناصر المزيج التسويقي في المصرف، إذ يعد المسؤول المباشر عن إضفاء المنفعة المكانية والزمنية على الخدمة المصرفية، عبر جهود تسويقية مدروسة لإيصال الخدمات للعملاء في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكمية المناسبة، خدمة للعميل وإرضاء رغباته وحاجاته.

وعموماً يمكن تعريف عملية التوزيع على أنها: "تلك النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لوحدها أو بمساعدة مؤسسات أخرى بغية تسهيل عملية تحويل ملكية المنتج أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك في الزمان والمكان وبالكمية التي تتناسب مع إشباع رغباته".<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن تعريف عملية التوزيع في المصرف على أنها: "كل الجهود التسويقية المبذولة لتوصيل الخدمة المصرفية إلى المستفيدين منها، وتحديد القناة أو مجموعة القنوات التي سوف تسلكها هذه الخدمات لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم وفي الوقت والمكان المناسبين، بما يحقق المنفعة المكانية والزمنية".<sup>(2)</sup> أما القناة التوزيعية فهي تشير إلى: "أية وسيلة تزيد توفر أو قابلية الوصول إلى الخدمات المصرفية من قبل العميل، فهي تساعد على الحفاظ على العملاء الحاليين أو زيادة استعمالهم للخدمات المصرفية أو جذب عملاء جدد".<sup>(3)</sup>

وتبنى سياسة التوزيع المصرفي على مجموعة من الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:<sup>(4)</sup>

- 1- اختيار موقع فروع المصرف.
- 2- نوع التأسيس والوظائف المؤمنة لهذا التأسيس لفروع المصرف.
- 3- تنظيم الوسائل المادية والبشرية في شبكات الاستغلال.
- 4- وسائل الاتصال بين نقاط البيع ومقر الوكالات، المديریات الجهوية أو الوكلاء العامین.
- 5- العلاقات التجارية مع العملاء وطرق تسييرهم.

(1) - Vandercammen Marc et Bouton Brigitte, (2002): Marketing l'essentiel pour comprendre, décider et agir, De Boeck, Bruxelles, Belgique, P: 17.

(2) - نعمون وهاب، (2008): النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 04، ص: 116.

(3) - Pezzullo Marry Ann, op.cit, P: 198.

(4) - Le golvan Yves, (1998), op.cit, P:47.

6- التهيئة النفسية لنقاط البيع (فروع ووكالات التوزيع).

- أ- تحقيق الإشباع والرضا للمستفيدين من الخدمة المصرفية.
- ب- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستفيدين وإدامة صلتهم بالمصرف وذلك عبر المعاملة الحسنة والتسهيلات الممنوحة.
- ت- تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى المستفيدين من جمهور العملاء.
- ث- اكتساب المصرف للشهرة.
- ج- تقديم الخدمات بالجودة والميزة والمكان والزمان المناسبين.
- ح- المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة.
- خ- تزويد المصرف بجميع المعلومات عن المستفيدين وردود أفعالهم.
- د- تقليل التكاليف التسويقية.

ثانياً: طرق (قنوات) توزيع الخدمات المصرفية

تقوم المصارف بتوزيع منتجاتها وخدماتها باستخدام عدة طرق وقنوات أبرزها: (2)

- 1- فروع المصرف: تعتبر من أهم قنوات التوزيع حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملائها، ويقوم المصرف بتوزيع خدماته من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من الفروع هي:
- 1-1 الفروع الرئيسية (فروع الدرجة الأولى): وهي فروع تمارس الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم مختلف الخدمات على نطاق شامل، وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الاقتصادية الرئيسية.
- 1-2 الفروع المتوسطة (فروع الدرجة الثانية): وهي فروع يقل حجمها عن فروع الدرجة الأولى، وتقوم بمختلف الأنشطة الرئيسية للمصرف خاصة في الأماكن البعيدة.
- 1-3 الفروع الصغيرة (فروع الدرجة الثالثة): وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها، مثل خدمات قبول الودائع سواء على شكل إيداعات جارية عادية أو حسابات توفير

(1)- Tocquer Gérard et Langlois Michel, (1992): Marketing des services: le défi relationnel, Edition Gaétin Morin, Québec, Canada, P: 21.

(2)- للتوسع أكثر أنظر:

- الزامل أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 299-300.
- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 199-213.
- كورتيل فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 160-161.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

وادخار، تقديم سلفيات وقروض بمبالغ محدودة وفق نسب محددة، وتوجد هذه الفروع في المناطق الريفية أو النائية حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي.

2- وحدات التعامل الآلي (أجهزة الصراف الآلي): لقد شهد القرن الحالي انتشار استخدام العديد من القنوات

الإلكترونية الحديثة في توزيع الخدمات المصرفية متمثلة في أجهزة الصرافة الآلية، ومن أبرزها:

- الموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB).

- الشباك الأوتوماتيكي للبنك (GAB).

- نهائي نقطة البيع (TPV/TPE).

وتستخدم هذه الأجهزة للتعامل في المناطق التي يصعب فيها افتتاح فروع أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها المصرف أبوابه، أو التخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية، وجل هذه الماكينات أو الأجهزة تعمل على مدار 24/24 سا و 7/7 أيام، والجدول أدناه يبرز أهم هذه الأجهزة الحديثة المستخدمة اليوم في المصارف:

الجدول (08): وحدات التعامل الآلي المصرفية

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	الجهاز
- يستخدم أساسا في فترات إغلاق المصرف - تخفيض نشاط السحب في الفروع	جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة، هذه الأخيرة تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة سحب، يوجد في المصارف والشوارع والمحطات، يعمل دون انقطاع	الموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB)
يستعمل من طرف: - العملاء المستعجلين - أوقات إغلاق المصرف	جهاز موصول بالكمبيوتر الرئيسي للمصرف يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة العميل بفضل رمز سري	جهاز يسمح للعملاء بالقيام بالعديد من العمليات منها: السحب، معرفة الرصيد، القيام بتحويلات، طلب دفتر الشيكات،...، إلخ	الشباك الأوتوماتيكي للبنك (GAB)
- يحل مشاكل نقل الأموال، ويوفر الأمان والتقليل من استخدام الشيكات	فروع موصولة بشبكة تجمع مصارفا مختلفة، ويكون للعملاء المعنيين بهذه الخدمة بطاقات مصرفية مع أرقام سرية خاصة	يوضع في المحلات حيث يسمح للعميل (التاجر) بتسوية عملياته التجارية بالبطاقات أثناء التسديد	نهائي نقطة البيع (TPV)

Source: Tournois Nadine, op.cit, P: 30.

3- نظام التوكيلات المصرفية: وفيها يقوم المصرف بتوكيل بعض الأفراد أو المؤسسات أو المصارف

الأخرى بالقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية لحساب المصرف ذاته، وذلك في حالات استثنائية

كأن يكون هناك نقص في العمالة لدى المصرف، أو نقص في الفروع، أو قصور في نظام شبكة التوزيع.

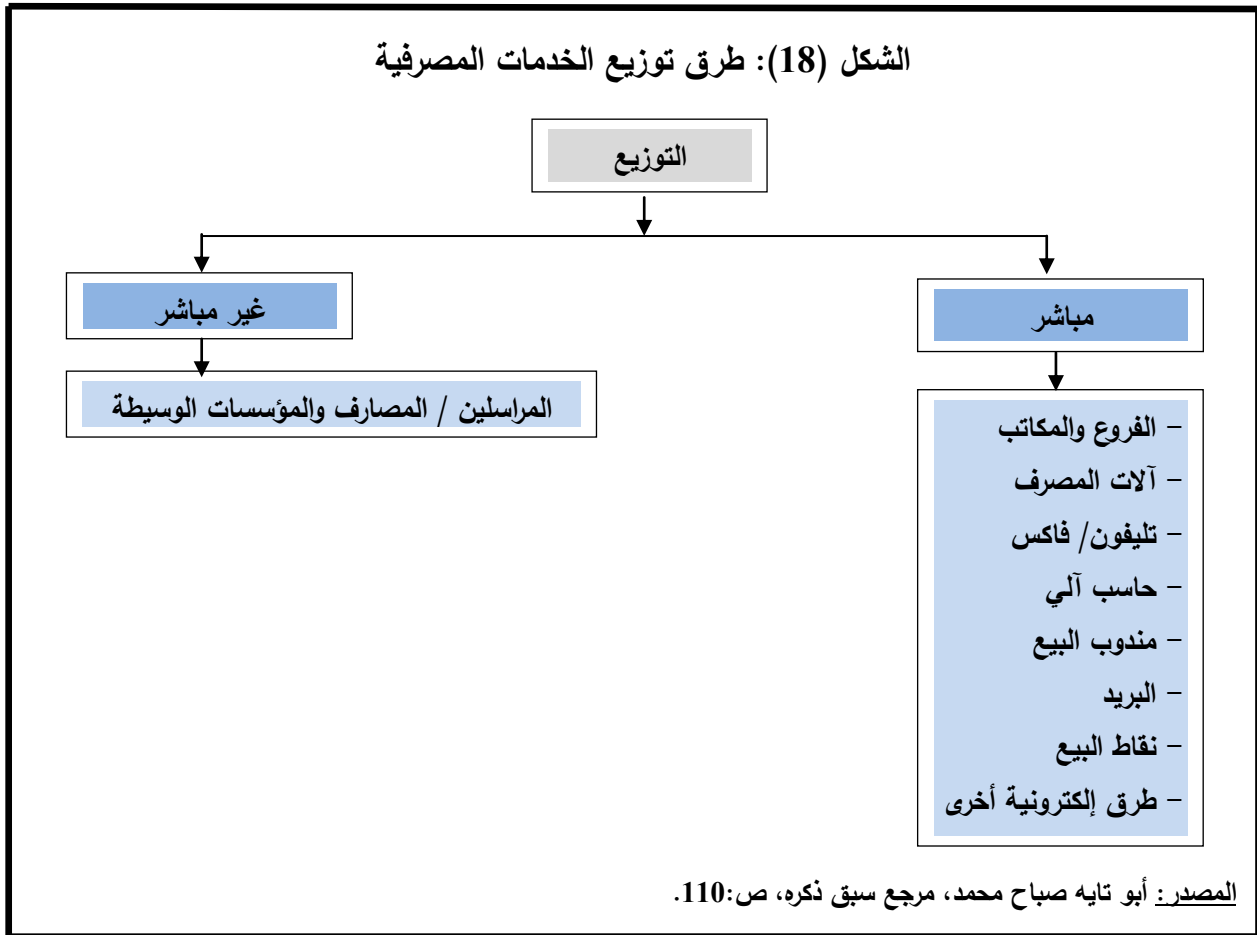
## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

4- نظام التعامل بالمقاصة: وفيه تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى، وأيضاً معاملات عملاء كل منهم وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرف لدى الآخر<sup>(1)</sup>، حيث يساهم هذا النظام في تسهيل التعامل المصرفي بين العملاء فضلاً عن السرعة في تسوية الديون.

5- التوزيع المباشر: هنا يتم تقديم الخدمة المصرفية مباشرة من قبل موظف المصرف إلى العملاء، كما قد يتم تقديم هذا النوع من الخدمات عبر الهاتف أو الفاكس.

6- تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت (الصيرفة الإلكترونية): وتقوم هذه الخدمة المتطورة على أساس ربط جهاز الحاسب الآلي للعميل سواء في المنزل أو في المحل التجاري أو في المكتب أو في أي مكان آخر مع الحاسب الآلي للمصرف، ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب المصرف، وعلاوة على أن هذه التقنية تسمح بالحصول على مختلف الخدمات المصرفية المعروفة بأقل التكاليف ودون مشقة التنقل إلى المصرف، فإنها كذلك تقدم حزمة من الخدمات الأخرى كدفع الفواتير، حساب الضريبة على الدخل، تخطيط النفقات،...، وغيرها.

وعموماً يمكن إبراز مجمل طرق وقنوات توزيع الخدمات المصرفية في الشكل أدناه:



(1) - أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه مهما اختلفت الطريقة أو القناة المتبعة في توزيع منتجات وخدمات المصرف، إلا أن الهدف منها يبقى واحد وهو تحقيق المنفعة المكانية والزمنية للعميل سعياً لإرضائه.

### ثالثاً: إستراتيجيات توزيع الخدمات المصرفية

عموماً هناك ثلاثة إستراتيجيات أساسية متاحة أمام المصارف في توزيع مختلف منتجاتها وخدماتها وهي: (1)

1- إستراتيجية التوزيع المكثف: ويمكن استخدامها بتكثيف التعامل بالخدمات المصرفية عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة أو عن طريق تكثيف جزء من شبكة الفروع في نقطة تركز النشاط الاقتصادي، كما قد يكون التكثيف بنشر نوع معين من الفروع كفروع الدرجة الأولى التي تقوم بتقديم كافة الخدمات المصرفية، أو نشر فروع الدرجة الثانية، أو باستخدام مزيج من الأسلوبين معاً.

2- إستراتيجية التوزيع المحدود (الانتقائي): يمكن استخدامها عن طريق اختيار نوع معين من منافذ التوزيع ليقوم المصرف بتقديم هذه الخدمة، وهكذا يتحتم على العميل التوجه لهذا المنفذ المحدد للاستفادة من هذه الخدمة، وتلجأ المصارف إلى هذه الوسيلة في تقديم بعض خدماتها المرتبطة بنوع معين من العملاء كخدمة الاعتمادات المستندية أو خطابات الضمان الخارجية أو إدارة الاستثمارات الدولية، فيقوم المصرف بتخصيص بعض فروعه المتمركزة في العاصمة أو في المدن الكبرى لتقديم هذه الخدمات.

3- إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير (المطلق أو المحدود جداً / الحصري): يمكن استخدامها من قبل بعض المصارف التي تلجأ إلى توكيل الغير للقيام بتقديم بعض الخدمات المصرفية نيابة عنها خاصة في المناطق النائية والتي يصعب افتتاح فروع مصرفية فيها سواء لانخفاض حجم النشاط الاقتصادي أو لموسميته، هذا وتستعين المصارف ببعض مراسليها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، حيث يصعب إنشاء فروع منتشرة في أنحاء العالم سواء من حيث التكلفة أو نظراً للتشريعات القانونية المطبقة في كل دولة، لذلك تلجأ المصارف إلى المصارف المراسلة لتسويق بعض خدماتها كالشيكات السياحية أو شهادات الإيداع. والملاحظ عموماً أن المصارف تستخدم أكثر من إستراتيجية من إستراتيجيات التوزيع السالفة الذكر، بل غالباً ما تستخدمها كلها، ولكن بالتناسب مع الخدمات المقدمة والظروف التسويقية السائدة في السوق المصرفية، خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تمكن المصارف من الوصول إلى أسواق أوسع، وإشباع احتياجات ورغبات عملاء أكبر، وتحقيق معدل مناسب من النمو والربحية.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 309-310.

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 290.

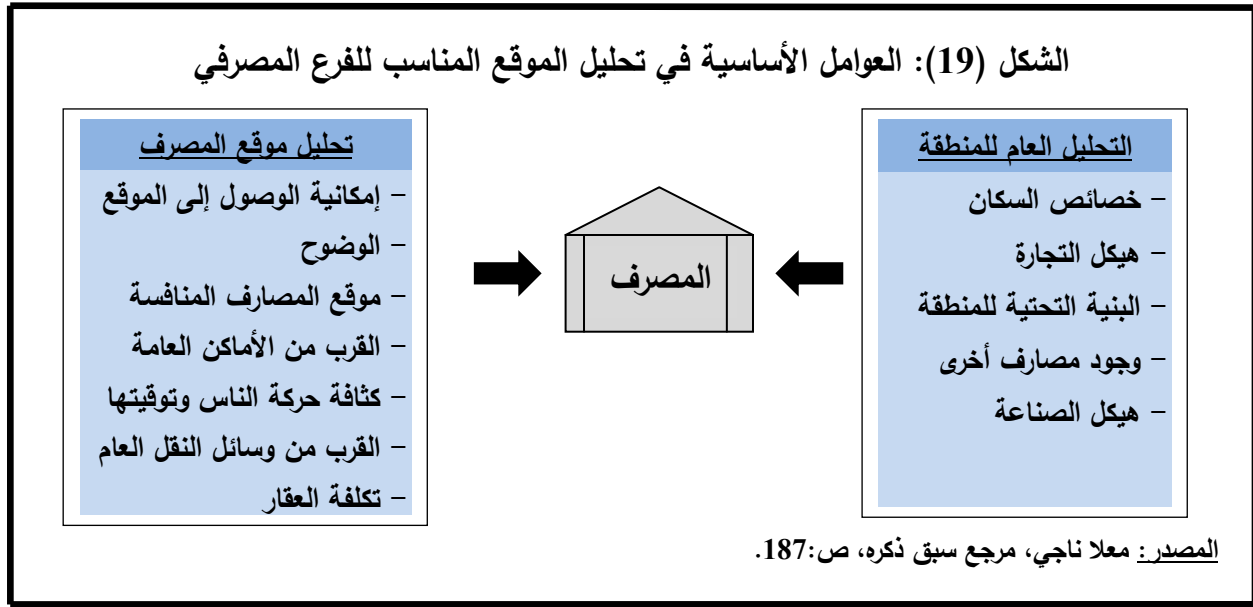
## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

وفي الأخير ينبغي الإشارة إلى نقطة مهمة جدا في إطار تخطيط سياسة فعالة لتوزيع الخدمات المصرفية ألا وهي دراسة مختلف العوامل المحددة لإنشاء الفروع، وضمن هذا الصدد ينبغي على المصرف أن يقوم بنوعين رئيسيين من الدراسات هما:

أ- التحليل العام للمنطقة المراد إنشاء الفرع فيها.

ب- تحليل موقع المصرف.

والشكل أدناه يبرز بوضوح أهم العناصر التي تركز عليها هاتين الدراستين:



فحسن اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف يعتبر أمرا مهما جدا، إذ من خلال شبكة الفروع يقوم المصرف بتقديم خدماته إلى عملائه الحاليين والمرتبين، لذلك فإن نجاح المصرف في اختيار مواقع فروعها يعد عاملا مهما في تحقيق ربحية المصرف واستمراره.

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي المصرفي الحديث

تعرض النموذج التقليدي للمزيج التسويقي ذو التصميم الرباعي (4P's) للعديد من الانتقادات، والتي ركزت على مدى صلاحية هذا النموذج في مجال التسويق الخدمي عموماً والتسويق المصرفي خصوصاً، وعلى هذا الأساس قام عدد من الباحثين بعدة محاولات لتطوير هذا المزيج ليتلاءم مع طبيعة الخدمات المصرفية اللاملموسة، وذلك عبر ضم ثلاثة عناصر جديدة إليها (3P's) وهي: الدليل المادي (Physical evidence) والأفراد (Persons) وعملية تقديم الخدمة (Process) في إطار ما يعرف بالمزيج التسويقي الموسع أو المتمدّد أو الإضافي أو الحديث.

وتأسيساً على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بدراسة الثلاث سياسات المضافة للمزيج التسويقي التقليدي، وذلك وفقاً للخطة التالية:

**المطلب الأول: سياسة الدليل المادي للمصرف**

**المطلب الثاني: سياسة الأفراد المشتركين في تقديم الخدمات المصرفية**

**المطلب الثالث: سياسة عمليات تقديم الخدمات المصرفية**

**المطلب الأول: سياسة الدليل المادي للمصرف**

**أولاً: مفهوم سياسة الدليل المادي للمصرف ومكوناته**

تعتبر البيئة المادية أو الدليل المادي أو التسهيلات المادية أو الشواهد المادية من أهم العناصر التي لقيت الكثير من الاهتمام والدراسة في مجال التسويق الخدمي، ذلك لأن الدليل المادي يساهم في خلق الجو النفسي المريح عند شراء الخدمة المصرفية، ويساعد على تكوين انطباعات حسنة عن المصرف وعن خدماته لدى العملاء من جهة، كما يساعد في تهيئة ظروف عمل مريحة لموظفي المصرف، وهذا من شأنه الرفع من إنتاجيتهم وزيادة رضاهم الوظيفي من جهة أخرى.

وعموماً يعرف الدليل المادي على أنه: "كل شيء من المظهر، التصميم، الإعداد لتقديم الخدمة، وصولاً إلى الكتيبات واللافتات والتجهيزات، أي تجسيد الخدمة مادياً".<sup>(1)</sup>

وعليه فإن الدليل المادي للمصرف يشير إلى: "البيئة المادية للمصرف المحيطة بالعاملين والعملاء أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافاً إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة".<sup>(2)</sup>

(1)- Mudie Peter and Pirrie Angela, (2006): Services marketing management, 3<sup>rd</sup> Ed, Elsevier, Burlington, U.S.A, P: 60.

(2)- الجريبي صالح عمرو كرامة، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

ويتكون الدليل المادي للمصرف عموما من ثلاثة مكونات رئيسية، وهي: (1)

1- **المظهر الخارجي:** ويشمل: التصميم الخارجي للمصرف، اللافتات، مواقف السيارات، المناظر الطبيعية، البيئة المحيطة،... وغيرها.

2- **المظهر الداخلي:** ويشمل: التصميم الداخلي للمصرف، جميع المعدات والتجهيزات المخصصة لخدمة العملاء وتسيير أعمال المصرف.

3- **الملموسات الأخرى:** وهي جزء من الدليل المادي للمصرف، وتشمل: بطاقات الأعمال والائتمان، بيانات الفواتير، التقارير، زي الموظفين،... وغيرها.

ويختلف استخدام مختلف أنواع (\*) مكونات الدليل المادي السابقة الذكر من مصرف لآخر حسب الحاجة وحسب إمكانياته المتاحة، إلا أن جل المصارف اليوم أصبحت تركز على مكونات الدليل المادي وذلك نظرا للدور الكبير الذي أثبتته في التأثير على قرارات الشراء لدى العملاء ودفعهم للتعامل مع المصرف.

ويمكن عرض أبرز مكونات الدليل المادي للمصرف بشيء من التفصيل فيما يلي: (2)

أ- **مباني المصرف:** تلعب مباني المصرف دورا بالغ الأهمية في جذب العملاء للتعامل معه، إذ يفضل العميل التعامل مع مصرف تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة في أحسن الظروف كاتساع مبنى المصرف، وجود أماكن مريحة للانتظار، التكييف، توفر الأمن، وجود مصاعد إذا كان مبنى المصرف متعدد الطوابق، وجود أماكن لركن السيارات،... وغيرها من العناصر المادية الأخرى التي تشعر العميل بالراحة والرضا عن المصرف وعن خدماته.

ب- **العناصر المادية الأخرى:** تتمثل في الأجهزة اللازمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات المصرفية في الأوقات المناسبة وفي الأماكن الملائمة، وتتمثل أهم هذه العناصر في:

ب-1- **الحاسبات الضخمة:** وتعني تلك الحاسبات الضخمة التي تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالمصرف، كما تحمل عليها مواقع الويب التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالمصرف، وذلك في حالة استخدام شبكة الإنترنت كوسيلة اتصال بين المصرف والعملاء، وتتميز هذه النوعية من الحاسبات بالقدرة

(1)- Hoffman Douglas and Bateson John, (2011): Services marketing: concepts, strategies, cases, 4<sup>th</sup> Ed, South Western Cengage Learning, Boston, U.S.A, P: 200.

(\*)- كذلك يوجد هناك تيار من الباحثين في ميدان تسويق الخدمات يقسمون الأدلة المادية إلى فئتين رئيسيتين هما:

- الأدلة الأساسية: وهي الأدلة التي لا يمكن للعميل اقتناؤها مثل مباني المصرف وأجهزته.

- الأدلة الثانوية: وهي الأدلة التي يمكن للعميل اقتناؤها مثل بطاقات الائتمان، دفتر الشيكات، حافظات الوثائق،... وغيرها.

(2)- للتوسع أكثر أنظر:

- زيدان محمد، (2004): دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تخطيط، جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 175.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

على تخزين كمية هائلة من المعلومات بالإضافة إلى سرعة تشغيلها واسترجاعها ومواصلة العمل طول الوقت لتسهيل تقديم مختلف الخدمات المصرفية.

ب-2- البرامج: وتتمثل في البرامج اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية في أسرع وقت وبدون أخطاء، وتتمثل أهم هذه البرامج في نظم التشغيل.

ب-3- وسائل الاتصالات الشبكية: تعتمد الاتصالات في نظم المعلومات الإلكترونية على ما يعرف بالنظام المتكامل للتبادل الإلكتروني للبيانات، وتنقسم وسائل الاتصالات الشبكية إلى:

ب-3-1- الشبكات الخاصة: كالشبكات الخاصة بالأعمال المصرفية التي تنشئها المصارف لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية.

ب-3-2- الشبكات العامة: والتي تخص المعاملات مع مختلف العملاء.

ويجب التذكير في الأخير بأن استخدام الآلية يعتبر من الأدلة المادية المتاحة للمصرف، إذ يتطلب تقديم خدمة مصرفية جيدة توافر أجهزة الكمبيوتر، الموزعات والشبائيك الآلية، وسائل التحويل الإلكتروني للأموال،...، وغيرها.

### ثانياً: أهمية سياسة الدليل المادي بالنسبة للمصارف

يعتبر الدليل المادي للمصرف أداة هامة للتأثير على رضا العميل عن المصرف وعن خدماته، وله انعكاسات نفسية إيجابية من شأنها التحسين من الصورة الذهنية للمصرف لدى العميل.

ويلعب الدليل المادي دوراً مهماً جداً في تسويق منتجات المصرف ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (1)

1- يعتبر أداة مشروطة في تقديم الخدمات ذلك أن الخدمات المصرفية تتميز بعدم ملموسيتها، في حين أن العملاء يعتبرون أن العنصر المادي هو مؤشر على جودة الخدمة.

2- يعتبر أداة لتحسين عمليات تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، ذلك أن دوره مهم في هذه العمليات، حيث أنه يمكن العملاء من الحصول على معلومات عن الأنشطة الخدمية وكيفية تقديمها، وهذا ما يضمن توجيه وتنظيم الطلب على الخدمات، وتسيير أحسن لصفوف الانتظار والتحكم أكثر في ظروف تقديم الخدمات المصرفية.

3- يعد أداة لتكثيف أدوار الموظفين والعملاء في عمليات إنتاج الخدمات المصرفية.

4- يعد أداة لتمييز المصرف عن منافسيه.

وعموماً يمكن توضيح مختلف الأدوار التي يلعبها الدليل المادي للمصرف في الجدول التالي:

(1)- Zollinger Monique et Lamarque Eric, op.cit, PP: 66- 68.

الجدول (09): أدوار الدليل المادي للمصارف

الدور	الطبيعة	النتائج
أداة مشروطة في تقديم الخدمات	شروط رمزية (لموسة)، مؤشر جودة، إعطاء صورة ذهنية	يقلل من المخاطر المحتملة بعد عمليات الشراء
تحسين عملية تقديم الخدمات	معلومات موروثة إلى العميل	- طلب أكثر توجيهها وتنظيمها. - تخفيض وتقليل صفوف الانتظار
تشاركية العملاء والموظفين	عملية تكييف الفرد مع قواعد وقيم ومخططات عمل المصرف	- إعطاء صورة راسخة وإيجابية عن المصرف
التميز والاختلاف عن المنافسين	إظهار التجسيد المادي للأفراد والتجهيزات	- المشاركة في خلق وتحسين الصورة الطبية للمصرف - إمكانية التضرر في حالة الإفراط

Source : Zollinger Monique et Lamarque Eric, op.cit, P :67.

كما أن مكونات الدليل المادي تؤثر (\*) في حكم العملاء على المصرف، فالدليل المادي يعد نقطة قوة للمصرف، وذلك لأن هذا الأخير من خلال إبرازه للدليل المادي يستطيع إضفاء شيء من الملموسية أثناء تقديم وتسويق منتجاته وخدماته، لذلك ينبغي على مسوقي الخدمات المصرفية توظيف واستعمال الدليل المادي لخلق صورة إيجابية عن المصرف وعن خدماته لدى العملاء. (1)

ثالثاً: إدارة التسهيلات المادية كتوجه حديث ضمن سياسة الدليل المادي للمصرف

لضمان نجاح سياسة الدليل المادي ضمن المزيج التسويقي المصرفي ككل، فلا بد من إتباع منظومة كاملة ومتكاملة لإدارة وتسيير مختلف التسهيلات المادية الضرورية لمزاولة المصرف لمختلف نشاطاته وتقديمه لمختلف منتجاته وخدماته، وذلك وفقاً لما يعرف اليوم بالتوجه نحو مفهوم إدارة التسهيلات المادية (FM) الذي يهدف إلى الوصول إلى أكفأ الطرق في إدارة مختلف مكونات البيئة المادية للمصرف من مباني، عقارات، معدات، تجهيزات، ... وغيرها.

ويعود ظهور هذا المفهوم إلى سنة (1980) حيث ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع بداية سنة (1990) انتقل إلى كثير من الدول الأخرى، ويهدف هذا المفهوم الحديث في الإدارة أساساً إلى مراقبة

(\*) - لقد وضع الباحثون في علم النفس والتسويق الكثير من النماذج التي تبين طبيعة تأثير الأدلة المادية على توجهات وأحكام العملاء، أبرزها نموذج (SOR): «Stimulus-Organism-Response» أو تحفيز المنظمة (الكائنات) للاستجابة، والذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية:  
- مجموعة المحفزات (البصر -السمع - اللمس - الذوق - الشم)  
- الكائن الحي (الموظفون /العملاء المستفيدون من المحفزات)  
- الاستجابة أو النتائج (رضا وعدم رضا الموظفين والعملاء على حد سواء)  
(1) - الجريري صالح عمرو كرامة، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

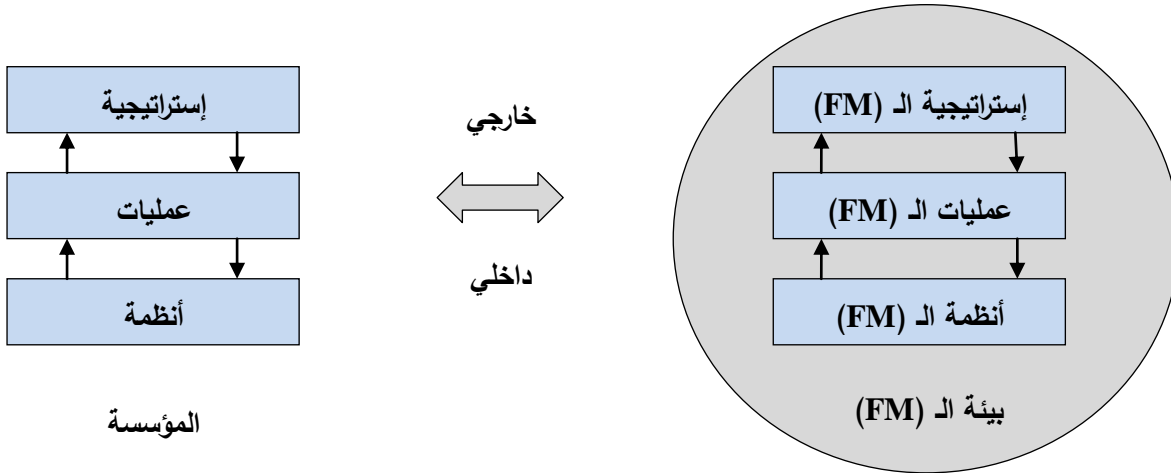
وتخفيض التكاليف، وذلك عبر الوصول إلى أكفأ الطرق في إدارة واستخدام مختلف عقارات ومعدات المؤسسة وكل تسهيلاتهما المادية.<sup>(1)</sup>

وعموماً تعرف إدارة التسهيلات المادية (FM) أو كما تسمى كذلك بإدارة المباني والمعدات بأنها: "عملية الربط والتنسيق بين البيئة المادية للمشروع والناس وطبيعة عمل المؤسسة، وذلك عبر دمج مبادئ إدارة الأعمال والهندسة المعمارية والسلوكية والعلوم الهندسية".<sup>(2)</sup>

بعبارة أخرى فإن إدارة التسهيلات المادية تشير إلى: "عملية دمج عمليات التخطيط والرقابة والإدارة لمختلف مباني ومعدات وتسهيلات المؤسسة، مع الأخذ في الحسبان مكان وبيئة العمل، بهدف تحسين المرونة وإنتاجية العمل والأرباح".<sup>(3)</sup>

وبالتالي يتضح أن مفهوم إدارة التسهيلات المادية في المصرف يحمل في طياته مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنظمة النابعة من ثقافة المؤسسة ككل ومن البيئة المحيطة بالتسهيلات المادية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (20): العوامل المؤثرة على مفهوم إدارة التسهيلات المادية



Source: Sliwinski Bartlomiej and Gabryelczuk Renata, (2010): Facility Management process architecture framework, Journal of Internet banking and commerce, Vol.15, No.03, P: 03.

ويتطلب توجه المصرف نحو مفهوم إدارة التسهيلات المادية (FM) الاهتمام بالأمر التالية:<sup>(4)</sup>

1- المبنى الملائم بما يستوعب حركة الموظفين والعملاء داخله، وتوزيع مناسب لأقسام المصرف على نحو متسلسل في أداء الوظائف وتتابعها، تهيئة صالات استقبال العملاء، ...، وغيرها.

(1). Jensen Per Anker et al, (2013): How can facilities management add value to organisations as well as to society?, CIB World Building Congress, 5-9 May, Brisbane, Australia, P: 02.

(2). Reichelt Bernd, (2005): Benchmarking in facilities management, Foundation of Civil and Environmental Engineering, No.06, P: 176.

(3). Ibid, P: 176.

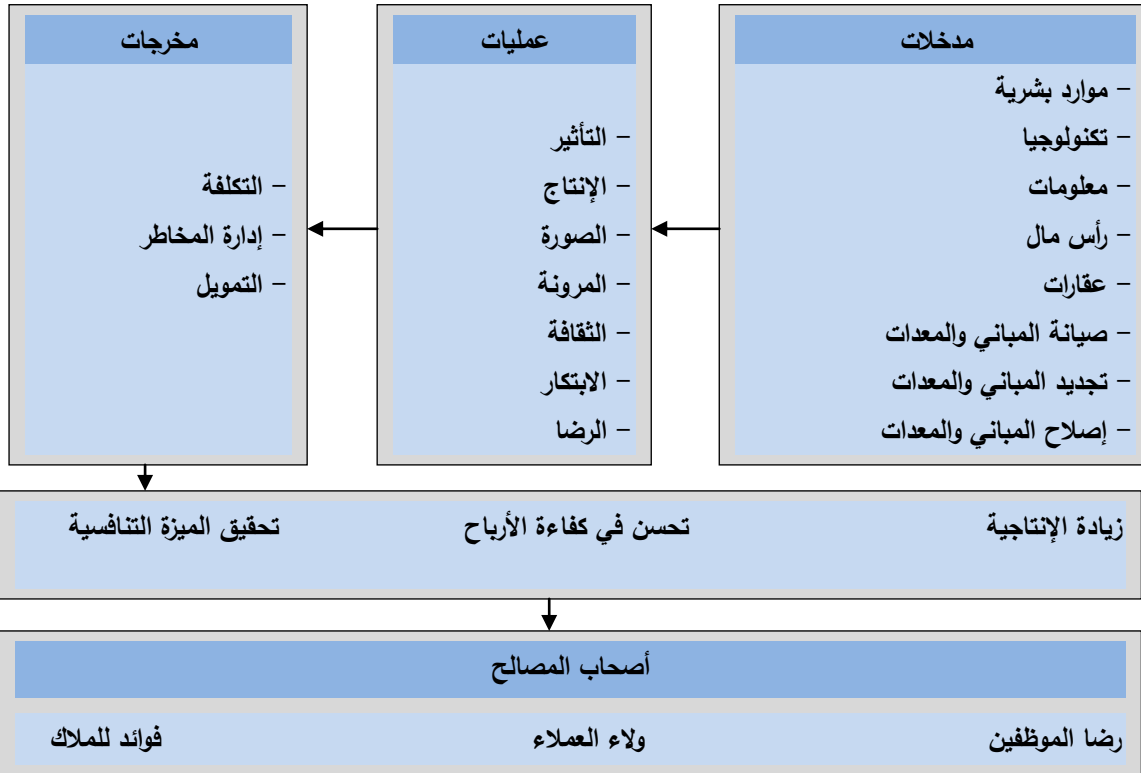
(4). - السنهوري مصطفى محمد، (2013) : إدارة البنوك التجارية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص: 80.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

- 2- الإضاءة وتوفيرها بطريقة مناسبة لا تسبب متاعب للمتواجدين في المبنى بأقل شكل من الأشكال.
  - 3- التهوية بما يسمح بتجديد النشاط من وقت لآخر.
  - 4- المرافق الجيدة كما يجب أن تلقى عناية كافية.
  - 5- الآلات والمعدات المساعدة بالشكل الذي يسمح بسرعة الحركة والخدمة معا.
  - 6- التنسيق، ويرتبط ذلك بالنظافة وإضفاء بعض المظاهر الجمالية كتوزيع اللوحات الزيتية والنباتات والصور وإضافة لمسات فنية في تصميم صالات وجدران المصرف.
- وفي المحصلة يتضح أن مفهوم إدارة التسهيلات المادية (FM) هو عبارة عن نظام كامل ومتكامل يشمل إدارة وتسيير مختلف عناصر البيئة المادية للمصرف، بالشكل الذي يحقق أهدافه وأهداف جميع الأطراف ذات المصلحة، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (21): نظام إدارة التسهيلات المادية وأهميته

المؤسسة: ثقافة، هيكل، أهداف وغايات



Source: Jensen Per Anker, op.cit, P: 07.

لكن تتبغى الإشارة في الأخير إلى أن توجه المصرف نحو مفهوم إدارة التسهيلات المادية (FM) لوحده لا يكفي، إذ يتعين عليه كذلك التوجه نحو حسن تسيير وإدارة مختلف تسهلاته اللامادية والمتمثلة في مختلف موارده البشرية والفكرية.

## المطلب الثاني: سياسة الأفراد المشتركين في تقديم الخدمات المصرفية

### أولاً: مفهوم سياسة الأفراد المشتركين في تقديم الخدمات المصرفية ومواصفاتهم النموذجية

تعد طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها أمراً حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة المصرفية، تماماً كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي، ومن هنا يتضح الدور الحيوي الذي يلعبه العاملون في المصارف، خصوصاً في عمليات الاتصال الشخصي العالي المستوى بين عمال المصرف وعملائه.

وإن لتسيير وإدارة العمال والموظفين خاصة المباشرين منهم أولوية كبيرة في تسويق الخدمات، فتلازمية عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمات المصرفية تتطلب تفاعلاً مباشراً بين العميل وموظف المصرف، والذي لا يعتبر تعاملًا عادياً فقط وإنما يتعدى ذلك أيضاً إلى تجربة حسية شعورية لوجود تفاعلات تتم بين العميل وعمال المصرف، وفقاً لتجربة العميل للخدمة المصرفية المقدمة ولتقييمه لمستوى الجودة فيها وأداء عمال المصرف.

ويعرف الموظفون أو عمال المصرف أو مقدمي الخدمات أو الأفراد المشتركين أو الموارد البشرية للمصرف بأنهم: "مجموعة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة المصرفية للعميل، ولهم تأثير على مدى تقبله للخدمة"<sup>(1)</sup>، فبحكم الوظيفة التي يشغلها كل فرد في المصرف ينتج احتكاك مباشر أو غير مباشر بين الموظف والعميل، هذا ما يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على قرارات الشراء لدى العميل.

من جانب آخر نجد أن كثير من الباحثين في ميدان التسويق الخدمي قد قاموا بتوسيع فكرة سياسة الأفراد المشتركين (Persons) إلى ما يعرف بسياسة الناس (People) والتي يعرفونها على أنها: "تلك السياسة التي تشمل كل أولئك الذين يؤدون دوراً إنتاجياً وتشغيلياً في المصرف ويشكلون جزءاً مهماً من الخدمة المصرفية ويساهمون أيضاً في إنتاج هذه الخدمة، إضافة إلى العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم"<sup>(2)</sup>، فمن خلال هذا التعريف فإن سياسة الأفراد أو الناس حسبهم تشمل:

- جميع الموظفين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية.
- العلاقات التفاعلية بين مختلف العملاء.

كما أن عنصر الأفراد المشتركين أو مقدمي الخدمة يعتبر عنصراً حاسماً من عناصر المزيج التسويقي الخدمي لاقتزان الأفراد بتقديم المنتج أو الخدمة<sup>(3)</sup>، وتبدأ هذه السياسة باختيار الموظفين ذوي

(1) - العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

(2) - الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

(3) - Brown Ian Ruskin, (2005): marketing your service business, Thorogood Publishing, London, U.K, P: 40.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

المهارات والاستعدادات الجيدة والمواقف والمؤهلات الضرورية، والناجحة عن مختلف سياسات التمكين والتدريب والتكوين والتحفيز والرقابة على الموظفين.

بالتوازي مع ذلك يجب أن تتوفر مجموعة من السمات والخصائص في كل من مدير دائرة أو قسم التسويق وفي كل موظف من موظفي المصرف، والتي نوضحها فيما يلي:

**1- الموصفات النموذجية لمدير التسويق في المصرف:** ينبغي على مدير التسويق في المصرف أن يتصف بالميزات التالية: (1)

1-1- أن يكون لديه حب المغامرة والقدرة على اتخاذ موقف مستقل حول القضايا المطروحة.

1-2- أن يكون مفكرا واسع الإطلاع، كما ينبغي أن يكون حساسا ومهتما بحاجات الناس.

1-3- أن يكون ذو شخصية تفرض احترام الرؤساء التنفيذيين له.

1-4- أن يكون فضوليا وشجاعا.

1-5- أن يكون قادرا على تحليل وتفسير البيانات.

1-6- أن يكون ذو طبيعة خلاقة.

1-7- أن يكون قادرا على الاتصال مع الآخرين.

**2- الموصفات النموذجية لموظفي المصرف:** ينبغي على كل موظف من موظفي المصرف أن يتصف بالخصائص التالية: (2)

2-1- مهارات التكيف: ما بين الموظف والعميل ودرجة التجانس بينهما.

2-2- المظهر: وما له من أثر هام يتركه مظهر الموظف عند العميل.

2-3- الصوت: حيث أن رفع الصوت أو خفضه له أثر كبير على العملاء وتكوين انطباعاتهم.

2-4- الاعتمادية: تتمثل في الصدق والثقة التي يدركها العميل في موظف المصرف.

2-5- الانضباط الداخلي والحماس للمهنة: ويظهر من خلال احترام أوقات العمل، والالتزام بمختلف الأعراف المصرفية خصوصا مبدأ السرية.

2-6- الاستعداد للإصغاء: الذي يظهر اهتمام الموظف بالعميل كما يمثل مصدرا مهما للحصول على المعلومات.

(1) - موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال الحديثة، (2001): التسويق، الاحتكار والمنافسة، Edito Creps، بيروت، لبنان، ص: 80.

(2) - خانجي محمد بهاء الدين، (2009): المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، تخصص: المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ص: 59-60.

7-2- الثقة بالنفس: وتنشأ من خلال المعرفة التامة بالإستراتيجية التسويقية للمصرف بل والإسهام في صياغتها.

8-2- دقة الملاحظة: وتتمثل في مقدرة الموظف على ملاحظة كل ما يبديه العميل من آراء وأفكار وحتى تعابير الجسد.

9-2- التعاطف مع العميل: على الموظف أن يظهر قدرا من التعاطف مع العميل ومراعاة شعوره على أن لا يقوده هذا التعاطف إلى اتخاذ قرارات تخل بالسياسة العامة للمصرف.

10-2- الخبرة: وتشمل الخبرة العلمية والعملية للموظف.

11-2- الكفاءة الصحية، الأمانة، النزاهة والأخلاق الحميدة.

### ثانيا: أهمية سياسة الأفراد المشتركين بالنسبة للمصارف

كما تمت الإشارة إليه سابقا فإن سمة التلازمية في تسويق الخدمات المصرفية تعطي دورا مهما للموظفين، إذ يعد هؤلاء الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو خدميا عنصرا مهما جدا في المزيج التسويقي المصرفي<sup>(1)</sup>، لأن سلوك ومواقف الموظفين تؤثر بشكل مباشر على إدراك العميل وتقييمه للخدمة وللصرف ككل، وعليه فإن جودة الخدمة المصرفية سوف تتأثر بشكل كبير بمقدم هذه الخدمة وطريقة تفاعله مع العميل، كما يعتبر موظفو المصرف مصدرا أساسيا للمعلومات التي يحصلون عليها من تعاملاتهم المباشرة مع العملاء.

وعموما يمكن إبراز دور العنصر البشري في تسويق منتجات وخدمات المصرف فيما يلي: (2)

1- دور العنصر البشري في مجال التسويق المصرفي بوجه عام: ويتجلى من خلال:

1-1- دوره في توفير المعلومات التسويقية وبحوث التسويق.

1-2- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية المصرفية.

1-3- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية المصرفية.

2- دور العنصر البشري كعامل إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات المصرفية: ويتجلى وذلك عبر:

1-2- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في الأوقات المناسبة وفي الأماكن الملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة.

2-2- تطوير الخدمات القائمة التي تصل إلى مرحلة الانحدار، وذلك استنادا إلى بحوث التسويق ومتابعة سلوكيات العملاء.

(1) - الجبوسي سليمان والطائي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

(2) - زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

2-3- عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها.

وفي المحصلة نجد أن الاستثمار في العنصر البشري للمصرف يعتبر من أكثر مصادر تحقيقه للميزة التنافسية المستدامة لأن التفوق لم يعد يقاس بما يملكه المصرف من عتاد وتكنولوجيات وأجهزة متطورة بل بالعقول النيرة التي يمتلكها.

وحتى تتحقق المنافع المرجوة من سياسة الأفراد داخل المصرف فهناك مجموعة من المعايير والسبل التي ينبغي على المصرف أخذها بعين الاعتبار ضمن هذه السياسة وهي: (1)

أ- الاختيار والانتقاء الجيد للموظفين، وتبني البرامج التدريبية والتكوينية والتحفيزية.

ب- ممارسة أنشطة التسويق الداخلي. (\*)

ت- التطبيق للحصول على سلوك متجانس.

ث- التأكد من الانسجام وحسن مظهر الموظفين.

ج- العناية بوظيفة الرقابة من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين دورياً.

وبالتالي إتباع نظام سليم لإدارة الموارد البشرية (HRM) في المصرف.

### ثالثاً: إدارة الموارد البشرية كتوجه حديث ضمن سياسة الأفراد في المصارف

لضمان نجاح سياسة الأفراد ضمن المزيج التسويقي للمصرف فلا بد من إتباع نظام فعال في إدارة وتسيير الموارد البشرية للمصرف (Human Resources Management)، بالشكل الذي يضمن حسن اختيار وتعيين وتأهيل وتدريب وتحفيز مختلف موظفي المصرف، خصوصاً من هم على اتصال مباشر مع العملاء، بغية ضمان تقديم خدمات متميزة ومستجيبة لمتطلبات العملاء وحائزة على رضاهم.

وعموماً يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وأفكارها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد". (2)

وبناءً على التعريف السابق الذكر يتضح أن:

1- إدارة الموارد البشرية (HRM) هي مجموعة الأنشطة الإدارية وبالتالي فهي تشمل:

1-1- تخطيط الموارد البشرية.

(1) - الضمور هاني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 340.

(\*) - سيتم التطرق لموضوع التسويق الداخلي بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

(2) - رضوان محمود عبد الفتاح، (2013): الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

مصر، ص: 13.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

1-2- تنظيم الموارد البشرية.

1-3- توجيه الموارد البشرية.

1-4- الرقابة على الموارد البشرية.

2- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا، وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (10): أهداف إدارة الموارد البشرية

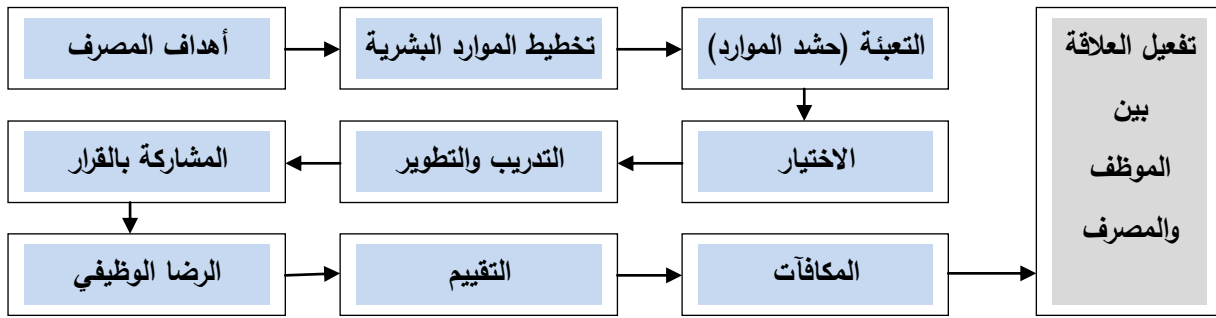
أهداف المؤسسة	أهداف الأفراد
الكفاءة والفعالية	فرص عمل عادلة
النمو والتكيف والاستقرار	ظروف عمل مناسبة
البقاء والريادة	أجور وحوافز مرضية
تطوير وتنمية المهارات	مسار وظيفي مناسب
تحقيق الانتماء والولاء	استقرار ورعاية كاملة

المصدر: رضوان محمود عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

وبالتالي فإدارة الموارد البشرية (HRM) تعنى باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المصرف، وأيضا بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المصرف والموظفين، وتستهدف الحصول على أفضل أداء<sup>(1)</sup>.

وأهم ما يجب الإشارة إليه ضمن هذا الصدد، هو أن المصرف الذي يبتغي الوصول إلى أحسن وأفضل الطرق في إدارة وتنمية موارده البشرية عليه أن يتبع منظومة متكاملة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق فعالية الأداء، ويمكن تلخيص كل تلك الوظائف في الشكل أدناه:

الشكل (22): أنظمة إدارة الموارد البشرية في المصارف



المصدر: الخفاجي علي جبران عبد علي، (2012): قياس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المصرفي الناجح: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، ص: 15.

(1) - علي نادية أمين محمد، (2009): تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، أيام 31 ماي - 03 جوان، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 10.

## الفصل الأول: خصوصية المزيج التسويقي في المصارف وسياساته

لكن تبني وتطوير مختلف الوظائف والأنشطة المبنية في الشكل السابق لوحدها لا يكفي، بل يجب أن تستند كل الأنشطة السابقة الذكر إلى اختيار سليم لوظيفة قيادة المصرف (الإدارة العليا) التي ينبغي أن يتوفر في شخص مديرها القدرات والكفاءات المطلوبة.

أما فيما يخص أهمية إتباع مدخل إدارة الموارد البشرية (HRM) في المصارف، فنشير إلى أن المصارف التي تمتلك موارد بشرية فعالة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والقانونية، والتقنية، ...، وغيرها، في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الجديدة التي طرأت على بيئة العمل، فستكون لها قدرة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب والقادر على التعامل الإيجابي مع التغيير الذي قد ينتج عن المتغيرات البيئية المتعددة، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل (23): دور إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للمصارف



المصدر: السلمي علي، (1997): إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 32.

وفي الأخير ينبغي التذكير بحقيقة مهمة مفادها أن الإنسان هو المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية، إذ يعتبر المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة على التفكير والإبداع والابتكار، هذه الحقيقة أدركتها جل المؤسسات الحديثة بما فيها المصارف، لذا سعت إلى ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاتها وتوظيف قدراتها الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية، وهذا هو أساس رسم سياسة إدارة موارد بشرية ناجحة في المصارف.

### المطلب الثالث: سياسة عمليات تقديم الخدمات المصرفية

#### أولاً: مفهوم سياسة عمليات تقديم الخدمات المصرفية ومواصفاتها النموذجية

تعد عملية تقديم الخدمة للعميل عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي المصرفي، وتعرف هذه العملية على أنها: "الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية، والتي تضم مختلف السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة للعملاء".<sup>(1)</sup>

وبناءً على التعريف السابق يتضح أن عمليات تقديم الخدمات المصرفية تضم عدة إجراءات يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- الإجراءات والسياسات المتبعة لضمان تقديم الخدمات المصرفية للعملاء: ومنها: مستوى المساعدة والمعلومات المقدمة للعملاء، كياسة الموظفين وقدرتهم على كسب ثقتهم، درجة العناية بهم، حل مشاكلهم، التعامل اللبق مع شكاويهم واحتجاجاتهم،... وغيرها.
- 2- الإجراءات المتعلقة بالنشاطات الأخرى: ومنها: درجة المكننة، تدفق الأنشطة داخل المصرف،... وغيرها.

وحتى تكون عملية تقديم الخدمات المصرفية عملية فعالة فلا بد من توفر مجموعة من المعايير والمواصفات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- أ- تقليص دورة العمليات الطويلة.
  - ب- تبسيط الإجراءات الروتينية.
  - ت- تخفيض انسياب العمل من إدارة إلى أخرى.
  - ث- القيام بالعمليات بصورة متوازنة.
  - ج- الأخذ برأي العملاء في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.
- باختصار يجب تقديم الخدمة المصرفية في المكان والزمان المناسبين هذا ما يشير إلى أهمية عنصري السرعة والوقت في عملية تقديم الخدمات المصرفية، ولتقديم خدمات سريعة وموفرة للوقت ينبغي:<sup>(3)</sup>
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية.
  - اختصار الإجراءات والبعد عن الروتين والبيروقراطية.

(1) - الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

(2) - القرم إيهاب وآخرون، (2006): الأسس العلمية للتسويق الحديث، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 208-207.

(3) - خانجي محمد بهاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- تفويض الصلاحيات.

- الوضوح في التعليمات المصرفية.

- عدم الجمود في فهم نص التعليمات والأنظمة، والعمل بروح الفريق.

- توحيد الإجراءات المصرفية في جميع فروع المصرف.

وفي الأخير فإنه لا ينبغي إغفال أمر مهم جدا هو أن المواصفات النموذجية لعمليات تقديم الخدمات المصرفية تتبع أساسا من السمات والمواصفات النموذجية للعنصر البشري المقدم للخدمة المصرفية (الموظفون)، وذلك يعود لاقتران عملية تقديم الخدمة بالموظف الذي يقدمها كما سبق الإشارة إليه، إذ مهما كانت عملية تقديم الخدمة سريعة وسلسة وموفرة للوقت ومصممة تصميما جيدا، فإن كل ذلك يهون بمجرد قصور من قبل الموظف أثناء تقديمها.

### ثانيا: أهمية سياسة عمليات تقديم الخدمات بالنسبة للمصارف

إن جميع الخدمات التي تقدمها المصارف هي في الواقع عمليات، وعليه فإن أهمية سياسة العمليات تتبع من الخصائص المميزة للخدمات المصرفية وذلك كما يلي: (1)

- 1- عدم تجانس الخدمات المصرفية: هذا ما يثير أهمية نظم عمليات إدارة الجودة الشاملة وعمليات الرقابة.
- 2- تلازمة الخدمات المصرفية: تشير إلى أن عملية تقديم الخدمات المصرفية قد تكون واضحة للغاية بالنسبة للمستهلك، كما ستحتاج إلى أن تكون مرنة بما يكفي لاستيعاب الطلب المتغير.
- 3- عدم ملموسية الخدمات المصرفية: تشير إلى أن عملية تقديم الخدمة المصرفية سيكون لها تأثير هام ومباشر على تقييم العملاء لجودة الخدمة في كثير من الأحيان.

كما تظهر أهمية سياسة عملية تقديم الخدمات المصرفية خصوصا في إطار سياستي التوزيع والتسعير، حيث أنها تعمل بشكل فعال على التوزيع الحسن للخدمات المصرفية وتطوير نظم التوزيع، كما أنها تعد ذات قيمة في فهم طبيعة التكاليف هذا ما من شأنه الإسهام في وضع منهج أو طريقة معقولة للتسعير.

وإذا ما سارت عملية تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة عالية (بالسرعة والوقت المناسبين) فإن المصرف مقدم الخدمة سيمتلك ميزة تنافسية تفوق المصارف المنافسة وذلك باعتبار أن: (2)

أ- السرعة وتوفير الوقت يشعران العميل بالراحة ويتيحان له الوقت للقيام بنشاطات وتعاملات أخرى مع المصرف.

(1)- Ennew Christine and Waite Nigel, op.cit, P: 178.

(2)- خانجي محمد بهاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

ب- السرعة وتوفير الوقت يشكلان فرصا لتحقيق الأرباح للعميل من خلال إمكانية الاستفادة من الفرص الاستثمارية التي تعتمد على سرعة الإنجاز.

ت- السرعة وتوفير الوقت يتيحان للمصرف المجال لخدمة أكبر عدد ممكن من العملاء وبنفس العدد من الموظفين، مما يعني تحقيق توفير في التكاليف وارتفاع في العوائد.

### ثالثا: إعادة هندسة العمليات كتوجه حديث ضمن سياسة العمليات المصرفية

لضمان نجاح سياسة العمليات ضمن المزيج التسويقي للمصرف، فلا بد من إتباع منظومة شاملة وفعالة في إدارة وتسيير مختلف العمليات والإجراءات الضرورية لمزاولة المصرف لمختلف نشاطاته وعرضه وتسليمه لمختلف منتجاته وخدماته بطريقة حديثة ومبتكرة وبإجراءات بسيطة وسلسة، ومن أبرز المداخل الحديثة الكفيلة بتحقيق ذلك يبرز مدخل إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering) أو ما سمي كذلك بالهندرة، إعادة البناء، هندسة التغيير، الهندسة الإدارية، ...، وغيرها من المسميات.

والملاحظ أن الباحثين والمتخصصين لم يختلفوا كثيرا في تحديد مفهوم إعادة هندسة العمليات (PR)، وهذا راجع في الغالب لحدوث هذا المفهوم وقلة الدراسات حوله، وكذلك إلى اعتماد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به كل من (Hammer and Champy) سنة (1993) حيث عرفاه بأنه: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة".<sup>(1)</sup>

وعليه يتضح أن مفهوم إعادة هندسة العمليات (PR) يتمحور حول أربعة عناصر أساسية هي:<sup>(2)</sup>

- 1- أساسي (Fundamental): حيث تبدأ إعادة الهندسة من الصفر، إذ يتم تحديد ما الذي يجب القيام به وكيفية القيام به، حيث تتجاهل الـ (PR) ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- 2- جذري (Radical): يعني أن التغيير يكون من الجذور لمختلف أساليب وإجراءات العمل داخل المصرف وليست مجرد تغييرات سطحية، بمعنى التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة.
- 3- فائق (Dramatic): أي أن إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية الطفيفة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء المصرفي.

(1) - دمنهوري أمل محمد شيخ حسين، (2013): العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 31، ج2، ص: 55.

(2) - للتوسع أكثر أنظر:

- الشبلي هيثم حمود والنسور مروان محمد، (2009): إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 461.  
- Hammer Michael et Champy James, (1993): Le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, PP: 42-46.

4- العمليات (Processes): أي أن إعادة الهندسة تركز على العملية ككل دون تجزئة، حيث يتم إنجاز العملية مرة واحدة.

وتمر عملية تطبيق فلسفة إعادة هندسة العمليات (PR) في المصرف بستة مراحل أساسية هي: (1)  
أ- مرحلة التصور: يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.  
ب- مرحلة الإعداد والتمهيد: يتم فيها تنظيم فرق عمل مشروع إعادة الهندسة ورسم أهدافها.  
ت- مرحلة التحليل: يتم فيها تشخيص العمليات الحالية وتحليل أسبابها وأهدافها.  
ث- مرحلة إعادة التصميم: وفيها يتم دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات ووضع نموذج أساسي لها.

ج- مرحلة إعادة البناء: حيث يتم إدخال وتركيب النظام الجديد.

ح- مرحلة المراجعة والاختبار: يتم فيها قياس الأداء وتقييمه من منظور تطوير الجودة.

وبالتالي فإن تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات في المصرف يعود عليه بالمزايا التالية: (2)

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة بالشكل الذي يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، وبالتالي تأسيس قواعد عمل متينة وزيادة الإبداع والابتكار.

- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسيع ادراكاتهم.

- تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين.

- مساعدة العاملين والمديرين على اتخاذ القرارات الصائبة.

وفي المحصلة فإن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات (PR) في المصارف يساهم بشكل مباشر

في تحسين أربعة مؤشرات رئيسية هي: الأداء، السرعة، التكلفة، والجودة، وبذلك يستطيع المصرف تقديم

مختلف منتجاته وخدماته بطريقة فعالة تساهم في تحقيق التميز التنافسي له وخدماته.

(1) - الشبلي هيثم حمود والنسور مروان محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 475-476.

(2) - اللوزي موسى، (2003): التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 183.

## خلاصة

بناء على كل ما سبق ذكره تم التوصل إلى أن المزيج التسويقي المصرفي هو ذلك الخليط أو تشكيلة الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المصرف من دراسة وتخطيط المنتجات والخدمات المصرفية وعرض تلك التي تتوافق مع متطلبات العملاء، دراسة وتحديد الأسعار المناسبة للمصرف ولعملائه، ثم الترويج لها لدى العملاء والمجتمع ككل باستخدام المزيج الترويجي الملائم، ثم توزيع هذه الخدمات وإيصالها إلى العملاء في الزمان والمكان المناسبين، باستخدام مختلف الأدلة والتسهيلات المادية المناسبة، والموارد البشرية المؤهلة، والعمليات والإجراءات البسيطة والميسرة لتقديم المنتجات والخدمات المصرفية، بغية إشباع حاجات ورغبات العملاء بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب للمصرف.

وبذلك يتضح أن المزيج التسويقي يعتبر بمثابة الدعامة التي يقوم عليها نشاط التسويق في المصرف من أجل تحقيق أهدافه وأهداف عملائه وأهداف المجتمع والاقتصاد ككل، كما يتضح أن هذا المزيج يتكون من سبعة عناصر أساسية هي: المنتج (الخدمة) - السعر - الترويج - التوزيع (المكان) - الدليل المادي - الأفراد - العمليات، والتي يسعى رجال التسويق في المصارف إلى المواءمة بينها لخلق وتطوير المزيج التسويقي الفعال والكفيل بتحقيق الأهداف المرسومة.

ولقد كان الهدف من دراسة المزيج التسويقي المصرفي بمكوناته السبعة هو تبيان أهمية التكامل والانسجام بين عناصره المختلفة والتي تكون الإستراتيجية التسويقية التي يتبناها المصرف، والتي يجب أن تساير ظروف السوق المصرفية المتغيرة باستمرار، كما يجب أن يتم تقديم هذا المزيج للعملاء بطريقة جذابة تجعلهم يقبلون على شراء منتجات وخدمات المصرف بدرجة عالية من الرضا والولاء.

لكن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي عرفها العالم على جميع الأصعدة خلال الفترة الأخيرة، كان لها أثر كبير على النشاط المصرفي عموماً وعلى عملية تشكيل وتطوير المزيج التسويقي للمصارف خصوصاً، فإمام التطورات المستمرة في البيئة المصرفية من تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، امتداد المصارف خارج حدود دولها عبر التوسع في الفروع والاندماجات، الاستخدامات الجديدة للتكنولوجيا المصرفية المتطورة،... وغيرها، تنامت حدة المنافسة في السوق المصرفية وأصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل التسويقية لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية

في المصارف واستدامتها

## تمهيد

شهد محيط المصارف في الآونة الأخيرة تغييرت سريعة وغير مسبوق، بحيث تداخلت وتشابكت القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والتنافسية، الشيء الذي جعلها تتعرض لمتغيرات وتقلبات عالمية كبيرة ومناخ يختلف تماما عما كان عليه الحال في الماضي، لا سيما أن المستجدات الحديثة على الساحة المصرفية من عولمة، وتدويل، وتطور تقني، ونمو نشاط الاندماجات والتكتلات، وظهور أدوات مالية حديثة، وتفشي الأزمات المالية والمصرفية،... وغيرها، لم تكن لتساعد على حل مشكلة هذه المصارف فيما يقابلها من تحديات، وإنما زادت من أهمية المنافسة وتعزيز القدرات التنافسية للمصارف بغية الصمود والبقاء في ظل هذه الظروف الجديدة والصعبة.

ونتيجة لهذا المحيط الديناميكي والتنافسي أضحت لزاما على المصارف الرغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق المصرفية وتحقيق السبق التنافسي والريادة، الأخذ بمختلف الطرق التسييرية العصرية وحسن استغلال الفرص التي تلوح في الأفق البعيد والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات المحتملة، والبحث عن الإستراتيجيات والسياسات المتعددة التي تستطيع من خلالها أن تحقق التفوق التنافسي، ولذلك توجهت المصارف بمختلف أشكالها إلى البحث عن ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات ومتطلبات عملائها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها.

ولكن بعد العديد من العقود فإن الكثير من المصارف فقدت مزاياها التنافسية أثناء سعيها للنمو والتنويع وبفعل التطور التقني السريع، لذا فقد أصبح تحقيق ميزة تنافسية حالية لا يكفي للحفاظ على أسبقية المصرف، بل يجب العمل على تطوير وتنمية واستدامة هذه المزايا التنافسية على المدى الطويل، للحفاظ على بقائه واستمراره في السوق المصرفية.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل الثاني في محاولة للوصول إلى فهم دقيق وشامل لمفاهيم المنافسة المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف في ظل الظروف الحالية الداخلية والخارجية التي تشهدها الساحة المصرفية من جهة، ومن جهة أخرى للتعمق في فهم طبيعة الميزة التنافسية في المصارف والسبل التسويقية المتاحة لاستدامتها، وذلك وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والقدرة التنافسية للمصارف

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمصارف

المبحث الثالث: استدامة المزايا التنافسية للمصارف

## المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والقدرة التنافسية للمصارف

يلعب القطاع المصرفي دورا بارزا في النهوض باقتصادات مختلف الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو على حد سواء، وذلك من خلال تمويل مختلف الأنشطة الاستثمارية التي من شأنها أن تدفع عجلة التنمية في تلك البلدان، لكن فعالية القطاع المصرفي مرهونة أساسا بمدى وجود المنافسة فيه، حيث أن توفر بيئة تنافسية نزيهة يجعل المصارف تسعى لتقديم كل ما هو جيد وجديد، وهذا ما يمنحها قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بها.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بتوضيح مختلف الأطر النظرية المرتبطة بمفهومي المنافسة والقدرة التنافسية وطبيعتهما المصرفية في ظل مختلف التحديات (الداخلية والخارجية) المحيطة بالمصارف، وذلك وفقا للخطة التالية:

**المطلب الأول: مفهوم المنافسة المصرفية وأنواعها**

**المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية للمصارف ومؤشرات قياسها**

**المطلب الثالث: الظروف الحالية للمنافسة المصرفية**

## المطلب الأول: مفهوم المنافسة المصرفية وأنواعها

### أولاً: مفهوم المنافسة المصرفية

قبل اللجوء إلى مفهوم المنافسة المصرفية فلا بد من التعرّيج أولا على مفهوم المنافسة (\*) عموماً، حيث أن كلمة المنافسة (Competition) مشتقة من المصطلح اللاتيني (Cum-Ludere) والذي يعني اللعب جماعة أو الإسراع ضمن جماعة، لذلك نجد أنه عند ظهور هذا المصطلح في البداية كان يشير إلى النزاع والتسابق والتنافس.

وعموماً يمكن تعريف المنافسة على أنها: "المضاربة أو المزاحمة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم وخدماتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن وكسب أكبر حصة في السوق".<sup>(1)</sup>  
بعبارة أخرى فإن المنافسة تشير إلى: "التنافس المتواصل والمستمر بين مختلف الشركات والمحلات التجارية على جزء من النشاط التجاري، بهدف الحصول على فوائد وامتيازات من نوع معين".<sup>(2)</sup>

(\*) في البداية تنبغي الإشارة إلى أنه يوجد هناك اختلاف كبير بين الباحثين والمتخصصين في استخدام مصطلحات: المنافسة، التنافسية، القدرة التنافسية، والميزة التنافسية، وذلك راجع إلى اختلاف آرائهم ونظرتهم إلى مفهوم كل مصطلح كما سيتم توضيحه لاحقاً.

(1) - موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

(2) - مراد عبد الفتاح، (1999): موسوعة مصطلحات الجات ومنظمة التجارة العالمية، دار الكتب والوثائق المصرية، القاهرة، مصر، ص: 140.

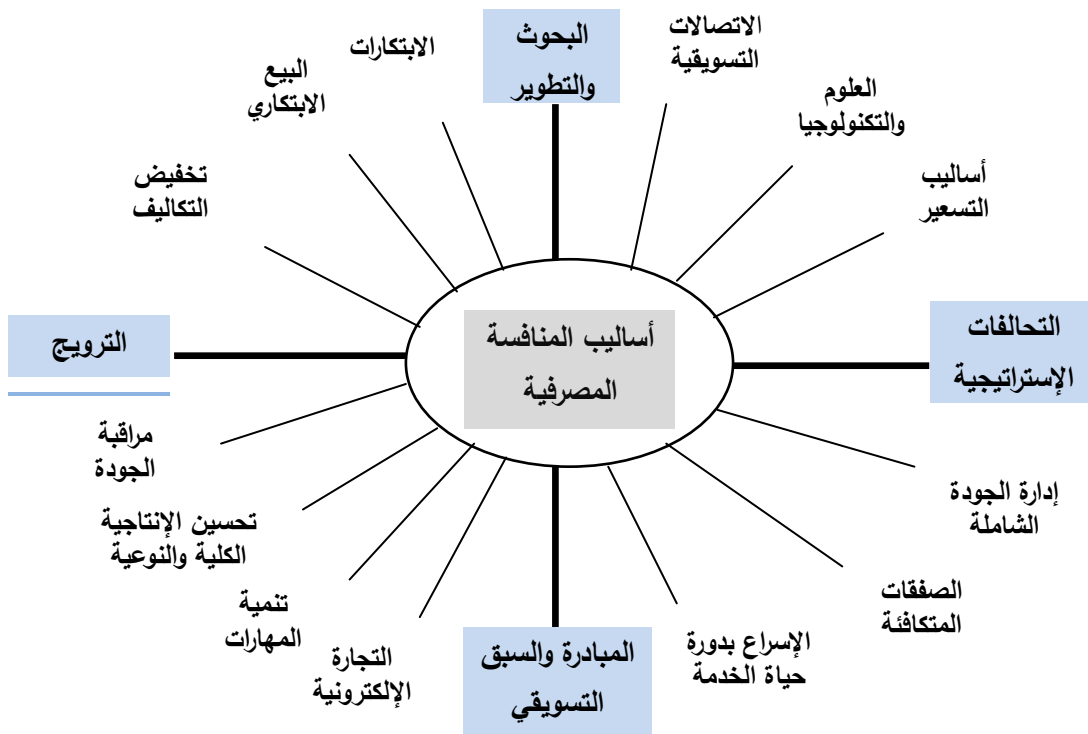
## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

ومن جملة ما تؤدي إليه المنافسة على سبيل المثال، اضطرار المنافسين إلى تعديل أسعارهم من وقت لآخر، تقديم خدمات خاصة وعروض تشجيعية، تحسين أنواع السلع والخدمات ووسائل الإعلان والترويج والتوزيع،... وغيرها.

كما أن المنافسة ليست حكرًا على المؤسسات والتجار فقط، وإنما قد تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء السلع والخدمات بأرخص الأثمان.

وتأسيسًا على كل ما سبق ذكره يرى الباحث أنه يمكن وضع تعريف شامل للمنافسة المصرفية على أنها: عملية أو تصرف تسلكه كل من المصارف التي تقدم منتجات مصرفية ذات طبيعة مالية أو منتجات بديلة لها، بهدف الحصول على أكبر حصة من السوق المصرفية، عبر جذب أكبر عدد ممكن من العملاء لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال استخدام عدة أدوات لتحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية، تخفيض التكاليف، استخدام التكنولوجيات المتطورة، حسن المعاملة،... وغيرها. وتتم المنافسة المصرفية باستخدام عدة تقنيات وأدوات يمكن توضيحها في الشكل أدناه:

الشكل (24): أساليب وأدوات المنافسة المصرفية



المصدر: النجار فريد، (2000): المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية "مدخل المقاربات التطويرية المستمرة"، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص: 158.

وسيتيم التوسع في مختلف أدوات وتقنيات المنافسة المصرفية لاحقًا.

## ثانياً: أنواع المنافسة المصرفية

تختلف أشكال المنافسة المصرفية باختلاف المعيار المتبع في التقسيم وذلك كما يلي:

1- معيار طبيعة المصارف المنافسة: ويمكن التمييز هنا بين نوعين من أنواع المنافسة في السوق المصرفية هما: (1)

1-1- المنافسة المباشرة: وهي المنافسة الصادرة عن المصارف التجارية والمؤسسات المالية والادخارية الأخرى في المجتمع، ومجالات المنافسة هنا تتمثل في خدمات الإيداع والائتمان وغيرها.

1-2- المنافسة غير المباشرة (غير المصرفية): وهي المنافسة الصادرة عن مؤسسات غير مصرفية ولكنها تتعامل في المال، كشركات البيع بالتقسيط، شركات التأمين، الشركات التجارية والصناعية الكبرى التي تدبر مصادر السيولة والائتمان الخاصة بها.

2- معيار طريقة المنافسة: ويمكن التمييز هنا بين: (2)

1-2- المنافسة السعرية: وهي المنافسة المرتكزة على الأسعار، وتتجلى في سعي المصارف المتنافسة إلى كسب أكبر الحصة في السوق المصرفية، عن طريق تخفيض أسعار المنتجات والخدمات المقدمة.

2-2- المنافسة غير السعرية: وهي المنافسة التي لا تركز على الأسعار، بل تتم باستعمال المصارف المتنافسة لوسائل أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المصرفية المقدمة ولجودتها، وكذا العمل على توفير الراحة للعملاء بهدف استمالتهم.

3- معيار حالة السوق المصرفية: ويمكن التمييز وفق هذا المعيار بين نوعين أساسيين من أنواع المنافسة المصرفية، هما:

3-1- المنافسة الكاملة (الحرّة): وتسمى كذلك بالمنافسة التامة أو المثلى، وهي حالة نظرية نادرة التحقق، وتقوم المنافسة المصرفية الكاملة عند تحقق مجموعة الشروط التالية: (3)

- وجود عدد كبير من البائعين (المصارف) والمشتريين (العملاء).

- حرية الخروج والدخول من وإلى السوق المصرفية.

- تجانس وحدات السلع المباعة (الخدمات المصرفية) في السوق تجانساً تاماً.

- العلم التام بأحوال السوق (الشفافية في السوق المصرفية).

(1) - عبد الحميد طلعت أسعد، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

(2) - محسن زبيدة وبوخلالة سهام، (2006): المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية ودورها في ترقية النشاط البنكي الجزائري، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24 و25 أفريل، المركز الجامعي بشار، الجزائر، ص: 03.

(3) - ملوخية أحمد فوزي، (2005): الاقتصاد الجزئي، ط1، مكتبة بستان المعرفة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص: 61-62.

- يتصرف -

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- ثبات ثمن السلعة المباعة (الخدمات المصرفية) في السوق.

3-2- المنافسة غير الكاملة (الاحتكار): وتنقسم المنافسة المصرفية غير الكاملة في حد ذاتها إلى ثلاثة أنواع هي: (1)

3-2-1- الاحتكار التام (Monopoly) (\*): حيث يحتكر مصرف واحد جميع مخرجات الصناعة المصرفية.

3-2-2- احتكار القلة (Oligopoly) (\*\*): حيث يقوم عدد قليل من المصارف بتقديم الخدمات في السوق المصرفية.

3-2-3- المنافسة الاحتكارية (Monopoly Competition): حيث يقوم عدد كبير من المصارف بعرض خدمات متماثلة إلا أنها متميزة عن بعضها البعض.

ويمكن توضيح الفرق بين مختلف أنواع المنافسة المصرفية وفق معيار حالة السوق في الجدول أدناه:

الجدول (11): الاختلافات بين أنواع المنافسة المصرفية وفق معيار حالة السوق

منافسة احتكارية	احتكار القلة	احتكار تام	منافسة تامة	النوع
عدد كبير جدا	عدد قليل ومحدود	واحد فقط	عدد كبير جدا	عدد البائعين (المصارف المتنافسة)
مختلفة	متشابهة نوعا ما	مميز لا يوجد مثيل له	متشابهة تماما	مدى التشابه في الخدمات المقدمة
تحكم بسيط بالسعر	تحكم بسيط بالسعر	تحكم شبه كامل بالسعر	لا قدرة على التحكم بالسعر	التحكم بالسعر
سهل	صعب	صعب جدا	سهل جدا	دخول وخروج المنتجين (المصارف)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وفي الأخير فإنه من الضروري الإشارة إلى أنه وفقا لنمط المنافسة السائدة في السوق، فإن المصارف ستتخذ الإجراءات الضرورية وتؤمن الأدوات الكفيلة بمواصلة العمل والصمود بوجه المنافسة والسعي الدؤوب إلى تحقيق التفوق والريادة.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- سامويلسون بول وآخرون، (2001): الاقتصاد، ترجمة: عبد الله هشام، ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 179-195.  
 (\*) - (Monopoly): مشتقة من الكلمة اليونانية (Monopoliste) وتتألف من مقطعين وهما: (Mono) وتعني واحد و(Poliste) ومعناها بائع، أي وجود بائع وحيد في السوق.

(\*\*) - (Oligopoly): مشتقة من الكلمة اليونانية (Oligopoliste) وتتألف من مقطعين وهما: (Oligo) ومعناها بضعة (من 2-10) و(Poliste) ومعناها بائع، أي وجود بضعة بائعين في السوق.

## المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية للمصارف ومؤشرات قياسها

### أولاً: مفهوم القدرة التنافسية للمصارف

قبل اللجوء إلى مفهوم القدرة التنافسية فلا بد من الإشارة في البداية إلى أن ضبط مفهوم شامل لمصطلح التنافسية (Competitiveness) في حد ذاته قد عرف اختلافاً وتضارباً كبيرين بين مختلف الباحثين والمتخصصين، ونتيجة لذلك تم تصنيف هذا المفهوم إلى ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:

1- تنافسية المؤسسة (القدرة التنافسية للمؤسسة).

2- تنافسية القطاع (تنافسية الصناعة).

3- تنافسية الدولة (القدرة التنافسية للدولة).

لذلك نجد أن علم الاقتصاد الكلي يهتم بدراسة وتحليل تنافسية الدولة والقطاعات الاقتصادية، في حين يهتم علم الاقتصاد الجزئي بدراسة وتحليل تنافسية المؤسسة كوحدة اقتصادية.

أما فيما يتعلق بمفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة فهو يختلف كذلك من باحث إلى آخر إلا أنهم يتفقون جميعاً على أنها: "تمثل القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها".<sup>(1)</sup>

وفيما يلي سيتم توضيح أبرز التعريفات المقدمة للقدرة التنافسية للمؤسسة:

- عرف (Grethen) القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة على زيادة حصصها السوقية في بيئة تنافسية، إما على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي"<sup>(2)</sup>، ويريد (Grethen) من خلال هذا التعريف الموجز لفت الانتباه إلى أن المؤسسة يجب أن تكون تنافسية داخل البلاد وخارجها.

- أما (النجار) فعرفها بأنها: "القدرة على الصمود بوجه المنافسة بغية تحقيق أهداف المؤسسة من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"<sup>(3)</sup>، ويركز هذا التعريف المقتضب على الدور الذي تلعبه القدرة التنافسية في تحقيق مختلف أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها.

- في حين عرفها (Bertrand) بأنها: "قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى في نفس السوق على عرض وتقديم نفس المنتجات والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين"<sup>(4)</sup>، والملاحظ أن هذا التعريف ينطبق على المفهوم العام للمنافسة والمتمثل في عرض نفس المنتجات والخدمات.

(1)- Alouani Akki Aoemur, (2002): Le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur: La compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement, 29 – 30 Octobre, Université Mohamed Khaidr, Biskra, Algérie, P: 229.

(2)- Grethen Henri, (2004): La compétitivité: objectif de politique économique, Revue la lettre de l'observatoire de la compétitivité, Luxemburg, No.01, P: 02.

(3)- النجار فريد، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

(4)- براهيمية إبراهيم، (2011): تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف - ECDE-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 05، ص: 101.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- أما (Covin et al) فيعرفون القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها: "خاصية معينة أو مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، وإن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية مؤسسة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات والخدمات، بل التحدي هو القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة"<sup>(1)</sup>، إن هذا التعريف يتداخل كثيرا مع مفهوم الميزة التنافسية (كما سيتم توضيحه لاحقا)، إلا أنه يلفت النظر إلى نقطة مهمة جدا ألا وهي ضرورة التركيز على تلبية حاجات ورغبات العملاء كمنطلق أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- ومن ناحية تسويقية محضة عرف (Mayrhofer) القدرة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة والمحافظة على العملاء"<sup>(2)</sup>، إن هذا التعريف ورغم اقتضابه الشديد، إلا أنه ينوه بنقطة مهمة جدا ألا وهي القيمة ودورها الفعال في المحافظة على العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعموما يمكن تبني التعريف الذي قدمه (الخصيري) كتعريف شامل للقدرة التنافسية للمؤسسة حيث عرفها بأنها: "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، وعلى تحقيق حاجات المستهلك والقيمة التي ينوي الحصول عليها من السلعة أو الخدمة مثل الجودة العالية"<sup>(3)</sup> وبإسقاط مختلف المفاهيم السابقة الذكر على المجال المصرفي يتبين أن القدرة التنافسية للمصرف تشير إلى: "قدرة المصرف على إنتاج وتقديم خدمات مصرفية تحاكي خدمات المنافسين وتتفوق عليهم، وفي الوقت ذاته تساهم في تطوير الاقتصاد المحلي"<sup>(4)</sup>.

ويرى الباحث في المحصلة أن مفهوم القدرة التنافسية للمصرف يشير إلى: قدرة المصرف على إنتاج وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وبأسعار تساوي أو تقل عن أسعار المنافسة في السوق المحلية أو الأجنبية، بغية إرضاء العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء المرتقبين والمحافظة عليهم، وفي نفس الوقت أخذ موقع تنافسي جيد يسمح للمصرف بتحقيق أهدافه من ربحية ونمو متواصل وتميز وتفوق وريادة.

ويرتكز مفهوم القدرة التنافسية للمصرف على نقطتين أساسيتين هما:

(1)- Covin Jeffrey et al, (2002): Pioneers and followers: competitive tactics and firm growth, Journal of Business Venturing, Vol.15, No.02, P: 135.

(2)- Mayrhofer Ulrich, (2007): Introduction au management stratégique, Edition Bréal, Paris, France, P: 10.

(3)- الخصيري محسن أحمد، (2004): صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص: 05.

(4)- الصمادي سامي أحمد وآخرون، (2013): تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة: 2000-2009، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، ص: 100.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

أ- قدرة التميز على المصارف المنافسة من حيث الجودة، السعر، التكلفة، التوقيت، الابتكار، الخدمات الإضافية،...، وغيرها.

ب- قدرة التعامل السريع والفعال مع العملاء، هذا من شأنه زيادة درجة الرضا لديهم والمساهمة في تحقيق ولائهم.

وفي الأخير تنبغي الإشارة إلى أن تعزيز القدرة التنافسية يعتبر بمثابة ضمان للمصرف يستطيع من خلاله المحافظة على حصصه السوقية وتوسيعها، وذلك عبر التحكم في ثلاثة عناصر أساسية، هي: التكاليف، السعر، الجودة، بغية تحقيق التميز التنافسي.

### ثانياً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمصارف

عموماً هناك مجموعة كبيرة من المؤشرات التي تستخدم في قياس القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وهي كذلك صالحة لقياس القدرة التنافسية للمصارف ومن بينها (\*) مؤشرات التكلفة، مؤشر الربحية، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الإنتاجية الكلية.

وهناك الكثير من المؤشرات والمعايير التي يستدل بها على القدرة التنافسية للمصارف أبرزها: (1)

- 1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- 3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- 4- مدى وجود توجه تسويقي، أي مدى استلهام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.
- 5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد في مختلف مستويات المصرف.
- 6- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- 7- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- 8- الحصة السوقية للمصرف ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- 9- القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية والعالمية.

(\*)- للتوسع أكثر في هذه المؤشرات يمكن الرجوع إلى الكتب والمصادر المتعلقة بالإدارة والتحليل المالي.

(1)- بريش عبد القادر، (2005): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، ص: 161.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وعلى أساس هذه المعايير والمؤشرات وغيرها يتم بناء مصفوفة لقياس القدرة التنافسية للمصرف، والتي

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (12): مصفوفة القدرة التنافسية للمصارف

العوامل	الوزن النسبي (أ)	الوزن النسبي (ب)	القياس (أ×ب)
<b>العوامل المحددة لجاذبية السوق</b>			
الحجم الكلي لسوق الخدمة	0.20	4	0.80
معدل النمو السنوي لسوق الخدمة	0.20	5	1.00
هامش الربح	0.15	4	0.60
وحدة المنافسة	0.20	2	0.40
الاحتياجات التكنولوجية	0.15	4	0.60
التأثر بالتضخم	0.05	3	0.15
الآثار البيئية	0.05	3	0.15
<b>المجموع</b>	<b>1.00</b>		<b>3.70</b>
<b>العوامل المحددة للوضع التنافسي للمصرف</b>			
الحصة السوقية	0.10	4	0.04
نمو الحصة السوقية	0.15	2	0.30
نوعية الخدمة المقدمة	0.10	4	0.40
سمعة المصرف	0.10	5	0.50
فاعلية شبكة التوزيع	0.05	4	0.20
فاعلية الترويج	0.05	3	0.15
حجم العمليات	0.05	3	0.15
كفاءة العمليات	0.05	2	0.10
التكلفة النسبية	0.15	3	0.45
توفر الموارد البشرية	0.15	3	0.45
الكفاءة الإدارية	0.05	4	0.20
<b>المجموع</b>	<b>1.00</b>		<b>2.94</b>

المصدر: معلا ناجي، (2004): إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع المصرفي (نموذج متكامل)، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، أيام 26، 27، 28 أفريل، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص:17.

وبناء على الجدول السابق يتبين أنه لبناء مصفوفة القدرة التنافسية للمصرف ينبغي إتباع الخطوات

التالية:<sup>(1)</sup>

أ- تحديد العوامل التي تعكس الوضع التنافسي للخدمة في سوقها ودرجة جاذبية هذه السوق.

(1) - نفس المرجع السالف الذكر، ص 16.

- ب- تحديد الوزن النسبي لكل عامل.
- ت- تحديد قدرة المصرف بالنسبة لكل عامل على مقياس ذي خمس نقاط (1 - 5) بحيث يشير الرقم (1) إلى ضعيف جدا، والرقم (5) إلى قوي جدا.
- ث- تحديد أية عوامل سياسية أو اجتماعية أو قانونية يمكن أن تؤثر على الوضع التنافسي في السوق، بحيث يتم تقييم كل من هذه العوامل على أساس القبول أو الرفض.
- ج- يتم ضرب الوزن النسبي لكل عامل في درجة قوة المصرف على هذا العامل، والتي تتراوح بين (1 - 5) للوصول إلى المقياس المعتمد.
- وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه على أساس المصفوفة السابقة تتحدد إمكانات وقدرات المصرف على المنافسة في السوق المصرفية.

### المطلب الثالث: الظروف الحالية للمنافسة المصرفية

إن العمل في بيئة شديدة التغير كالبينة المصرفية يفرض على المصارف مجموعة من الضغوطات والظروف الداخلية والخارجية، والتي يتم توضيحها بشيء من التفصيل فيما يلي:

#### أولا: الظروف الداخلية للمنافسة المصرفية

يرى (Porter) (\*) بأن المنافسة في أي صناعة (قطاع)، ما هي إلا محصلة خمس قوى للتنافس، هذه القوى تلعب دورا كبيرا في رسم معالم المنافسة في القطاع وتحديد درجتها ومدى حدتها وتأثيرها، وتشمل هذه القوى الخمسة: (1)

- المزاحمة بين المنافسين القائمين.
- تهديدات الداخلين الجدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.
- قوة تفاوض العملاء.
- قوة تفاوض الموردين.

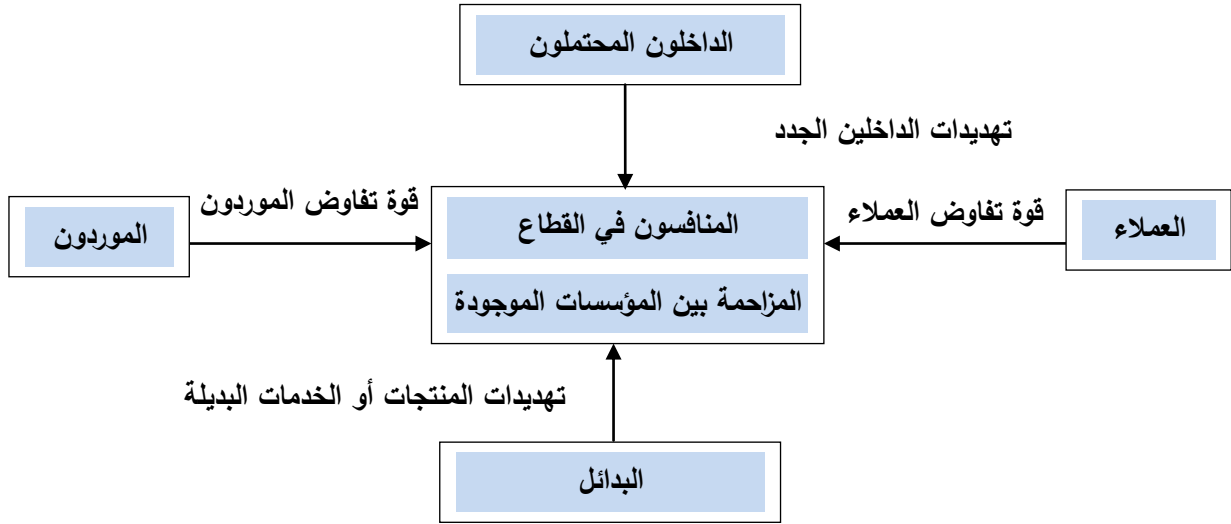
والشكل التالي يوضح هذه القوى التنافسية الخمس كما جاء بها (Porter):

(\*) - ميشال يوجين بورتر (1947): بروفييسور وباحث شهير جدا في ميدان إستراتيجيات المؤسسات وتنافسية الدول والأقاليم بمدرسة هارفارد للأعمال، له العديد من الكتب والمقالات في مجال الإستراتيجيات والمزايا التنافسية، وحاليا يعمل بورتر كمستشار وعضو إدارة في كثير من كبريات الشركات والحكومات في العالم، ومؤخرا اتجه بورتر للبحث في مختلف المواضيع المتعلقة بالصحة والرعاية الصحية.

(1) - For more details see:

- Porter Michael, (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1<sup>st</sup> Ed, The Free Press Edition, New York, U.S.A, PP: 04-08.

الشكل (25): القوى التنافسية الخمس لـ (Porter)



Source: Porter Michael, op.cit, P: 05.

وبإسقاط هذا النموذج الشهير على القطاع المصرفي يتبين أن قوى التنافس الداخلية في المصارف تشمل:

1- المنافسة بين المصارف القائمة في السوق المصرفية: ويقصد بها مدى شدة المزاحمة والتنافس بين المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في السوق المصرفية، والتي تستخدم عدة أدوات وتقنيات بغية جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، والملاحظ من الشكل السابق أن المنافسة بين المصارف القائمة تعتبر مركزاً لبقية القوى التنافسية الأخرى داخل القطاع المصرفي، وهو ما يعكس أهميتها ويبرز ضرورة التركيز عليها.

2- تهديدات دخول مصارف جديدة إلى السوق المصرفية: إن المصارف والمؤسسات المالية الجديدة الداخلة إلى السوق المصرفية تحمل معها قدرات جديدة ومخططات ورغبات لاكتساح السوق، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة في السوق المصرفية، وتتبع الإشارة إلى أن دخول المنافسين الجدد إلى السوق مرتبط بمجموعة من الحواجز التي تسمح لهم باختراق السوق وتحدد في نفس الوقت درجة خطورتهم، وقد أصبحت قوة المنافسين الجدد تشكل تهديداً فعلياً في السوق المصرفية خصوصاً بعد رواج المصارف الدولية ودخول المؤسسات غير المصرفية كشركات التأمين، شركات الاستثمار، كبار الموزعين،...، وغيرهم إلى عالم الصيرفة.

3- تهديدات المنتجات والخدمات المصرفية البديلة: في الآونة الأخيرة عرفت الخدمات المصرفية تنوعاً كبيراً من حيث الكم والكيف، الأمر الذي أدى إلى ظهور خدمات مصرفية حديثة ألغت خدمات مصرفية قديمة إن صح التعبير، كحلول التمويل عن طريق الأوراق المالية محل التمويل المصرفي في كثير من

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

الأحيان، كذلك حلول تقديم خدمات مصرفية إلكترونية محل الخدمات المصرفية التقليدية، حلول خدمات بنك الجلوس محل خدمات بنك الوقوف،... وغيرها.

4- **قوة تفاوض العملاء:** كما هو معروف فإن العملاء يسعون دائما للحصول على المنتجات والخدمات بأقل الأسعار والتفاوض دائما بشأن الحصول على خدمات جديدة وذات جودة عالية، نفس الأمر ينطبق على القطاع المصرفي خصوصا في ظل تميز الخدمات المصرفية بالشمولية والتشابه في الغالب، والمركز التفاوضي القوي الذي يمتلكه العميل، باعتبار أنه يعتبر أساس رأس مال المصرف ومصدر ربحه وإرضائه يشكل محور بقاء المصرف في السوق.

5- **قوة تفاوض الموردين:** إن الكثير من الباحثين في المجال المصرفي يلغون عنصر قوة تفاوض الموردين من القوى التنافسية المؤثرة في الصناعة المصرفية ويترجمونه مع عنصر القوة التفاوضية للعملاء باعتبار أن أهم مصدر من مصادر أموال المصرف هي الودائع التي تأتي من العملاء، لكن لا يجب بأي حال من الأحوال أن ننسى الدور الكبير الذي يلعبه موردو المعدات والتجهيزات وخدمات الإعلام الآلي والبرامج في نجاح العمل المصرفي.

### ثانيا: الظروف الخارجية للمنافسة المصرفية

لعدة أسباب أبرزها إهمال نموذج (Porter) للمتغيرات الخارجية المؤثرة على مختلف الصناعات (القطاعات)، إضافة إلى أن نموده صالح للتطبيق أكثر في الدول المتقدمة وعدم أخذه بعين الاعتبار ظروف الدول النامية، وضع الباحثون والمتخصصون وعلى رأسهم (Austin) نمودجا جديدا يأخذ بعين الاعتبار الظروف الخارجية للمنافسة في أي قطاع كان، هذا النموذج يعرف بنموذج أوستن لتحليل الصناعة (Austin Model for Industry Analysis).

ويعتبر نموذج (Austin) لتحليل الصناعة نمودجا شاملا إذ أنه يأخذ بعين الاعتبار مختلف القوى التنافسية الخمس التي جاء بها (Porter)، ويضيف إليها عنصرين آخرين مهمين هما: (1)  
1- **الحكومة:** عن طريق مختلف القوانين والتشريعات والمراسيم واللوائح التي تفرضها والتي تكون لها في الغالب تأثيرات مباشرة على القطاع المصرفي.

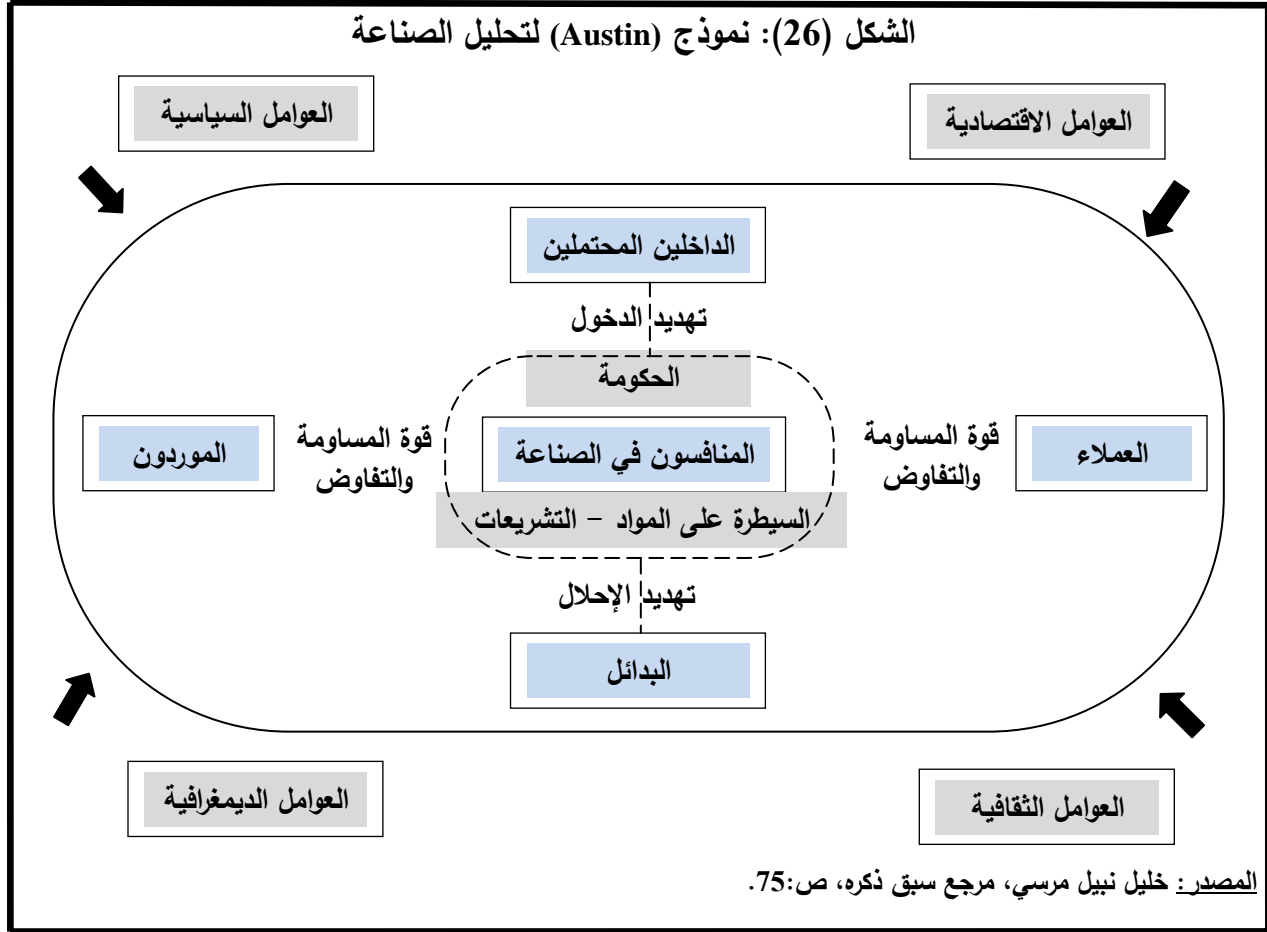
(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- خليل نبيل مرسي، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، ص ص: 73-77.  
- سحنون جمال الدين وحمدى معمر، (2010): تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و 09 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص: 12-13.

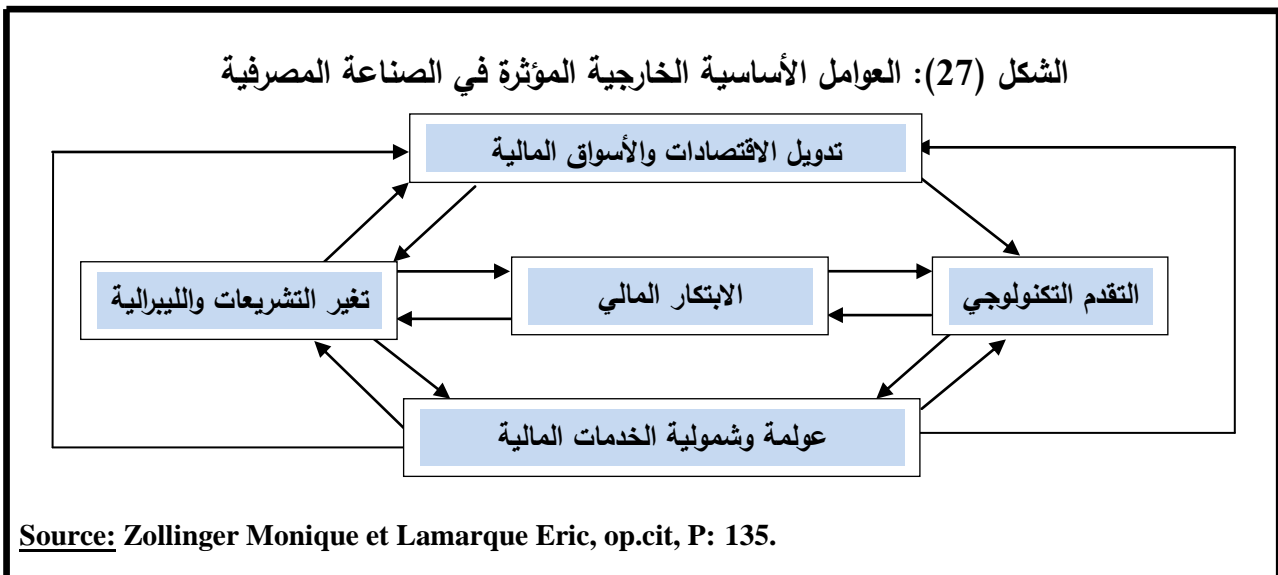
## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

2- العوامل البيئية: والتي تشمل مختلف المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والديمغرافية.

والشكل التالي يبرز بوضوح هذا النموذج ومختلف مكوناته:



أما (Zollinger et Lamarque) فيريان أنه يوجد هناك خمسة ضغوطات خارجية على المنافسة في القطاع المصرفي، ويبرزانها في الشكل التالي:



## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

من الشكل السابق يتضح أن هذه الضغوطات الخمسة التي يقترحها كل من (Zollinger et Lamarque) هي: تدويل الاقتصادات والأسواق المالية (التحركات الدولية لرؤوس الأموال) - تغيير التشريعات والقوانين - التقدم التكنولوجي - عولمة الخدمات المصرفية - الابتكارات المالية. والملاحظ أن كل هذه العوامل الخارجية المختلفة والمؤثرة على المنافسة المصرفية تتبع أساسا مما يعرف بظاهرة العولمة المالية (Financial Globalization) التي ألفت بظلالها على القطاع المصرفي، وأدت إلى ظهور عدة آثار على القطاع المصرفي أصبحت في حد ذاتها تشكل ضغوطات بارزة على المنافسة المصرفية، ومن أبرزها: (1)

أ- إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية.

ب- التحول إلى المصارف الشاملة.

ت- تنويع النشاط المصرفي والاتجاه إلى التعامل في المشتقات المالية.

ث- ضرورة الالتزام بمعايير كفاية رأس المال، كمعيار لقياس مخاطر السوق كما جاء بمقررات لجنة بازل.

ج- اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية واحتدام المنافسة في السوق المصرفية.

ح- الاندماج المصرفي والتكتلات.

خ- خوصصة المصارف.

د- تزايد حدوث الأزمات المالية والمصرفية.

ذ- تزايد مخاطر أنشطة غسل الأموال عبر المصارف.

ر- إضعاف قدرة البنوك المركزية على التحكم في السياسة النقدية.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- عبد الحميد عبد المطلب، (2001): العولمة واقتصاديات البنوك، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص ص: 36-47.

## المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمصارف

يشغل موضوع الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال عموما وفي المجال المصرفي خصوصا، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يساعد المصرف على تحقيق جودة عالية لمنتجاته وخدماته تميزها عن منتجات وخدمات المصارف المنافسة وتبرر بيعها بأسعار مرتفعة، كما تمكنه من الضغط على التكاليف وتحقيق أرباح إضافية ومواصلة التفوق والريادة.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بدراسة وتحليل مختلف الأطر النظرية والفكرية المرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية وطبيعتها في المصارف، وذلك وفقا للخطة التالية:

- المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة وأهميتها بالنسبة للمصارف
- المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية في المصارف وخصائصها
- المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية للمصارف ومعايير الحكم على جودتها
- المطلب الرابع: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمصارف ومصادرها

### المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة وأهميتها بالنسبة للمصارف

#### أولا: مفهوم سلسلة القيمة وطبيعتها في المصارف

يعتبر موضوع سلسلة القيمة من أكثر المواضيع التي تثار عند محاولة تحديد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في المؤسسات عموما وفي المصارف خصوصا، حيث تقوم هذه الأداة على تجزئة المصرف إلى مجموعة من الأنشطة ومقارنتها مع أنشطة المصارف المنافسة، بحيث يمكن تحديد أثر كل حلقة من سلسلة القيمة على الميزة التنافسية للمصرف، هذا ما يمكن المصرف من تطوير الإستراتيجيات الوظيفية الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

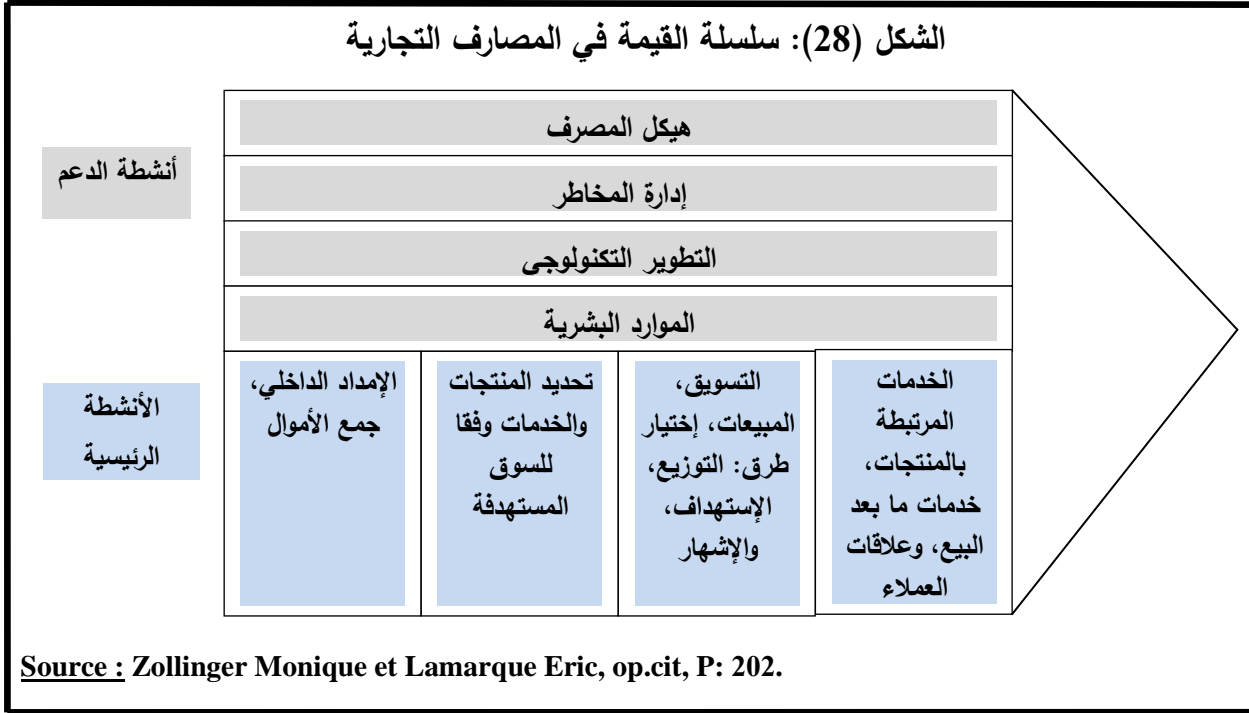
ويعتبر (Porter) أول من تطرق لمفهوم سلسلة القيمة في كتابه الشهير (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance) سنة (1985) الذي يعرف اختصارا بـ "الميزة التنافسية"، حيث عرفها على أنها: "تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تساعد على فهم سلوك التكاليف والمصادر الحالية والمستقبلية المتاحة للتميز، ذلك ما يجعل المؤسسة تحوز ميزة تنافسية عبر ممارسة الأنشطة الإستراتيجية في أفضل الأسواق وبطريقة أفضل من المنافسين".<sup>(1)</sup>

(1) -Porter Michael, op.cit, P: 33.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وعلى غرار بقية المؤسسات فلبناء سلسلة القيمة في المصرف التجاري فإنه لا بد من تحديد النشاطات الرئيسية (المباشرة) والتي تحقق بصورة مباشرة القيمة المضافة للعميل المصرفي، ونشاطات الدعم أو المساندة (غير المباشرة) التي تسمح بتحقيق النشاطات الرئيسية للمصرف التجاري.<sup>(1)</sup>

ويمكن توضيح مكونات سلسلة القيمة في المصرف التجاري في الشكل التالي:



من الشكل السابق يتضح أن سلسلة القيمة في المصارف التجارية تشمل النشاطات التالية:<sup>(2)</sup>

### 1- الأنشطة الأساسية: وتشمل:

**1-1- جمع الأموال:** والتي تكون في شكل أموال خاصة، أموال إعادة التمويل، أموال الادخار وودائع المؤسسات والأفراد، بحيث تعتبر هذه الأخيرة الوسيلة المفضلة في الحصول على موارد جيدة من السوق، لكن كل هذه المصادر تتطلب وجود خدمات فعالة لتسيير وسائل الدفع، ومتابعة مختلف العلاقات، والهدف من كل هذا هو الحصول على الموارد بأقل تكلفة ممكنة ولأطول فترة ممكنة.

**1-2- تحديد المنتجات والخدمات المصرفية وفقا لكل قطاع سوقي مستهدف:** حيث يتم تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية (قروض، خدمات مشورة،...، وغيرها) الملائمة لاحتياجات كل قطاع سوقي مستهدف، وهذه العملية ليست سهلة على الإطلاق نظرا لنمطية الخدمات المصرفية من جهة، ولثبات الأسعار من جهة أخرى.

<sup>(1)</sup>- لقد تم التركيز في هذه الدراسة على طبيعة مكونات سلسلة القيمة في المصارف التجارية لأنها تدخل في صلب الموضوع، لكن طبيعة ومكونات سلسلة القيمة تختلف في المصارف الاستثمارية عنها في المصارف التجارية، ولمن أراد التوسع في هذه النقطة عليه الرجوع إلى:

- Zollinger Monique et Lamarque Eric, op.cit, PP: 201- 204.

<sup>(2)</sup>- idem, PP: 202- 203.

**1-3- التسويق والمبيعات:** يقود هذا النشاط المزدوج إلى تحديد وتعريف القطاعات السوقية المستهدفة بشكل نهائي، وذلك بمراعاة القدرة المالية، المخاطر، الموقع الجغرافي،...، وغيرها، ويجب أن يرتبط نشاط التسويق ارتباطا وثيقا بعملية تحديد المنتجات والخدمات المصرفية وفقا لكل قطاع سوقي مستهدف، بغية تقديم أفضل العروض للعملاء، وذلك بالاستناد إلى طريقة التوزيع (المصرف، شبكة الفروع، قوى البيع) وسياسة الاتصال أو الترويج وترسيخ الصورة الذهنية للمصرف ولمنتجاته.

**1-4- الخدمات:** تعد الخدمات العامل الأساسي لتوطيد علاقة المصرف مع العملاء، وتشمل هذه الخدمات كل من وسائل الدفع وعمليات المكتب الخلفي المرتبطة بالمعالجة الإدارية والمحاسبية لمختلف العمليات التي يقوم بها المصرف وخاصة معالجة الحالات الطارئة وإدارة المخاطر، كما تعد خدمات ما بعد البيع النقطة الحاسمة في توطيد العلاقة مصرف - عميل، والسبب الرئيسي في نفور العملاء من المصرف في حالة أنها لم ترق إلى مستوى تطلعاتهم.

**2- أنشطة الدعم:** وتشمل:

**2-1- هيكل المصرف:** حتى يستطيع المصرف النجاح تسويقيا عليه أن يتبع هيكلًا أو تنظيمًا خاصًا قائمًا على أساس التنسيق بين المكاتب الخلفية (**Back - office**) والمكاتب الأمامية (**Front - office**)، حيث: (1)  
**2-1-1- علاقات المكاتب الخلفية (**Back - office**):** حيث يتم تسيير مختلف العمليات الخاصة بمنح القروض ووسائل الدفع،... وغيرها، ويقومون أيضا بالتنسيق مع مختلف فروع ووكالات المصرف، وكل إجراءات الرقابة على المخاطر والعمليات الإدارية والمحاسبية.

**2-1-2- علاقات المكاتب الأمامية (**Front - office**):** وهم الأفراد الذين لهم اتصال بشكل مباشر ومنتظم مع العملاء، فهم يحتاجون إلى كفاءة تجارية عالية لتسويق منتجات وخدمات المصرف، وكذلك يتولون التنسيق مع المكاتب الخلفية من أجل كسب الوقت وعدم الإطالة على العملاء.

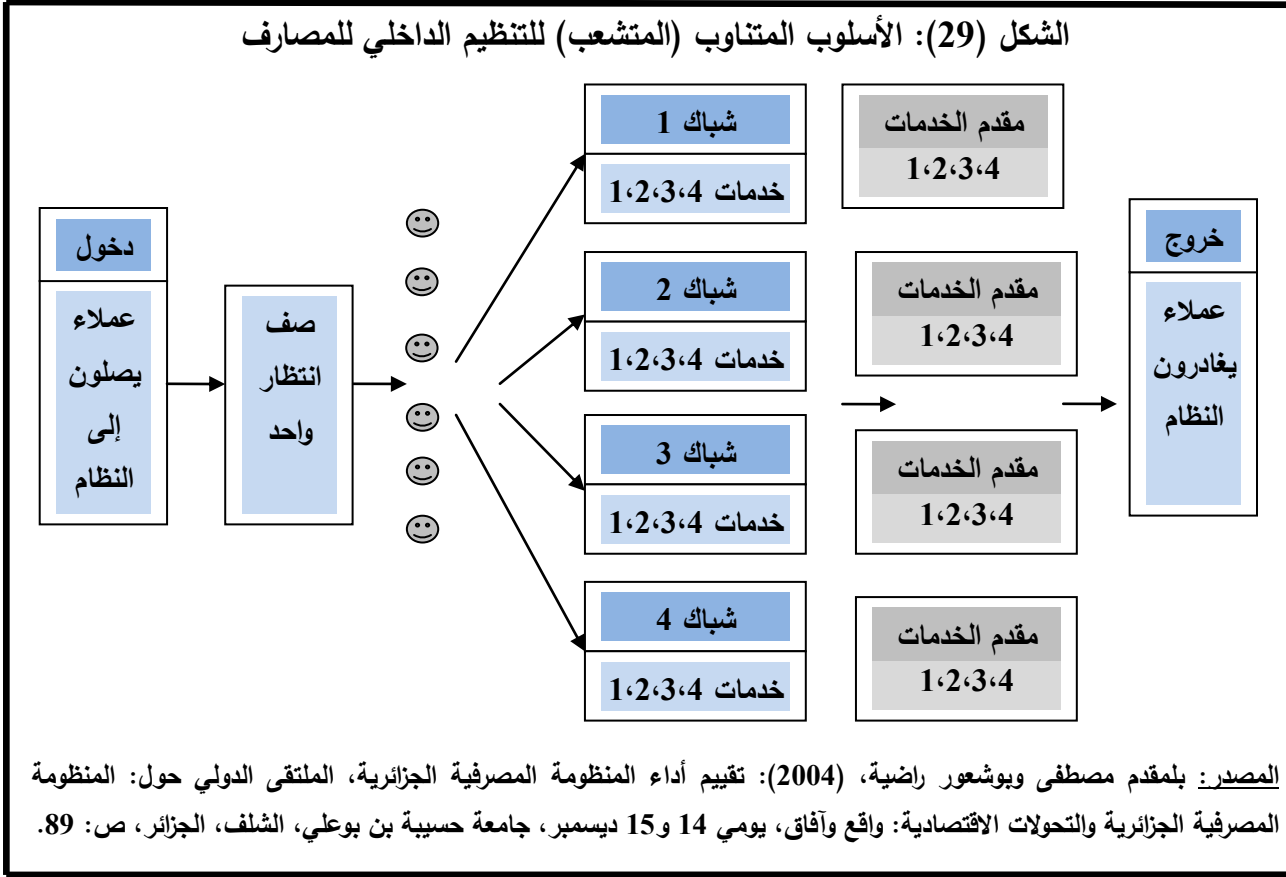
وفي حالة عدم التنسيق بين المكاتب الأمامية والخلفية تزداد الشكاوى المقدمة من طرف العملاء، ولتفادي ذلك هناك كثير من المصارف التي استحدثت تنظيمًا جديدًا على مستوى هيكلها التنظيمي، وهو المكاتب الوسيطة (**Middle - office**) والتي تكون وظيفتها الأساسية هي التنسيق بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.

ويبقى الهدف الأساسي للتنظيم الداخلي للمصرف هو تلبية حاجات العملاء ونيل رضاهم، وذلك عبر تقليص زمن الحصول على الخدمة المطلوبة وبالتالي تقليص صفوف الانتظار وتفاذي الطوابير الطويلة.

(1)- Lamarque Eric, (2006): Management de la banque: risque, relation client, organisation, 1<sup>ère</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France, P: 225.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

لذلك نلاحظ أن كثير من المصارف اليوم قد تبنت أسلوب تنظيمي جديد قائم على تشعب الشبائيك أو ما يعرف كذلك بالأسلوب المتناوب، والذي يمكن توضيحه في الشكل التالي:



مقارنة مع الأسلوب التنظيمي القديم القائم على تخصص كل شبك وكل موظف في تقديم خدمة معينة الأمر الذي قد يضطر العميل أحيانا إلى المرور بجميع الشبائيك للحصول على الخدمة المطلوبة، فإن هذا الأسلوب المتشعب يعد أكثر كفاءة ومساهمة في تحسين أداء المصرف وزيادة سرعة تقديم خدماته.

2-2- إدارة المخاطر: يعتبر نشاط إدارة المخاطر المصرفية (BRM) من أهم أنشطة الدعم التي تحويها سلسلة القيمة في المصرف، إذ تعتبر الآلية الأساسية التي تمكن من تحديد وتقييم وقياس المخاطر المصرفية، ومن تم وضع إستراتيجيات لإدارتها، وهذا ما يسمح بنقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو التقليل من تبعاتها.

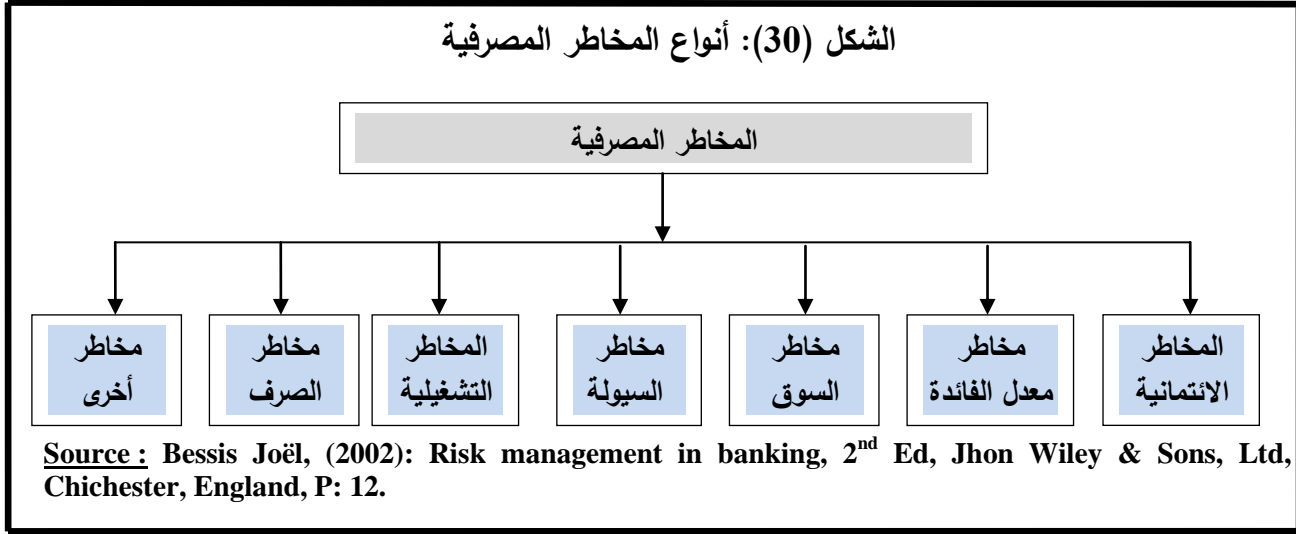
وعموما يشير مفهوم إدارة المخاطر المصرفية إلى: "المنهج أو المدخل العلمي للتعامل مع المخاطر البحثية، عن طريق توقع الخسائر العارضة والمحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع إلى الحد الأدنى".<sup>(1)</sup>

(1) - حماد طارق عبد العال، (2007): إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - مصارف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

ويمكن توضيح أهم أنواع المخاطر (1) التي تسعى عملية إدارة المخاطر في المصرف إلى تجنبها أو

التقليل من تداعياتها في الشكل التالي:



وضمن كل نوع من الأنواع المبينة في الشكل السابق تتفرع عدة مخاطر ثانوية تختلف طرق قياسها وإدارتها(\*) من مصرف لآخر.

وأهم ما يجب الإشارة إليه ضمن هذا الصدد أن المصرف الذي يبتغي الوصول إلى أنجع الطرق في إدارة المخاطر عليه أن يبتعد عن الرؤية التقليدية الضيقة للمخاطرة التي ترى أن المخاطر تنشأ أساساً عن بيع المنتجات والخدمات المصرفية فحسب (مخاطر غير قابلة للتغطية)، وينظر إلى أن المخاطر تنشأ عن جميع النشاطات التي يقوم بها المصرف بداية من مرحلة تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، وكذلك متابعة العلاقة مع العملاء، وحتى عند المعالجة الإدارية والمعلوماتية لمعاملات العملاء.

2-3- إدارة الموارد البشرية: (\*\*) كذلك يعد نشاط إدارة الموارد البشرية (HRM) من أهم الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في المصرف، حيث يعد العنصر البشري من أغنى الموارد التي يمتلكها المصرف، لأن قوة أي مصرف تستمد من قوة موارده البشرية لا من قوة إستراتيجياته أو سياساته أو أنظمتها أو موارده المالية، لا سيما إذا وجدت القوى البشرية المدربة والمكونة والمحفزة بالشكل الذي يستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف وغايات المصرف.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- عبد الله خالد أمين والطراد إسماعيل إبراهيم، (2006): إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية - ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص ص: 111-116.

- Bessis Joël, op.cit, PP: 13-22.

(\*) - للتوسع أكثر في كيفية قياس وإدارة المخاطر يمكن العودة إلى المراجع والمصادر المتعلقة بإدارة المخاطر المالية والمصرفية وطرق قياسها.

(\*\*) - لقد تم التوسع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المصارف ضمن سياسة الأفراد في الفصل الأول.

2-4- التطوير التكنولوجي: كذلك تعتبر نشاطات التكنولوجيا من أهم الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في المصرف، فبفعل العولمة وازدياد حدة المنافسة في السوق المصرفية وتحرير تجارة الخدمات، ازدادت توجهات المصارف نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC)، وبالتالي فقد تنوعت تطبيقاتها لهذه التكنولوجيات الحديثة.

وعموماً تشير التكنولوجيا المستخدمة في المصارف من حيث المفهوم إلى "مجموعة الأدوات والأساليب والإجراءات والمعارف والتقنيات المستخدمة لخلق منتج أو خدمة" (1)، ويدخل ضمن هذا المجال ما يعرف بالصيرفة الإلكترونية والتسويق المصرفي الإلكتروني.

وتشمل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المصرفي ما يلي: (2)

أ- وسائل ونظم الدفع الإلكترونية: وتشمل: البطاقات البلاستيكية المصرفية الإلكترونية، النقود الإلكترونية، الشيكات الإلكترونية،...، وغيرها.

ب- قنوات الاتصال وخدمات الصيرفة الإلكترونية: وتشمل: أجهزة الصراف الآلي، الإنترنت المصرفي أو المصرف المنزلي، التحويل الإلكتروني للأموال، الصيرفة عبر الهاتف والهاتف المحمول، البنك الناطق (Voice Bank) (\*)،...، وغيرها.

ومهما اختلفت التقنيات والتكنولوجيات الحديثة المعمول بها في المصارف، فإن الهدف الأساسي لها يبقى يتمثل في تطوير وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتسهيل عملية تقديمها وتوزيعها.

### ثانياً: مزايا وعيوب إدارة سلسلة القيمة في المصارف

في البداية تتبغى الإشارة إلى أن مفهوم إدارة سلسلة القيمة (VMC) يعبر عن: "عملية تطوير الإستراتيجيات الوظيفية التي تدعم أعمال المؤسسة بما يحقق القوة في ميزات التنافسية". (3)

ويعتبر أسلوب إدارة سلسلة القيمة الأداة الرئيسية التي تمكن المصارف من تحقيق المزايا التنافسية، حيث يكمن دوره في كونه:

1- مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية في المصرف التي تضيف قيمة لمنتجاته وخدماته.

(1) - الحمداني رافعة إبراهيم، (2005): أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها، المؤتمر الرابع حول الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، يومي 15 و16 مارس، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ص: 04.

(2) - للتوسع أكثر أنظر:

- عبد الله خالد أمين والطراد إسماعيل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 207-226.

(\*) - هو نظام آلي يجيب على استفسارات العملاء هاتفياً باستعمال رموز معينة، كما يمكن أن يقدم لهم العديد من الخدمات (الاستفسار عن حركة الحسابات والأرصدة، القيام بمختلف التحويلات، طلب دفاتر الشيكات وكشوف الحسابات،...، وغيرها).

(3) - جاد الرب سيد محمد، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ص: 430.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- 2- يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المصرف، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- 3- تحديد درجة التكامل الداخلي بين الأنشطة.
- 4- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط الآخر.
- 5- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المصرف.

كما يرى كل من (Kaplan and Atkinson) أن أسلوب إدارة سلسلة القيمة يكتسي أهمية جوهرية في المصرف كونه: (1)

- أ- يساعد في تخفيض تكاليف مختلف العمليات.
- ب- يساعد المصرف على ترتيب أدائه.
- ت- يساعد المصرف على تحديد الفرص وتطوير أعماله.
- ث- يساعد المصرف على تحديد مؤشرات الأداء لأنظمة المعلومات الإدارية داخله.
- ج- يساعد المصرف في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

لكن رغم كل المزايا السابقة الذكر يبقى أسلوب إدارة سلسلة القيمة يعاني من مجموعة من النقائص أبرزها: (2)

- تركيز هذا التحليل على القطاع وإهمال تأثير العلاقات الموجودة بين مختلف القطاعات، كما أن الميزة التنافسية للمصارف لا تتوقف على سلسلة القيمة لديها فقط، بل أيضا على سلاسل قيم عملائها ومورديها.
- اعتبار العلاقات الموجودة بين المصارف هي علاقات تنافسية محضة، لكن في الواقع يمكن أن تكون هذه العلاقات تعاونية وتشاركية.
- اعتبار القوانين التي تحكم المنافسة غير قابلة للتغيير ودور المصرف يكمن في التأقلم معها، في حين أنه يمكن إعادة صياغة هذه القوانين بما يتناسب مع مصالح المصرف.
- إن التركيز على خفض التكاليف على كل المستويات يحد بشكل واضح من نشاط الإبداع والابتكار.
- عادة ما يواجه أسلوب إدارة سلسلة القيمة مقاومة من قبل العاملين في المصرف.
- يركز هذا الأسلوب على المحيط الخارجي للمصرف كمنبع لخلق التفوق والتميز، في حين يهمل نوعا ما القدرات الداخلية للمصرف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية له.

(1) - يوسف زينب جبار، (2009): إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 05، ص ص: 04-05.

(2) - العارف نادية، (2005): الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص: 113.

## المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية في المصارف وخصائصها

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية في المصارف وأنواعها

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في مجالي الإدارة الإستراتيجية المصرفية واقتصاديات المصارف، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي يحقق المصرف ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيه.

وقبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية للمصارف فلا بد من التعرّيج أولاً على مفهوم الميزة التنافسية عموماً، إذ تتبغى الإشارة أولاً إلى أن ظهور مفهوم الميزة التنافسية في حد ذاته قد مر بثلاثة مراحل أساسية، وهي: (\*)

1- **الميزة المطلقة:** التي جاء بها (Adam Smith) من خلال كتابه الشهير "البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم" (1776)، والتي تعني حسب قدرة الدولة أو القطاع على إنتاج سلعة معينة (التخصص في إنتاجها) بأقل كمية من عناصر الإنتاج (التكاليف) مقارنة بالدول الأخرى.

2- **الميزة النسبية:** التي جاء بها (David Ricardo) من خلال كتابه الشهير "أسس الاقتصاد السياسي والضرائب" (1817)، والتي تعني حسب قدرة الدولة أو القطاع على إنتاج سلعة معينة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى.

3- **الميزة التنافسية:** التي جاء بها (Michael Porter) من خلال كتابه الشهير "الإستراتيجية التنافسية: تقنيات لتحليل المشاريع والمنافسين" (1980)، حيث قام بوضع نموذج متكامل عن الميزة التنافسية بالاعتماد على إيجابيات قانوني الميزة المطلقة والميزة النسبية ومختلف النظريات التي تلتها، وأشار إلى أن المجال الخصب للميزة التنافسية الفعالة يكون على مستوى المؤسسة وليس الدولة على عكس الاعتقاد الذي كان سائداً في السابق.

أما فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية فلقد لاقى وضع تعريف شامل لها اختلافاً وتعارضاً كبيرين بين آراء مختلف الباحثين والمتخصصين، ويمكن عرض أبرز التعريفات المقدمة لها فيما يلي:

- عرف (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية على أنها: "الوضعية الفريدة التي تطورها المؤسسة إزاء منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد"<sup>(1)</sup>، ويركز هذا التعريف المختصر على الدور الذي تلعبه الموارد في خلق المزايا التنافسية.

(\*) - لأكثر التفاصيل حول الميزة المطلقة والميزة النسبية يمكن الرجوع إلى المراجع المتعلقة بعلم الاقتصاد والاقتصاد السياسي والتجارة الخارجية.  
(1) - Reed Richard and defillippi Robert, (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, the Academy of Management Review, Vol.15, No.01, P: 90.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- أما (Getomer) فعرفها على أنها: "كل شيء يعتبره المستهلك أو العميل ضروريا جدا بالنسبة له، وتؤديه المؤسسة بتفوق على سائر المنافسين في السوق" (1)، والملاحظ أن هذا التعريف يركز على مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلكين والعملاء.
- أما (Fahey) فعرفها على أنها: "أي شيء يصلح لأن يميز المؤسسة أو منتجاتها مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر العملاء" (2)، ويشير هذا التعريف إلى نقطة مهمة مفادها أن إرضاء العميل يعتبر منطلق تحقيق الميزة التنافسية.
- وضمن نفس الصدد عرف (Ma) الميزة التنافسية على أنها: "التميز أو الاختلاف في الصفات أو في العوامل التي تسمح للمؤسسة بخدمة العملاء أفضل من غيرها، وبالتالي خلق قيمة أو منفعة أفضل للعملاء وتحقيق الأداء المتفوق" (3).
- أما (Porter) فقد حاول من خلال تعريفه للميزة التنافسية أن ينوه بأهمية مفهوم القيمة للعميل في تشكيل الميزة التنافسية حيث عرفها على أنها: "تلك الميزة التي تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض مقارنة بالمنافسين، أو تقديم منافع فريدة للعملاء مقارنة بالمنافسين عند تساوي الأسعار" (4).
- وضمن نفس الصدد عرفها (Ehmke) على أنها: "ميزة يتم الحصول عليها زيادة عن المنافسين، بإهداء العملاء أكبر قيمة ممكنة، ويكون ذلك التميز عن طريق تخفيض الأسعار أو بتقديم منافع وخدمات إضافية نظير الأسعار المرتفعة" (5).
- أما (Barney) فقد ركز في تعريفه للميزة التنافسية على ضرورة إتباع إستراتيجية معينة حيث عرفها على أنها: " تلك الميزة الناتجة عن إتباع المؤسسة لعدة استراتيجيات لخلق القيمة والتي لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو محاكاتها" (6)، وهو نفس الأمر الذي يؤيده كل من (Porter and day) حيث يعتبران أن تحقيق الميزة التنافسية يعد الهدف الأساسي للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة أي أنها متغير تابع، والسبب في ذلك يعود إلى أن الأداء الممتاز الذي تحققه المؤسسة يعود إلى تميزها تنافسيا.

(1) - شراب ساند حسن يوسف، (2011): التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص: 30.

(2) - Foon low Swee and Nair Pravan Balakrisham, (2010): Revisiting the concept of sustainable competitive advantage : perception of managers in Malaysian MNCs, International Journal of Business and Accountancy, Vol.01, No.01, P: 64.

(3) - Ma Hao, op.cit, P: 259.

(4) - Porter Michael, op.cit, P: xxii.

(5) - Ehmke Cole, (2011): Strategies for competitive advantage, Western Center for Risk Management Education, U.S.A, P: 01.

(6) - Faulkner David and Campbell Andrew, (2003): Oxford handbook of strategy, Volume I: A strategy overview and competitive strategy, 1<sup>st</sup> Ed, Oxford University Press, New York, U.S.A, P: 252.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- وضمن نفس الصدد عرف (خليل) الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>(1)</sup>

- أما (Lambin et De Moerloose) فقد عرفا الميزة التنافسية على أنها: "مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تمنحه بعض التفوق على منافسيه المباشرين"<sup>(2)</sup>، والملاحظ أن هذا التعريف يركز على نقطة مهمة، مفادها أن تميز المنتج يؤدي حتما إلى تميز المؤسسة.

وبإسقاط جميع التعريفات السابقة الذكر على المجال المصرفي نجد أن الميزة التنافسية للمصرف تشير إلى: "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية للمصرف تعبر عن مدى قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها".<sup>(3)</sup>

وعموما يرى الباحث أن مفهوم الميزة التنافسية في المصرف يشير إلى: تمكن المصرف من صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية الأخرى المنافسة، وتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية والمالية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي يمتلكها المصرف.

ويرتكز مفهوم الميزة التنافسية في المصرف على بعدين أساسيين هما:<sup>(4)</sup>

أ- القيمة المدركة للعملاء (CPV): بمعنى قيام المصرف باستغلال الإمكانيات المختلفة التي يحوزها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية له، وفي الحقيقة هناك عدة عوامل تحدث هذه القيمة المدركة منها: السعر، الجودة، درجة الاعتمادية، خدمات ما بعد البيع،... وغيرها.

ب- التميز أو التمييز: بمعنى قيام المصرف بعرض منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاتها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من موارد مالية، مادية، بشرية، تنظيمية،... وغيرها.

أما فيما يخص أنواع الميزة التنافسية فإنه لا يوجد لحد الآن تصنيف متفق عليه للمزايا التنافسية إذ مازال هذا الأمر يخضع لاجتهادات لم تتكامل ولم تحظى بالاتفاق عليها في الأدبيات الإستراتيجية، ومن بين

(1) - خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

(2) - Lambin Jean Jacques et De Moerloose Chantal, (2008): Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, 7<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France, P: 250.

(3) - طه طارق، (2000): إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 117.

(4) - See:

- Porter Michael, op.cit, P: 03.

- Ulriche Dave and lane Dale, (1991): Organizational capability: creating competitive advantage, Academy for Management Executive, Vol.05, No.01, P: 89.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

تلك المحاولات تصنيف المزايا التنافسية على أساس الموارد، أو على أساس القيمة التي تحققها للعميل والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة وفقا لما جاء به (Porter)، وسيتم التركيز في هذه الدراسة على التصنيف الثاني أي التصنيف على أساس القيمة التي يتحصل عليها العميل باعتبار أن محور عمل المصارف يدور حول هذه النقطة، وعليه يمكن تصنيف المزايا التنافسية للمصارف كما يلي:

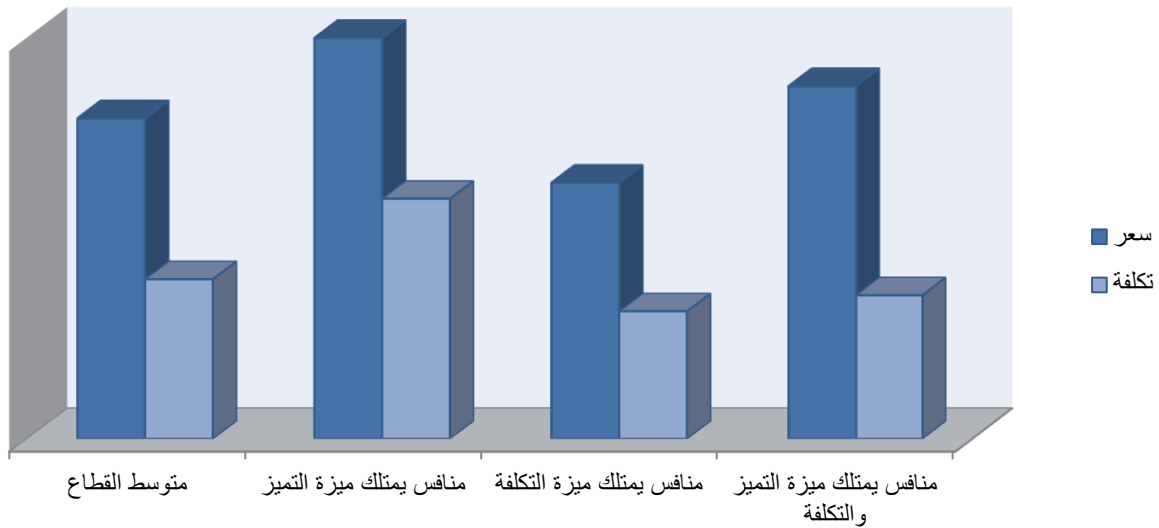
• **ميزة التكلفة الأقل (Cost Advantage):** <sup>(1)</sup> وتعني قدرة المصرف على تقديم منتجات وخدمات مصرفية بتكلفة أقل وبأسعار أقل من المصارف المنافسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى.

• **ميزة التميز (Differentiation):** <sup>(2)</sup> وتعني قدرة المصرف على تقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وفريدة، مما يجعل لها قيمة مرتفعة لدى العملاء مما تقدمه المصارف المنافسة.

ويضيف (Détie) نوعا جديدا للنوعين السابقين وهو ميزة تميز المنتج المصرفي والتكلفة الأقل في آن واحد، حيث يشير إلى قدرة المصرف على تقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وفريدة تباع بأسعار منخفضة للعملاء نتيجة انخفاض التكاليف.

والشكل أدناه يبرز بوضوح مختلف أنواع المزايا التنافسية لدى المصارف:

الشكل (31): أشكال المزايا التنافسية



**Source:** Détie Jean Pierre, (2005): *Strategor: politique générale de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France, P: 125.

<sup>(1)</sup> - For more details see:

- Porter michael, op.cit, PP: 62-118.

<sup>(2)</sup> - For more details see:

- Ibid, PP: 119-163.

وفي الأخير من الضروري الإشارة إلى نقطة مهمة للغاية هي أن الميزة التنافسية من المستحيل فهمها إذا ما تم النظر للمصرف كوحدة واحدة، فالمصرف يقوم بالعديد من الأنشطة المنفصلة المتعلقة أساسا بتقديم الخدمات المصرفية، تسعيرها، الترويج لها، وتوزيعها، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية من حيث التكلفة الأدنى أو التفوق على المصارف المنافسة، وبالتالي فإن اختيار الأنشطة التي يقوم بها المصرف بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل فيها هذه الأنشطة فيما بينها، ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية المتاحة أمام المصرف.

### ثانيا خصائص الميزة التنافسية في المصارف

عموما يشير (Porter) إلى أن الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

1- تبنى على الاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها وليس التشابه.

2- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

3- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدد.

كما تتصف الميزة التنافسية للمصارف بعدة خصائص أبرزها أنها:<sup>(2)</sup>

أ- مرنة: (\*) بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية للمصرف بميزات أخرى بكل سهولة ويسر وفقا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.

ب- مناسبة: بمعنى أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية للمصرف مع الأهداف والنتائج المسطرة في المديين القصير والبعيد.

ت- نسبية: لأنها ناتجة أساسا عن المقارنة مع الميزات التنافسية للمصارف المنافسة أو المقارنة خلال فترات زمنية معينة.

ث- داخلية: لأنها تتبع في الغالب من الموارد والكفاءات الداخلية المختلفة التي يمتلكها المصرف من جهة، كما أنها تتعكس في تحسين الأداء الداخلي للمصرف من جهة أخرى.

(1) - Porter Michael, op.cit, P: XIV.

(2) - أنظر في ذلك:

- حسن عجلان حسين، (2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 63-64.

- الروسان محمود علي محمد، (1997): أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص: 36-37.

(\*) - إن صفة المرونة في الميزة التنافسية لاقت اختلافا ومعارضة كبيرة من قبل كثير من الباحثين وعلى رأسهم: (Barney)، (Montgomery)، (Collis)، حيث يؤكد هؤلاء وغيرهم على أن الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال بمزايا تنافسية مشابهة.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

ج- خارجية: توصف الميزة التنافسية للمصرف بأنها خارجية، لأنها تصدر في بعض الأحيان عن البيئة الخارجية عبر اقتناص المصرف للفرص المتاحة وتجنبه للتهديدات المحتملة من جهة، وتحقيقها للقيمة المتوقعة من قبل العملاء والمجتمع من جهة أخرى.

وفي الأخير تنبغي الإشارة إلى أنه حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لأية مؤسسة بما فيها المصارف وتسهم في تحقيق أهدافها، فلا بد أن تتصف بثلاثة خصائص أساسية، وهي أن تكون: (1)

- حاسمة: أي أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- مستمرة: أي أنها يمكن أن تستمر عبر الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها.

ويجب أن تتحقق هذه الشروط الثلاثة مجتمعة حتى توصف الميزة التنافسية للمصرف بالفعالية.

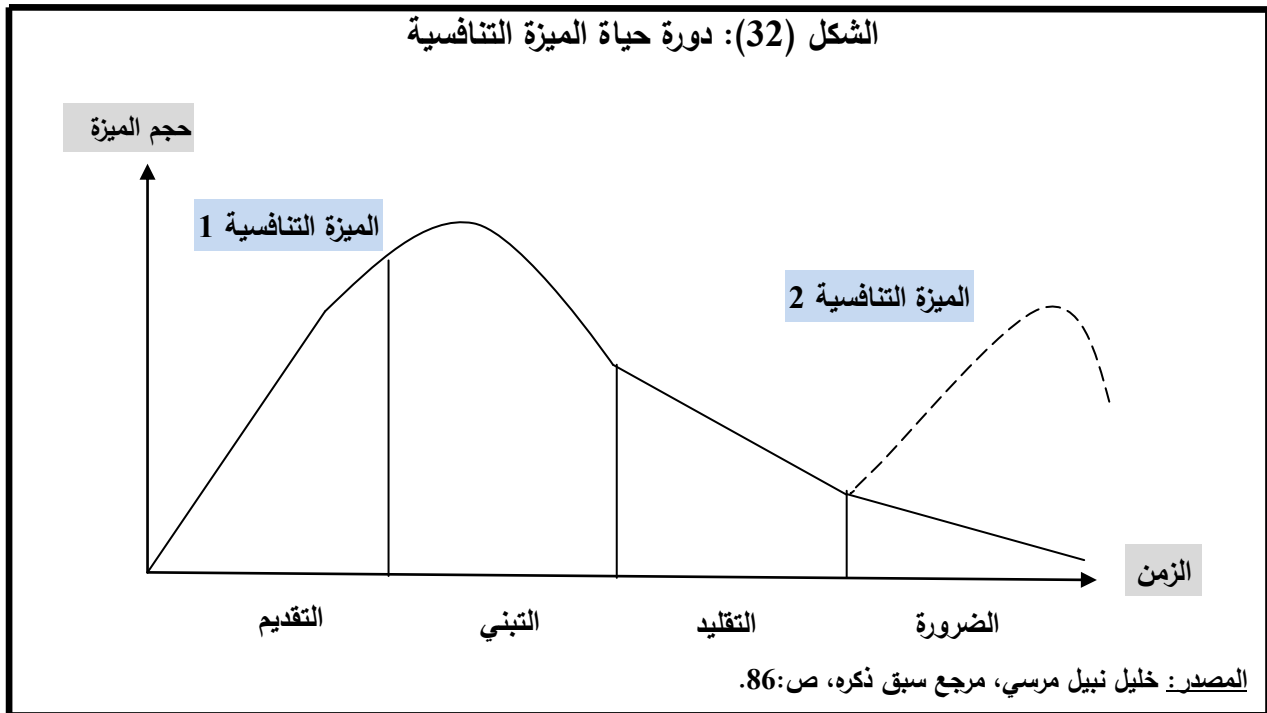
**المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية للمصارف ومعايير الحكم على جودتها**

**أولاً: محددات الميزة التنافسية للمصارف**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات عموماً وللمصارف خصوصاً من خلال عنصرين أساسيين هما:

1- **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية للمصرف على قدرته على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهه، أو القضاء عليها وإلغائها نهائياً من السوق المصرفية.

وتتم الميزة التنافسية بدورة حياة تماثل دورة حياة المنتجات، يمكن عرضها في الشكل التالي:



(1)- Garibaldi Gérard, (1994): Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, Edition d'Organisation, Paris, France, PP: 95-96.

من الشكل السابق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية للمصرف تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية هي: (1)

أ- **مرحلة التقديم (النمو السريع):** وفيها يتم تقديم الميزة التنافسية لأول مرة في السوق المصرفية، لذلك تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، كما أنها تتطلب الكثير من الإمكانيات المختلفة لترسيخها كون أن العميل سيتعامل معها لأول مرة في حياته.

ب- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه وتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، فيزيد تركيز المصرف عليها لكن في المقابل نجد أن المصارف المنافسة قد تفتنت لهذه الميزة وبدأت تتحرك لمعرفة مصادر امتلاك المصرف لها.

ت- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المصارف المنافسة للميزة التنافسية التي يحوزها المصرف ومحاولة التفوق عليها.

ث- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كثيرا، وذلك كون أن المصارف المنافسة حصلت على نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المصرف تحسين ميزته التنافسية والعمل على تطويرها وتحديثها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تماما عن المزايا التي يحوزها المنافسون.

إذن فمن خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتضح أن المصرف لا يمكنه أن يحوز على ميزة تنافسية للأبد، ومن هنا تتضح أهمية دراسة دورة حياة الميزة التنافسية (CALC) لمعرفة الوقت المناسب لتطوير الميزة التنافسية القائمة أو إنشاء ميزة جديدة.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أن الميزة التنافسية للمصرف ليس من الضروري أن تمر بجميع المراحل الأربعة السابقة الذكر، فالتطور التكنولوجي والابتكارات الحديثة أدت إلى إلغاء مزايا تنافسية عديدة كانت في أوج عطائها.

2- **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المصرف وتنوعها بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، وبمقدور النطاق أن يحقق ميزة تنافسية للمصرف سواء أكان واسعا أو ضيقا وذلك كما يلي:

2-1- **النطاق الواسع:** يحقق النطاق الواسع للمصرف وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، ومن أمثلة ذلك استفادة المصرف من استخدام نفس منافذ توزيع الخدمات المصرفية لخدمة قطاعات سوقية مختلفة.

(1) - خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 85. - بتصرف -

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

2-2- النطاق الضيق: يساعد النطاق الضيق المصرف على تحقيق ميزة تنافسية عبر التركيز على قطاع سوقي محدد وخدمته بعناية، الأمر الذي يكسبه ميزة التميز وكسب ولاء العملاء للمصرف.

وتوجد أربعة أبعاد رئيسية لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمصرف، يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول (13): أبعاد نطاق التنافس في السوق المصرفية

نطاق التنافس	طبيعته
نطاق القطاع السوقي	يشير إلى مدى تنوع المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف وكذلك العملاء الذين يقوم بخدمتهم، وفي هذه الحالة يتم الاختيار بين التركيز على جزء من السوق المصرفية أو خدمتها كلها.
النطاق الرأسي	ويشير إلى مدى أداء المصرف لأنشطته داخليا وخارجيا، فالتكامل الرأسي يساهم في تحقيق ميزتي التكلفة الأقل وتميز المنتج، ولكن من جانب آخر نجد أن التكامل الرأسي الأمامي (الداخلي) يجعل المصرف أقل مرونة في تغيير منافذ التوزيع، في حين أن التكامل الرأسي الخلفي (الخارجي) يجعل المصرف أقل مرونة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يشير إلى عدد الأماكن أو المناطق أو الدول التي يعمل فيها المصرف، ويسمح هذا النطاق بتحقيق ميزة تنافسية للمصرف عبر تقديم نوعية واحدة من الخدمات المصرفية في عدة مناطق جغرافية وفي دول مختلفة في إطار تدويل الخدمات المصرفية.
نطاق الصناعة	يشير إلى مدى الترابط بين القطاعات والصناعات التي يعمل في ظلها المصرف، ويسمح هذا النطاق بتحقيق ميزة تنافسية للمصرف عبر استخدام المصرف لنفس أنشطة الإنتاج وقنوات التوزيع في تقديم عدة خدمات مصرفية موجهة لقطاعات مختلفة.

المصدر: خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 22. - بتصرف -

وفي الأخير ينبغي الإشارة إلى أنه على المصرف الناجح أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد الأربعة لنطاق السوق التنافسية، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية وتحليلها تحليلًا دقيقًا بغية تعزيز موقفه التنافسي واستدامة مزاياه التنافسية.

### ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للمصارف

كما تمت الإشارة إليه سابقاً ووفقاً لـ (Garibaldi) فإنه حتى تكون الميزة التنافسية فعالة فيجب أن تتوفر فيها ثلاثة صفات أساسية هي: الحسم، الاستمرارية، وإمكانية الدفاع عنها، هذه الشروط الثلاثة تجعل الميزة التنافسية للمصرف ذات جودة عالية وصعبة التقليد.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وعموماً تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية للمصارف بثلاثة معايير أساسية هي: (1)

**1- مصدر الميزة التنافسية:** وفق هذا المعيار ترتب المزايا التنافسية للمصارف كما يلي:

**1-1- مزايا تنافسية ذات درجة منخفضة:** مثل تخفيض تكلفة اليد العاملة والمعدات والتجهيزات، وهي ميزة سهلة التقليد من قبل المصارف المنافسة.

**1-2- مزايا تنافسية ذات درجة مرتفعة:** مثل تميز الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها، السمعة الطيبة للمصرف، علامة تجارية قوية، علاقات وطيدة مع العملاء، تكنولوجيا عالية المستوى،...، وغيرها، ويتطلب تحقيق هذا النوع من المزايا خبرة طويلة في الميدان إضافة إلى إمكانيات مادية وبشرية هائلة وخصوصاً تشجيع البحث والتطوير في المصارف.

والملاحظ ميدانياً أن المزايا التنافسية ذات الدرجة المنخفضة سهلة التقليد وأقل قابلية للاستمرار، في حين أن المزايا التنافسية ذات الدرجة المرتفعة صعبة التقليد نسبياً وأكثر قابلية للاستمرار عن سابقتها.

**2- عدد مصادر الميزة التنافسية:** إن اعتماد المصرف على مصدر واحد للميزة التنافسية يجعل من السهل على المصارف المنافسة محاكاتها أو حتى التفوق عليها، ولكن في حالة تعدد المصادر المنشئة للميزة التنافسية للمصرف فهذا يصعب من عملية تقليدها.

**3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:** بحيث يجب على المصارف أن تقوم باستمرار بعملية تجديد مزاياها التنافسية قبل أن تقلد من قبل المصارف المنافسة، كذلك التركيز على خلق مزايا تنافسية جديدة ذات درجة مرتفعة.

**المطلب الرابع: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمصارف ومصادرها**

**أولاً: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

قام (Porter) بتصنيف الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسات بما فيها المصارف لتحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاثة إستراتيجيات أساسية هي: (2)

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy):** تركز هذه الإستراتيجية على إنتاج المصرف وتقديمه لمنتجات وخدمات نمطية بتكلفة منخفضة تقل عن تكاليف المصارف المنافسة في إنتاج نفس نوعية

(1) - خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

(2) - للتوسع أكثر أنظر:

- نفس المرجع السالف الذكر، ص ص: 115-124.

- سالم مؤيد سعيد، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 146-147.

- Porter Michael, (1980): Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors, 1<sup>st</sup> Ed, the Free Press Edition, New York, U.S.A, PP: 35-46.

- Porter Michael, (1985), op.cit, PP: 11-16.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

المنتجات والخدمات، وهذا ما يمكن المصرف من تقديم خدمات بأسعار تقل عن أسعارهم ويضمن له تحقيق أرباح إضافية، وتستهدف هذه الإستراتيجية شرائح واسعة من السوق المصرفية، وبالتالي عدد كبير من العملاء، كما أنها تحافظ على مستوى مقبول من جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

2- إستراتيجية التمييز (Differentiation Strategy): تركز هذه الإستراتيجية على إنتاج المصرف وتقديمه لخدمات ومنتجات ذات جودة عالية ومتميزة تماما عما تقدمه المصارف المنافسة الأمر الذي يجعلها صعبة التقليد، هذا ما يتيح للمصرف بيعها بأسعار مرتفعة تفوق متوسط سعر السوق وتفوق في الغالب السعر الذي يفرضه المصرف رائد التكلفة، وفي المقابل فإن العملاء مستعدون لدفع هذه الأسعار العالية نظير الحصول على هذه الخدمات المصرفية لاعتقادهم بأن جودتها والمنافع المحصلة من خلالها تستحق تلك الأسعار المرتفعة، ويرى (Porter) أن التمييز قد يكون في المنتج في حد ذاته أو في نظام التوزيع أو في الأسلوب التسويقي،... وغيرها.

3- إستراتيجية التركيز (Focus Strategy): تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز المصرف على خدمة قطاع محدود من السوق المستهدفة أو خدمة مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم (الجزء الإستراتيجي) وذلك بدلا من التعامل مع كامل السوق المصرفية، وتتم هذه الإستراتيجية إما من خلال التركيز عن طريق خفض التكلفة أو التركيز عن طريق التمييز أو الاثنين معا.

### الشكل (33): إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

		الميزة التنافسية الإستراتيجية	
		التفرد المتوقع من قبل العملاء	وضعية التكلفة المنخفضة
الاستهداف الاستراتيجي	الصناعة ككل	التمييز	قيادة التكلفة
	قطاع سوقي معين	التركيز	

Source : Porter Michael, (1980), op.cit, P:39.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أن المصرف يستطيع أن يحقق ميزة تنافسية عبر تبني إحدى الإستراتيجيات الثلاث (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز)، أو بالمزج بينها جميعا، على عكس ما اقترح (Porter) بأنه على المؤسسة عدم المزج بين الإستراتيجيات الثلاث، وهو ما أعتبر من أبرز الانتقادات التي وجهت إلى إستراتيجيات (Porter) التنافسية، إضافة إلى صعوبة تطبيقها ميدانيا.

## ثانياً: مصادر الميزة التنافسية للمصارف

لقد عرف تحديد مصادر الميزة التنافسية جدلاً كبيراً بين مختلف الباحثين والمتخصصين في ميدان الإستراتيجيات التنافسية، إلا أنه عموماً يمكن تصنيف مصادر المزايا التنافسية للمصارف إلى صنفين رئيسيين هما:

**1- المصادر الخارجية:** أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للمزايا التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية، والتي تؤثر في المصارف إيجاباً أو سلباً، ويكون المصدر الرئيسي للمزايا التنافسية هنا هو التفكير والإدارة الإستراتيجية الناجحة التي تمكن المصرف من الاستفادة من الفرص السانحة وتجنب التهديدات المحتملة.<sup>(1)</sup> ولكن حتى ولو كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً سانحة أمام المصرف، فإن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال موارد وكفاءات وقدرات المصرف الأساسية التي تمكنه من أداء أنشطته بدرجة عالية من الكفاءة والربحية والتميز، لهذا تركز أغلب الدراسات على المصادر الداخلية وليس الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف.

**2- المصادر الداخلية:** وتتمثل في مختلف موارد المصرف الملموسة وغير الملموسة ومختلف الكفاءات التي يحوزها، ويعتبر كل من (Hamel and Prahalad) هما من طورا هذه المقاربة التي أصبحت تعرف بـ "المقاربة المبينة على الموارد (RBT)"، حيث أكدوا على أن متغيرات البيئة الداخلية هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، بما تحويه من موارد وإمكانات تعتبر نقاط قوة تحقق للمصرف تفوقاً تنافسياً على منافسيه في السوق.<sup>(2)</sup>

وتقوم المقاربة المبينة على الموارد على عنصرين أساسيين هما:

**1-2- الموارد:** حيث عرف (Barney) موارد المؤسسة على أنها: "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، سمات وخصائص المؤسسة، المعلومات، المعارف،...، وغيرها، المراقبة من طرف المؤسسة بغية فهم مختلف الإستراتيجيات التي تسهم في تحسين فعاليتها وفعاليتها".<sup>(3)</sup>

(1) - أنظر في ذلك:

- بلوناس عبد الله وقذايفة أمينة، (2009): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، أيام 27، 28، 29 أبريل، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، ص: 07.

- Pitts Robert and Lie David, (1996): Strategic management: building and sustaining competitive advantages, 1<sup>st</sup> Ed, South Western College Pub, New York, U.S.A, P: 70.

(2) - ظلمية إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

(3) - Barney Jay, (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol.17, No.01, P: 101.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- ويمكن تصنيف الموارد السابقة الذكر حسب (Hofer and Schendel) إلى خمسة أصناف هي: (1)
- 1-1-2- الموارد المالية: وتشمل مختلف التدفقات النقدية التي تسمح بتمويل نشاطات المؤسسة ومشاريعها الجديدة وتغطية نفقاتها.
  - 2-1-2- الموارد البشرية: وتشمل جميع موظفي المؤسسة ومؤهلاتهم الفنية وخبراتهم
  - 3-1-2- الموارد المادية: وتشمل جميع المنشآت، المعدات والآلات والتجهيزات.
  - 4-1-2- الموارد التنظيمية: وتشمل مختلف الهياكل والعلاقات التنظيمية، كما تعكس القدرة على التحكم في نظم المعلومات ونظام الرقابة ومختلف الإجراءات المتبعة.
  - 5-1-2- الموارد التكنولوجية: وتشمل مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة خاصة تلك المتعلقة بالتحكم في المعلومات والمعارف.

وحسب (Barney) فإنه حتى يسهم المورد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فيجب أن يتصف بأربعة خصائص رئيسية هي: (2)

- يجب أن يكون المورد ذو قيمة بمعنى أن يسهم في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمصرف.
- يجب أن يكون نادرا بين سائر المصارف والمنافسين الأقوياء.
- يجب أن لا يكون المورد سهل التقليد.
- عدم وجود مماثل له أي عدم إمكانية استبداله.

2-2- الكفاءات المحورية: عرف كل من (Prahalad and Hamel) الكفاءات المحورية على أنها: "معرفة تراكمية متناسقة مع المهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة لتمييز عملياتها الإنتاجية والتسويقية عن منافسيها". (3)

ومن أمثلة الكفاءات المحورية في المصرف: رأس المال الفكري للمصرف، الخبرة، المعرفة، المهارة، نمط التشغيل وإدارة العمليات، الهيكل التنظيمي وجو العمل،... وغيرها.

كما ويتم عادة تصنيف الكفاءات إلى: (4)

(1)- Puthod Dominique et Thévenard Catherine, (2010): La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le group Salomon, 6<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 01 – 03 Juin, Montréal, Canada, PP: 02-03.

(2)- Barney Jay, op.cit, PP: 105-106.

(3)- طلمية إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

(4)- للتوسع أكثر أنظر:

- بحضرة سملاي، (2004): أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 138-139.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

2-2-1- كفاءات فردية: وهي تلك المهارات الناتجة عن الخصائص الفردية لكل موظف.

2-2-2- كفاءات جماعية: وهي تلك المهارات الناتجة عن تضافر جهود الموظفين.

وتنتج الكفاءات المحورية بمختلف أشكالها نتيجة التكامل والتناسق بين مختلف أنشطة المصرف وموارده، مما يمكنه من تقديم منافع إضافية للعملاء أو تقديم منتجات وخدمات بشكل يصعب على المصارف المنافسة تقديمها بأسعار منخفضة عن أسعارهم، ولتحقيق ذلك لا بد على المصرف أن يسلك توجهها إستراتيجيا مبنيًا على تحليل دقيق لموارده لمعرفة مصدر الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

ويرى كل من (Prahalad and Hamel) أنه حتى توصف الكفاءات بأنها محورية أي تساهم مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف، فيجب أن تتميز بثلاثة خصائص هي: (1)

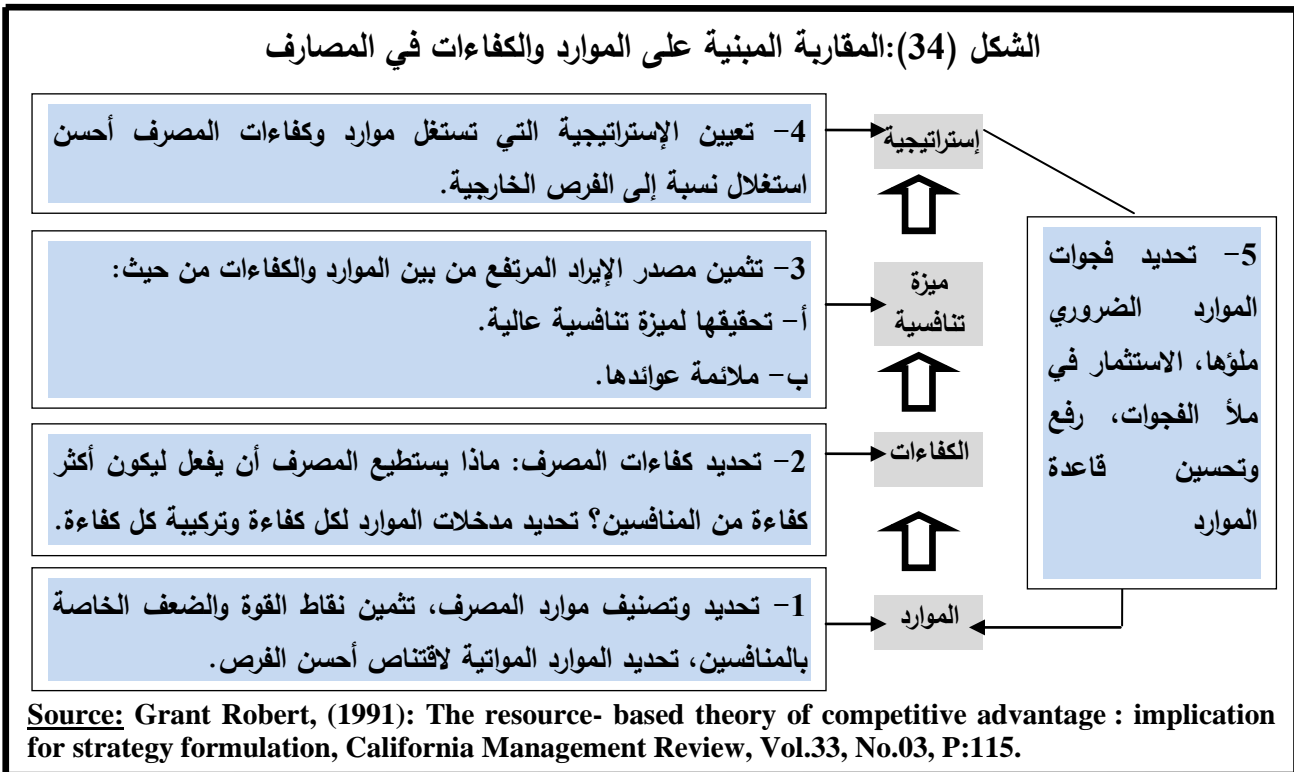
- أن تكون لها قيمة.

- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين.

- أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط.

ولقد حدد (Grant) مجموعة من الخطوات المتكاملة المتبعة في إستراتيجية تحليل الموارد والكفاءات

والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



Source: Grant Robert, (1991): The resource- based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation, California Management Review, Vol.33, No.03, P:115.

كما تستطيع المصارف تحقيق ميزة تنافسية وفقا لما جاء به (Porter) عبر المصادر التالية: (\*)

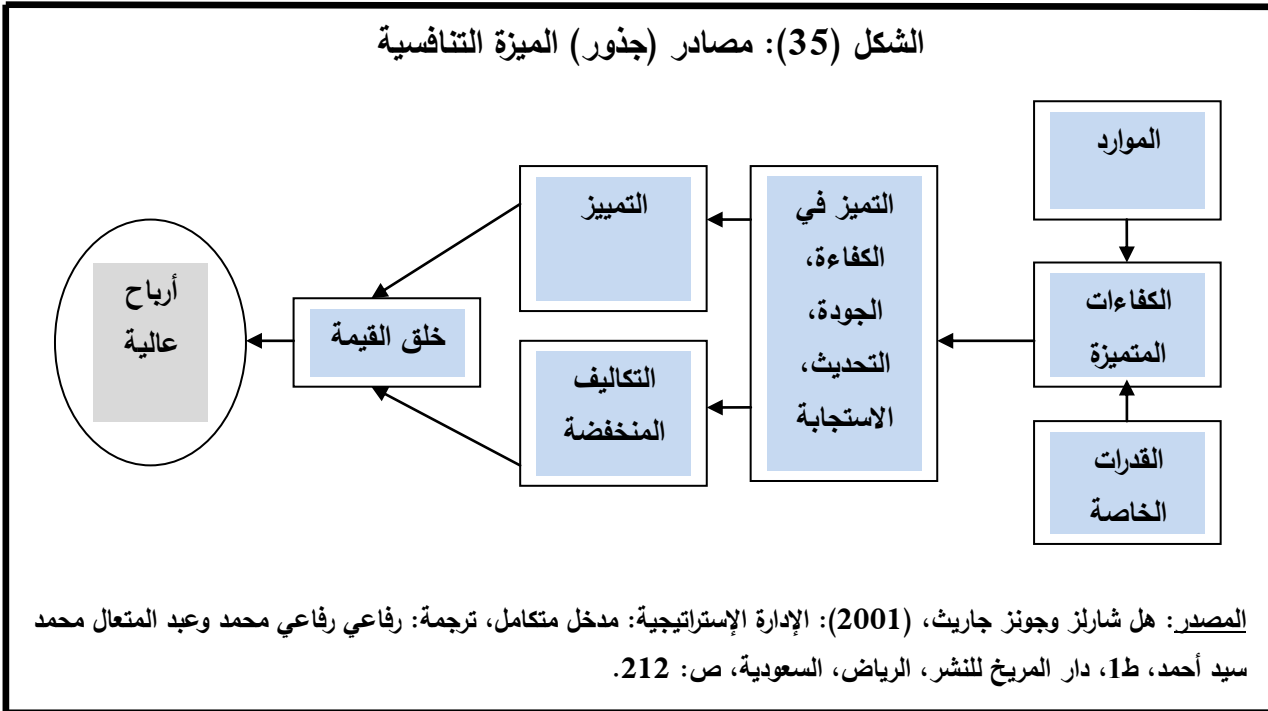
(1) - يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

(\*) - سيتم التطرق لهذه المصادر بالتفصيل في الفصل الثالث.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- الضغط على التكاليف المصرفية، تخفيض أسعار الخدمات المصرفية المقدمة، تنسيق المهن والأنشطة بما يؤدي إلى خفض التكاليف المصرفية، هيكل تنظيمي من للمصرف وعلاقات تنظيمية جد محكمة،...، وغيرها. (إستراتيجية قيادة التكلفة)
- التركيز على الجودة الفائقة للخدمات المصرفية المقدمة، تبني برامج إدارة الجودة الشاملة في المصرف (TQM)، التركيز على الإبداع والابتكار سواء في الخدمات المصرفية أو في طريقة تقديمها، إدخال التقنيات الحديثة للتسويق المصرفي، تقديم الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجيا،...، وغيرها. (إستراتيجية التمييز)
- الاستجابة لمختلف حاجات ورغبات العملاء المتعددة، الاهتمام بملاحظات العملاء، تقديم الخدمة المصرفية عن طريق طاقم من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، تبني برامج إدارة علاقات العملاء (CRM)، تطوير العلاقات عامل - عميل،...، وغيرها. (إستراتيجية التركيز).

ويمكن إجمال كل ما سبق ذكره في الشكل التالي:



لكن على المصارف التي تهدف إلى النجاح والتفوق على منافسيها أن تسعى دائما إلى إيجاد نماذج ومصادر جديدة للميزة التنافسية.

وفي الختام تنبغي الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية للمصرف في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما يمثل تهديدا، لأن المصرف الذي يحقق هذا التميز يصبح محل اهتمام كل المنافسين لإدراكه وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذا المصرف سيكون بحاجة ماسة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لمزاياه التنافسية والعمل على استدامتها لأطول فترة ممكنة.

المبحث الثالث: استدامة المزايا التنافسية للمصارف

يعتبر الوصول إلى ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) من أقصى الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، فحيازته لميزة تنافسية ذات جودة واستمرارية تمكنه من تحقيق العديد من المكاسب، خصوصا في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تشهدها الصناعة المصرفية من جهة، وقصر عمر (دورة الحياة) الميزة التنافسية بفعل التكنولوجيات والابتكارات الحديثة من جهة أخرى.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بدراسة موضوع استدامة المزايا التنافسية للمصارف، وذلك وفقا للخطة التالية:

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في المصارف ومصادرها  
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية المتاحة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف  
المطلب الثالث: اتجاهات تسويقية حديثة لاستدامة المزايا التنافسية للمصارف

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في المصارف ومصادرها

أولا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في المصارف

إن المراجعة الدقيقة لأدبيات الإدارة والتسويق تظهر أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (SCA) يعود إلى (Chamberlain) (1939) ثم إلى (Selznick) (1959)، لكن في نفس الوقت تؤكد هذه الأدبيات أن الظهور الفعلي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى الباحث (Porter) (1985) وذلك عندما قام بوضع نموذج الشهير حول الإستراتيجيات التنافسية، والتي ربط تحققها ببعدين أساسيين هما: الاستهداف (القطاع السوقي) والميزة الإستراتيجية، هذه الأخيرة شكلت منطلقا لظهور ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة، ولكن من الملاحظ أنه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي قد زاد الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية المستدامة وأخذت أبعاد جديدة ومتعددة.

وعموما فقد اختلف الباحثون والمتخصصون في موضوع الميزة التنافسية المستدامة، بحيث انقسموا إلى فئتين:

1- الفئة الأولى: تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة أو المستمرة أو المتواصلة، على أساس أن الميزة التنافسية يمكن المحافظة عليها وضمان استمرارها لفترة طويلة من الزمن، وهذا ما يؤكد عليه عدد من الباحثين وعلى رأسهم (Porter).

2- الفئة الثانية: تبنت مدخلا جديدا يقوم على أساس أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي، أما الآن وفي ظل تزايد حدة المنافسة وسرعة التغيير والابتكارات التكنولوجية الحديثة فإنه لا ضمانة لاستدامة المزايا التنافسية، وهذا ما يؤكد بعض الباحثين ومنهم (Daveni).

وعموما هناك اختلاف بين الباحثين والمتخصصين في تحديد تعريف موحد للميزة التنافسية المستدامة (SCA)، وذلك راجع بالأساس إلى اختلاف آرائهم في تحديد معنى الاستدامة في حد ذاتها، وفيما يلي سيتم عرض أبرز التعريفات المقدمة للميزة التنافسية المستدامة:

- اتفق كل من (Porter and Jacobsen) على أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يشير إلى: "تلك الميزة التي تستمر لمرحلة طويلة من الزمن" (1)، وهو تعريف يحظى بقبول عام ويركز على عامل الزمن لاستدامة المزايا التنافسية.

- أما (Lippmen and Runelt) فيعتبران أن الميزة التنافسية لا تكون مستدامة في حال إمكانية تقليدها. - وضمن نفس الاتجاه عرفها (Hirchleifer) على أنها: "تلك الميزة التي تتواصل في الوجود بعد جهود تقليد ومحاكاة هذه الميزة المنقطعة" (2)، ويركز التعريفان السابقان على ضرورة تمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها صعبة المحاكاة والتقليد.

- وغير بعيد عن التعريفات السابقة اتفق كل من (Baumol and Barney) على أن الميزة التنافسية المستدامة تعبر عن: "ذلك المصطلح الذي يستعمل لوصف الكفاءات والموارد الممتازة لدى المؤسسة والغير قابلة للتقليد أو المحاكاة من طرف سائر المنافسين الأقوياء في الصناعة" (3)، والشيء المضاف في هذا التعريف هو التتويه بأن الميزة التنافسية المستدامة قد تتجسد في موارد المؤسسة وكفاءتها، وجدير بالذكر أن مفهوم استدامة الميزة التنافسية المبني على الموارد والكفاءات قد لاقى قبولا عاما من طرف الكثير من الباحثين والمتخصصين.

- أما (Chaharbaghi and Lynch) فقد عرفها على أنها: "المنتج المرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية، وبالتالي فالميزة التنافسية المستدامة تمثل عملية ملاقات حاجات المنافسة في الحاضر مع حاجات المنافسة المستقبلية" (4)، ويركز هذا التعريف على البعد المستقبلي للميزة التنافسية المستدامة المنطلق أساسا مما هو موجود حاليا لدى المؤسسة.

(1)- Barney Jay, op.cit, P: 102.

(2)- Idem, P: 102.

(3)- Foon low swee and Nair Pravan Balakrishan, op.cit, P: 64.

(4)- Ekmekçi Asli küçükaşlan, (2011): The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies: An examination of energy industry, African Journal of Agricultural Research, Vol.06, No.01, P: 53.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وفي المصارف فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لا يختلف كثيرا عن المفاهيم السابقة الذكر، فهو ينطلق في الغالب من الكفاءات والموارد المميزة التي يمتلكها المصرف ويسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية فعالة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، لكن الاختلاف يكمن في أن المصارف تقدم خدمات تكون في الغالب ذات طبيعة غير ملموسة، الأمر الذي يجعل عملية تقليدها سهلة مقارنة بالمؤسسات التي تقدم منتجات ملموسة تكون محمية من التقليد بموجب براءات الاختراع، هذا الشيء يزيد من التحديات المفروضة على المصارف بغية تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد والمحاكاة.

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمصارف

على غرار الاختلاف الكبير بين الباحثين والمتخصصين في تحديد مختلف مصادر الميزة التنافسية عموما، فقد اختلفوا كذلك في تحديد المصادر التي يرونها سببا في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ويمكن توضيح مختلف إسهاماتهم ضمن هذا الصدد في الجدول التالي:

الجدول (14): مصادر الميزة التنافسية المستدامة

مصادر الميزة التنافسية المستدامة	الباحث والسنة
التميز المتمركز على ثلاثة قواعد (تكنولوجية، قانونية، جغرافية) والمعتمدة على أربعة إستراتيجيات (التجربة، الاختيار، العملية المالية، التمايز)	Alderson (1965)
سلسلة القيمة	Porter (1985)
فكرة فجوات القدرة	Coyne (1986)
حجم نطاق السوق، امتياز الموارد، حصر خيارات المنافسين	Ghemawat (1986)
تميز أصول المؤسسة	Diericks & cool (1989)
خلق الميزة بدل البحث عنها	Hamel & Prahalad (1990)
الكفاءات والموارد	Prahalad & Hamel (1991)
الموارد ذات القيمة النادرة، الغير قابلة للتقليد، مع عدم وجود بديل لها	Barney (1991)
إقرار العملاء	Bharadwaj & Varadarajan & Fahey (1993)
الموارد غير الملموسة	Hall (1993)
رأس المال ورأس المال القانوني	Oliver (1997)
التسعير بالقيمة	Thompson & Coe (1997)
العلاقات مع العملاء والفتنة (الكياسة)	Srivastava & shervani & fahey (1998)
إستراتيجية المؤسسة (التوجه السوقي، قيمة العميل، تسويق العلاقة، الشبكات)	Hoffman (2000)
التدريب	Burden & porctor (2000)

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

الثقافة الإيجابية للمؤسسة	Sadri & lees (2001)
الكفاءات وخصوصا الكفاءات التكنولوجية الحديثة	Coetes & Mc Dermott (2002)
الإبداع التنظيمي ونظام إدارة المعرفة في المؤسسة	Sharkie (2003)
المقاولاتية (ريادة الأعمال)	Weerawardena & O'cass (2003)
تشاركية الكفاءات والمعارف	Kotelnikov (2004)
رأس المال البشري	Khandekor & Sharma (2005)
تطوير الكفاءات والقدرات التفاعلية خصوصا إدارة علاقات العملاء	Javalgi & Radulovich (2005)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Foon low swee and Nair Paravan Balakrishan, op.cit , PP :67-70

من خلال الجدول السابق يتضح وجود الكثير من المصادر والآليات المتاحة أمام المؤسسات بغرض تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، من: موارد وكفاءات متميزة، إدارة جيدة لسلسلة القيمة، تلبية حاجات العملاء والتركيز عليهم، التسعير بالقيمة، الإدارة الإستراتيجية، التدريب، ثقافة المؤسسة، الإبداع التنظيمي، الكفاءات التسويقية، تشاركية الكفاءات والمعارف، رأس المال البشري، الكفاءات التفاعلية أو التسويق التفاعلي،... وغيرها، وهي جميعها سبل متاحة أمام المصارف بغية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة المنشودة.

لكن الأهم من كل ذلك هو الطريقة أو الآلية التي سيتمكن من خلالها المصرف من إدماج هذا المصدر أو المصادر جميعها بغية تعزيز موقفه التنافسي وتحقيقه للميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها.

**المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية المتاحة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف**

**أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية المصرفية**

شهدت مفاهيم الإستراتيجية (\*) عموماً تطوراً كبيراً خلال السنوات السابقة، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسات عموماً وبالمصارف على وجه الخصوص، مما أسهم في تزايد أهمية مفهومها (الإستراتيجية) الذي يشير إلى: "خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى". (1)

في حين عرفها (Porter) استناداً إلى النزعة التنافسية بين المؤسسات على أنها: "عملية بناء دفاعات للمؤسسة ضد القوى التنافسية في السوق، وإيجاد موقع تنافسي للمؤسسة في الصناعة أو السوق". (2)

(\*) - الإستراتيجية كلمة إغريقية الأصل (Strategos) والتي كانت تعني عند ظهورها فن إدارة وتسيير الجيوش.

(1) - العامري صالح مهدي حسن والغالبى طاهر منصور، (2008): الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 261.

(2) - Porter Michael, (1996): What is strategy, Harvard Business Review, Vol.74, No.06, P: 02.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وبالنسبة للإستراتيجية التسويقية فقد وردت عدة محاولات استهدفت وضع تعريف لها، من بينها:

- عرف (Kotler) الإستراتيجية التسويقية على أنها: "أساس العملية التسويقية والأداة المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تشتمل على تحديد مختلف القرارات المتعلقة بمخصصات النشاط التسويقي والتجاري، مختلف القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، ومخصصات دراسات البيئة الخارجية والمنافسة".<sup>(1)</sup>
- أما (Baron) فقد وضع تعريفا موجزا للإستراتيجية التسويقية على أنها: "نمط متناغم من الأفعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة وذلك بتحسين الأداء".<sup>(2)</sup>
- في حين عرفها (الصميدعي ويوسف) على أنها: "تلك الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات والأهداف على مختلف مستوياتها أو أنواعها، والتي توضع وتصاغ وفقا لإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة".<sup>(3)</sup>
- وضمن نفس الاتجاه ترى (طميلية) أن الإستراتيجية التسويقية تعبر عن: "المسار الذي يوجه المؤسسة إلى أهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوقها المستهدفة، وفقا لما تملكه من موارد وإمكانات".<sup>(4)</sup>

وبإسقاط مختلف التعريفات السابقة الذكر على المجال المصرفي يمكن استنتاج أن الإستراتيجية التسويقية للمصرف تعبر عن: "الرؤية الممتدة بالغة الطموح وشديدة الاتساع، والتي في إطارها وضوئها تتحدد أنواع القرارات التي تتخذها قمة الجهاز الإداري في المصرف، والتي تتعلق بالمصرف كمنظمة كلية، أي تتعلق بمصير ومستقبل ذلك المصرف، وتفاعله بين الذات و بين البيئة المحيطة به".<sup>(5)</sup>

فلكي يتمكن المصرف من تحقيق أهدافه التسويقية في سوقه المستهدفة عليه أن يتبنى إستراتيجية تسويقية شاملة، تمكنه من التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وتصل به إلى درجة المواءمة بين ما يمتلكه من موارد وما تفرزه البيئة من فرص تساعد على مواجهة التهديدات المتعددة.

فلكل مصرف رؤية إستراتيجية مستقبلية للوضع الذي ينشد الوصول إليه، يتم فيما بعد ترجمتها إلى أهداف تتحول لاحقا إلى واقع ملموس، فمن خلال هذه الرؤية يتم رسم الإستراتيجية التسويقية للمصرف، والتي بها تترجم السياسات المستقبلية إلى سياسات تنفيذية واقعية.

(1)- Kotler Philip, (1984), op.cit, P: 68.

(2)- Baron David, (1995): Integrated strategy: market and non market components, California Management Review, Vol.37, No.02, P: 47

(3)- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

(4)- طميلة إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

(5)- الخضيري محسن أحمد، (1999): التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، ط1، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 331.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وتأسيسا على ما سبق ذكره يكمن استنتاج أهم خصائص ومميزات الإستراتيجية التسويقية للمصرف فيما يلي:

- 1- إن الإستراتيجية التسويقية هي وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية للمصرف.
- 2- إن الإستراتيجية التسويقية هي جزء مشتق من الإستراتيجية العامة للمصرف.
- 3- تركز الإستراتيجية التسويقية للمصرف على خلق أعلى قيمة ممكنة للعميل.
- 4- تركز الإستراتيجية التسويقية للمصرف على مختلف عناصر المزيج التسويقي.
- 5- تأخذ الإستراتيجية التسويقية بعين الاعتبار ظروف المنافسة ومختلف المتغيرات البيئية، وتعمل على تقوية المركز التنافسي للمصرف.
- 6- تستند الإستراتيجية التسويقية المصرفية إلى التقنيات العالية والمتطورة خاصة في مجال المعلومات، ومدى القدرة على استخدامها في تسويق منتجات وخدمات المصرف.

### ثانيا: أشكال الإستراتيجيات التسويقية المصرفية المتاحة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية

من المنفق عليه بين الكتاب والباحثين وجود ثلاثة أشكال (أنواع) رئيسية للإستراتيجية التسويقية المصرفية تحمل في طياتها عدة إستراتيجيات تسويقية فرعية، ويمكن إبراز مختلف هذه الإستراتيجيات الرئيسية والفرعية فيما يلي: (1)

1- **الإستراتيجيات الهجومية:** تهدف هذه الإستراتيجيات الهجومية إلى اختراق مناطق جديدة والتوسع الجغرافي حسب حجم فرص السوق، وتبني الإبداعات التي تجعل من المصارف قائدة في سوقها، وتضم الإستراتيجيات الهجومية خمسة إستراتيجيات فرعية:

1-1 **إستراتيجية قائد السوق:** تستخدم هذه الإستراتيجية فقط من قبل المصارف الكبيرة جدا والمهيمنة، والتي تمتلك شبكة توزيع واسعة وتوفر اقتصاديات الحجم، وتبعا لذلك تستطيع هذه المصارف الدفاع عن حصصها السوقية والتوسع والسيطرة، ويبقى الهدف الرئيسي لقائد السوق هو البقاء في موقع القيادة، هذا الهدف يضم ثلاثة أهداف فرعية هي: زيادة الحصة السوقية الإجمالية، الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، الدخول في مواجهات تتعلق بحرب الأسعار الترويجية أو التراخيص الإستراتيجية.

1-2 **إستراتيجية متحدي السوق:** تستخدم هذه الإستراتيجيات من قبل المصرف قائد السوق، وذلك باستخدام إستراتيجية الهجوم المباشر بالاعتماد على سياسات تحدي الأسعار، إبداعات الخدمة، التركيز على قطاعات سوقية معينة، التركيز على قنوات التوزيع، كما توجد أيضا إستراتيجية (Guppy) والتي تعني تحدي

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- العجامة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 391-398.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

المنافسين الثانويين في الصناعة المصرفية، كقبول الحوالات المصرفية، أو أعمال التأمين المتضمنة مستويات مخاطر عالية، ويكمن الهدف الرئيسي للمصارف المتبعة لهذه الإستراتيجية في الاستيلاء على الحصة السوقية الرئيسية.

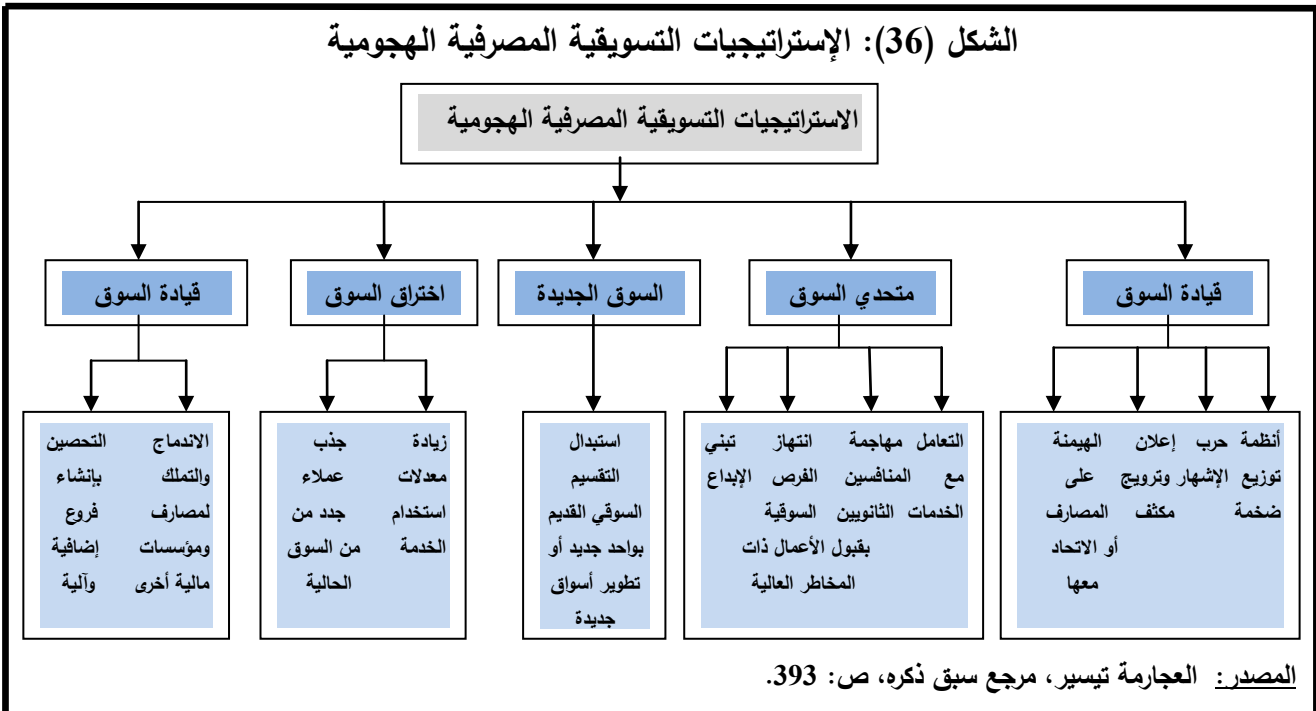
**1-3- إستراتيجية السوق الجديدة:** تهدف المصارف المتبعة لهذه الإستراتيجية إلى جذب عملاء جدد من قطاعات سوقية جديدة لم تهتم بما في الماضي، ولأجل بلوغ هذا الهدف فإن كثيرا من المصارف تتبع الإتحاد الإستراتيجي.

**1-4- إستراتيجية اختراق السوق:** تهدف المصارف التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى جذب عملاء جدد من السوق التي هي فيها أصلا، وتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات شيوعا، وتقوم أساسا على التحديد الدقيق لاحتياجات عملاء القطاع السوقي ومن تم العمل على تشكيل أفضل مزيج تسويقي لخدمة هذا القطاع، وتتعلق إستراتيجية اختراق السوق بالزيادة في معدل استخدام الفروع وفي كمية الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة للعملاء الموجودين أو المرتقبين في السوق الحالية.

**1-5- إستراتيجية التوسع الجغرافي:** تسلك المصارف هذه الإستراتيجية بزيادة عدد الفروع سواء الكاملة أو الآلية وبالتملك أو بالاندماج أو بعقد الاتفاقيات مع مصارف ومؤسسات مالية أخرى، والتوسع الجغرافي يعد إستراتيجية جزئية لأنه يتضمن تكاليف عالية في التنفيذ والتجهيز وفي الحصول على عقود إيجار الفروع الجديدة، وجدير بالذكر أن هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بإستراتيجية التحصين.

ويمكن توضيح مختلف الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الهجومية في الشكل أدناه:

الشكل (36): الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الهجومية



المصدر: العجامة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 393.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

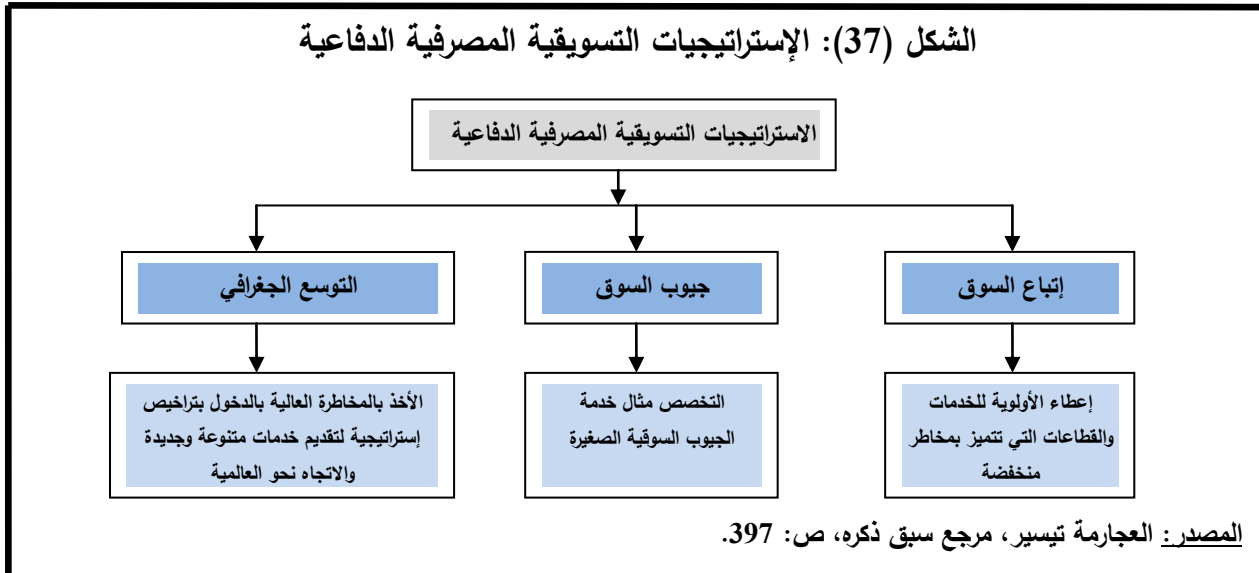
2- الإستراتيجيات الدفاعية: تهدف المصارف التي تتبع هذه الإستراتيجيات إلى حماية عملائها الموجودين (الحاليين)، وإدامة الحصة السوقية الحالية إما بإتباع المصرف القائد أو بالتركيز على مجموعة معينة من العملاء، وهناك ثلاثة إستراتيجيات دفاعية فرعية وهي:

2-1- إستراتيجية إتباع السوق: إن تبني هذه الإستراتيجية يعني قبول الوضع القائم، وهنا المصرف لا يتعدى قائد السوق بل يحاول إدامة حصته السوقية بإستراتيجية تهدف إلى الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب حصص جديدة، هذه الإستراتيجية يفترض أن تنفذ باستغلال مجموعة الأهداف السوقية التي يمكن للمصرف من خلالها الحصول على ميزة (استثنائية) صريحة، كما أن هذه الإستراتيجية تعطي أولوية للربحية أكثر من الحصة السوقية.

2-2- إستراتيجية جيوب السوق: تهدف المصارف التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة الجيوب (Niches) الموجودة في السوق، ويتم ذلك من خلال التخصص في خدمة السوق التي تكون صغيرة نسبياً وخارج اهتمامات المصارف الكبيرة، وبالتالي فإن هذه الجيوب عادة ما تكون آمنة ومربحة في نفس الوقت، وعادة ما تكون الخدمات المقدمة في هذه السوق متخصصة، فمثلاً هناك كثير من المصارف التي تختص بتزويد العملاء بالخدمات المصرفية الدولية.

2-3- إستراتيجية التنوع: تهدف هذه الإستراتيجية أساساً إلى تحسين خدمة القطاعات السوقية المستهدفة الأمر الذي من شأنه إدامة الحصة السوقية الحالية للمصرف وزيادتها، وبالتالي فإن المصارف التي تتبع هذه الإستراتيجية ستقوم بتقديم تشكيلة متنوعة وثرية من المنتجات والخدمات المصرفية لعملائها من جهة، كما ستتجه نحو تدويل خدماتها المصرفية وبالتالي الدخول في أسواق جديدة خارج حدود دولها، وتتطوي هذه الإستراتيجية على قدر معتبر من الخطورة.

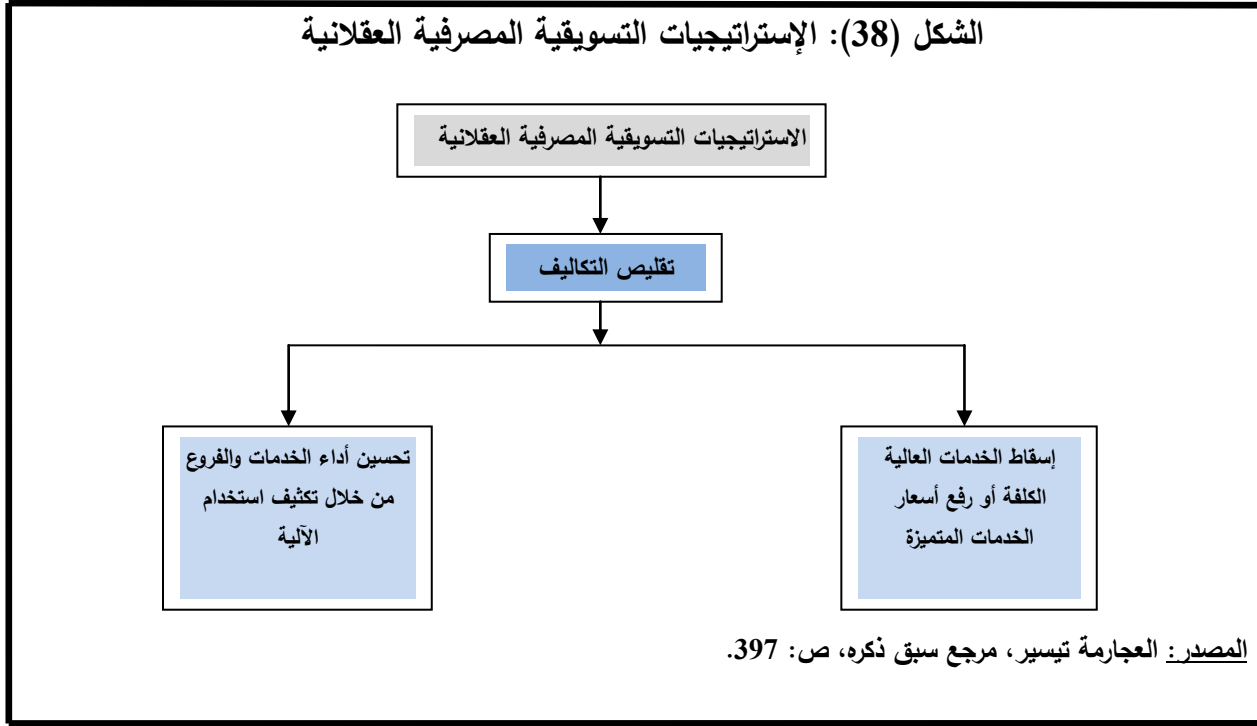
والشكل التالي يبرز بوضوح مختلف الإستراتيجيات الدفاعية السابقة الذكر:



## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

3- الاستراتيجيات العقلانية: تركز هذه الإستراتيجيات على تقليص التكاليف، إما بإسقاط خدمات عالية الكلفة أو إغلاق الفروع المصرفية غير المربحة، أو من خلال رفع أسعار الخدمات المقدمة والتركيز على معدل ربح الخدمات والفروع، كما تركز هذه الإستراتيجيات على استخدام الأتمتة المتطورة والتي تقلص من تكاليف الكادر البشري باستخدام الفروع المؤتمتة كليا.

والشكل التالي يبرز بوضوح مختلف الإستراتيجيات العقلانية السابقة الذكر:



وجدير بالذكر أنه توجد هناك الكثير من الأنواع والتقسيمات الأخرى التي وضعها الباحثون للإستراتيجيات التسويقية المصرفية، والتي إن أمعنا النظر فيها وفي مرتكزاتها فسنجدها تتدرج ضمن إحدى الاستراتيجيات الثلاثة السابقة الذكر (الهجومية، الدفاعية، العقلانية).

وفي الأخير تنبغي الإشارة إلى أنه لا بد على المصارف أن لا تعتمد على إستراتيجية واحدة، بل عليها أن تدمج مختلف الإستراتيجيات السابقة الذكر وخاصة تلك التي من نفس الصنف، كما قد تضطر أحيانا إلى أن تدمج بين الإستراتيجيات الهجومية والدفاعية والعقلانية في آن واحد حتى تستطيع تحقيق التميز التنافسي.

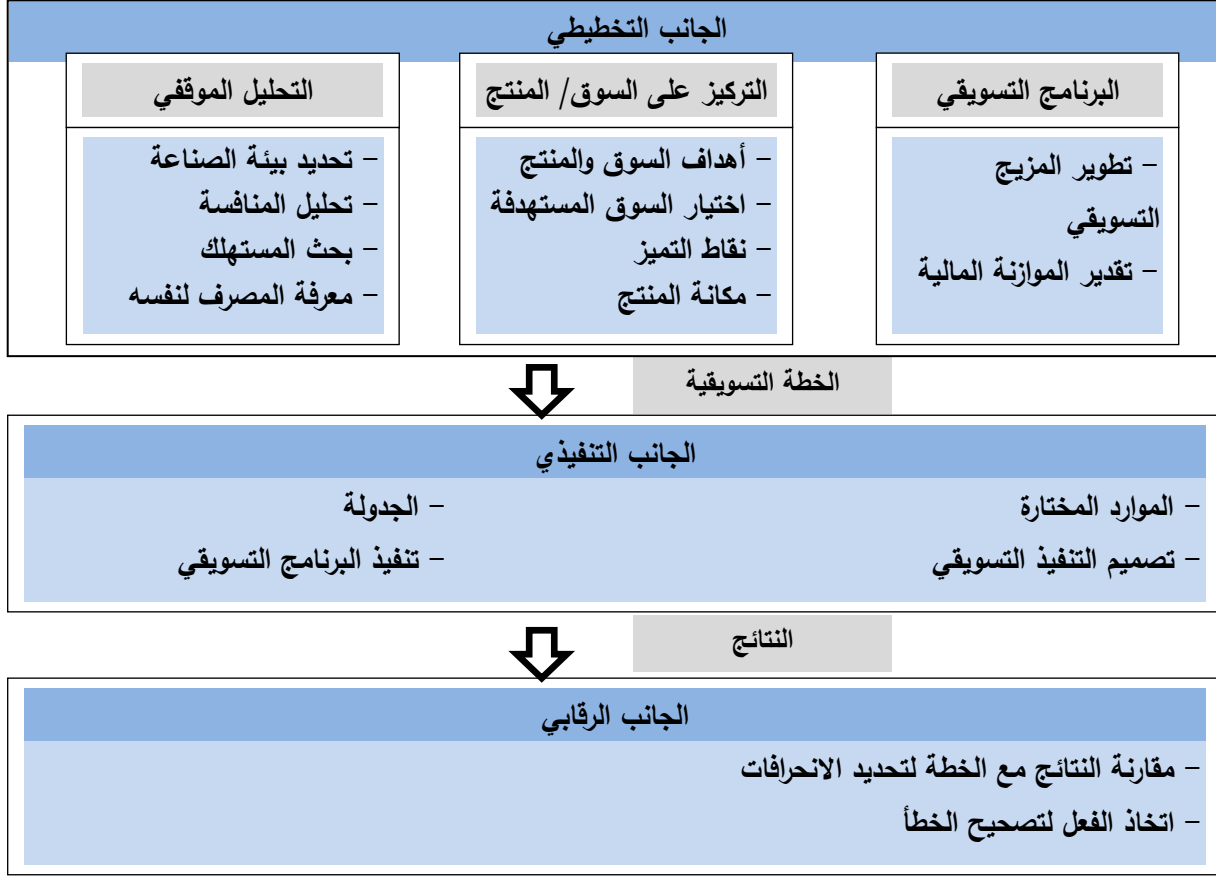
### ثالثا: شروط نجاح الإستراتيجيات التسويقية المصرفية في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية

هناك العديد من المصارف التي تتحرك بدون إستراتيجية تسويقية واضحة، وتنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، إذ أنه من غير إستراتيجية تسويقية فمن الصعب على المصارف أن تحتفظ بعملائها الحاليين أو أن تحصل على عملاء جدد، لذا ينبغي عليها أن تسعى لصياغة وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية فعالة وناجحة تكفل لها تحقيق التميز التنافسي المنشود واستدامته.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وحتى يتمكن المصرف من صياغة الإستراتيجيات التسويقية المناسبة والفعالة فعليه أن يتبع مجموعة الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

### الشكل (39): خطوات صياغة الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الفعالة



المصدر: البكري ثامر ياسر، (2007): إستراتيجيات التسويق، ط1، دار جهيبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 57.

فمن خلال الشكل السابق يتضح أنه توجد ثلاثة خطوات أساسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية الفعالة للمصرف: أولها التخطيط (\*) من خلال السعي لخدمة السوق المستهدفة وذلك بتشكيل أفضل مزيج تسويقي ممكن وفي نفس الوقت التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمصرف، وثانيها التنفيذ السليم للإستراتيجية التسويقية في ظل الموارد والإمكانات المتاحة لدى المصرف، وثالثها الرقابة عبر مقارنة النتائج المحققة مع الخطة الموضوعية وتحديد الاختلالات وتصحيحها، فمن خلال إتباع مختلف هذه المراحل ستكون الإستراتيجيات التسويقية المصرفية الموضوعية حتماً أكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف واستدامتها.

(\*) - جدير بالذكر أن مرحلة التخطيط في حد ذاتها تنقسم إلى ثلاثة مراحل أساسية هي: مرحلة صياغة البدائل الإستراتيجية، مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية، ومرحلة اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.

وحسب (Hoffer and Schsed) فإن الإستراتيجية التسويقية الفعالة يجب أن تتضمن: (1)

1- التعرف على كيفية تلبية حاجات ورغبات القطاع السوقي بطريقة كفؤة وأفضل من المنافسين.

2- الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

3- كيفية التعامل مع المنافسين في نفس القطاع السوقي.

وعموما يمكن لإدارة التسويق في المصرف التركيز على بعض الأسئلة التي تسمح بتحديد مدى توفر شروط النجاح في الإستراتيجية التسويقية للمصرف قبل تنفيذها، ويمكن توضيح هذه الشروط ضمن مجموعة الأسئلة التالية: (2)

أ- هل الإستراتيجية التسويقية المتبعة متناسقة؟ ويركز هذا السؤال على مدى تناسق الإستراتيجية التسويقية المصرفية داخليا، وذلك من خلال مدى الانسجام بين عناصر المزيج التسويقي للمصرف وكذا مدى التعاضد فيما بينها، وهل هناك بعض عناصر المزيج التسويقي تعتبر كنقطة ضعف له.

ب- هل الإستراتيجية التسويقية المتبعة متوافقة مع موارد المصرف؟ ويركز هذا السؤال على مدى توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بنجاح على مستوى المصرف.

ت- هل الإستراتيجية التسويقية المتبعة مربحة؟ أي هل أن الإستراتيجية التسويقية المتبعة تسمح بخلق مزايا تنافسية للمصرف؟ وذلك من خلال عناصر المزيج التسويقي المصرفي.

ث- هل الإستراتيجية التسويقية المتبعة لا تشكل خطر على المصرف؟ وذلك في حالات فشل الإستراتيجية التسويقية المتبعة، فقد يساهم فشل بعض الإستراتيجيات في تعريض المصرف لمخاطر عديدة قد تهدد تواجده واستمراره، مما يجعل إدارة المصرف تحرص على تقدير المخاطر الناتجة عن فشل الإستراتيجية المتبعة.

ج- هل الإستراتيجية التسويقية المتبعة تمكن المصرف من تحقيق عوائد؟ ويمكن لإدارة المصرف التحقق من إمكانية الإستراتيجية التسويقية المتبعة من تحقيق عوائد للمصرف، وذلك من خلال القيام بإعداد بيانات تقديرية للمبيعات وكذلك تكاليف الاستغلال التقديرية ومن ثم حساب العوائد المحتملة من تبني تلك الإستراتيجية التسويقية.

ولضمان نجاح الإستراتيجية التسويقية للمصرف يمكن استخدام عدة معايير يوجزها (العجاردة) فيما

يلي: (3)

(1) - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

(2) - Jallat Frederic et Lindon Denis, (2005): Le marketing études moyens d'action stratégie, 5<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France, P: 384.

(3) - العجاردة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 389-390.

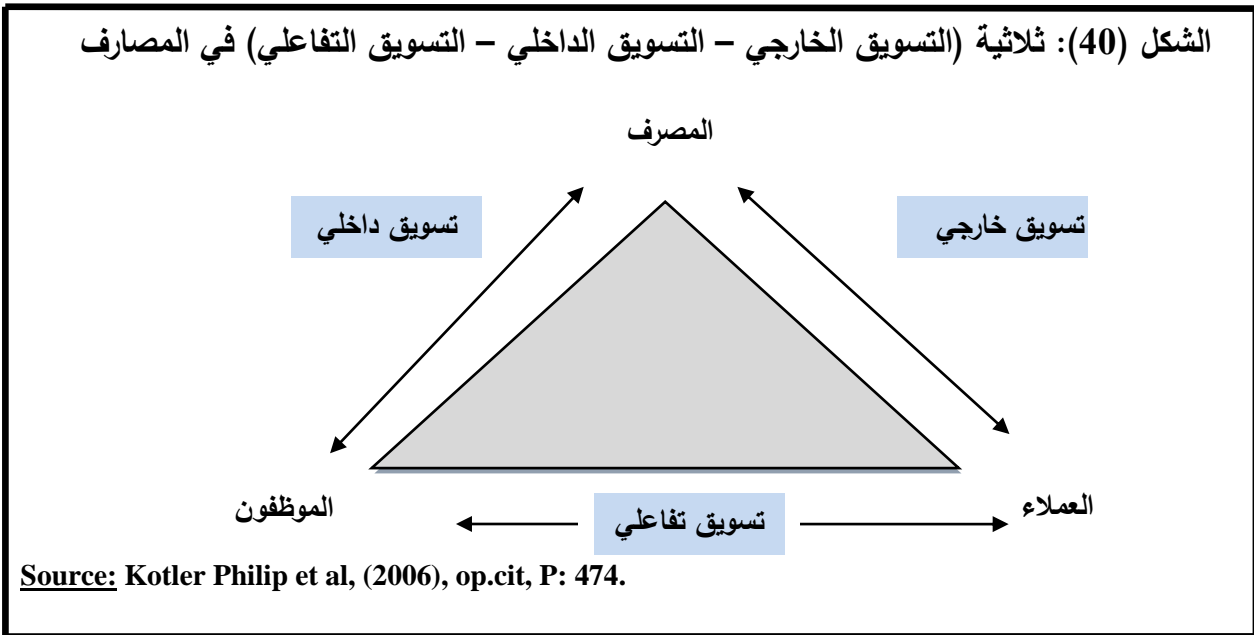
## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- **التوازن الداخلي:** أي التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المصرف وأهدافه التسويقية الرئيسية، فإستراتيجية سوق صغيرة مثلا لا تناسب هدفا تسويقيا يحقق حجم مبيعات كبير.
- **التوازن الخارجي:** كذلك يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية مع ظروف البيئة الخارجية للمصرف، فإستراتيجية توفير خدمة ذات جودة عالية بسعر عال مثلا لا تناسب سوقا يهتم مستهلكوها بالسعر المنخفض.
- **الأفق الزمني المناسب:** أي توافق الأفق الزمني للهدف السوقي الذي يسعى المصرف لتحقيقه عبر الإستراتيجية التسويقية المتبعة.
- **عصر المخاطرة:** أي إذا ما تعرضت الإستراتيجية التسويقية المصرفية للفشل، فهل يترتب على ذلك تعرض الهدف الإجمالي لخطر عدم التحقيق.
- **أخذ ردود أفعال المنافسين بالحسبان:** على المصرف أن يأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة ردود أفعال المنافسين، إذا ما كانت الإستراتيجية التسويقية تقوم على توقع ردود الأفعال هذه من حيث الزمان والمكان والإمكانات اللازمة لمواجهتها.

**المطلب الثالث: اتجاهات تسويقية حديثة لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف**

**أولا: ثلاثية (التسويق الخارجي - التسويق الداخلي - التسويق التفاعلي) ودورها في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف**

يمكن توضيح هذه الثلاثية في الشكل التالي:



من الشكل السابق يتضح أن هذه الثلاثية تشمل:

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

1- التسويق الخارجي<sup>(\*)</sup>: ويخص مختلف العمليات التي يقوم بها المصرف أثناء اتصاله مع أسواقه المستهدفة ولا سيما مستهلكي الخدمات المصرفية بصفة خاصة من خلال عرض وتقديم، تسعير، توزيع، ترويج الخدمات بشكل جيد.

2- التسويق الداخلي: ويخص مختلف العمليات التي يقوم بها المصرف لتحفيز وتدريب موظفيه على تقديم خدمات مميزة للعملاء، ويمكن عرض أبرز التعريفات المقدمة للتسويق الداخلي في المصرف فيما يلي:

- عرف (Kotler) التسويق الداخلي على أنه: " نشاط تدريب وتحفيز العمال بهدف حثهم على السعي لإرضاء العملاء"<sup>(1)</sup>، هذا ما يجعلهم قادرين على تقديم خدمات بأسلوب متميز ويشجعهم على التعامل مع العملاء كفريق واحد بغية حسن إرضائهم.

- في حين عرفه (Ballantyne) على أنه: "سعي المصرف لإرضاء عملائه الداخليين (موظفيه) خصوصا موظفي الخطوط الأمامية، لما لهم من تأثير مباشر في تحقيق رضا العملاء الخارجيين"<sup>(2)</sup>.

وعليه يرى الباحث أن مفهوم التسويق الداخلي في المصرف يشير إلى: تلك الفلسفة الإدارية الشاملة المنتهجة من قبل المصرف لترتيب أو صناعة موظفيه من الداخل قبل التوجه إلى العملاء في الخارج، وبموجبه يتم النظر إلى موظفي المصرف كعملاء داخليين يتم تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وكذلك تدريبهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد بهدف رفع كفاءتهم وتحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم.

ويهدف نشاط التسويق الداخلي في المصرف إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتي يمكن توضيحها وفقا لـ (Grönroos) في الجدول التالي:

### الجدول (15): أهداف التسويق الداخلي وفقا لـ (Grönroos)

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء
الهدف الإستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل - دعم سياسة التدريب الداخلي
الهدف التكتيكي	- تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع العملاء - تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي

المصدر: الضمور هاني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 343.

<sup>(\*)</sup> - لقد تم التوسع في مختلف سياسات التسويق الخارجي في عرض وتحليل مختلف سياسات المزيج التسويقي المصرفي في الفصل الأول.

<sup>(1)</sup> - Kotler Philip et al, (2006), op.cit, P: 473.

<sup>(2)</sup> - Ballantyne David, (2004): A relationship mediated theory of internal marketing, Swedish School Economics and Business Administration, Helsinki, Finland, P: 09.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

ولتحقيق الأهداف المنوطة به فإن نشاط التسويق الداخلي في المصرف يجب أن يستند إلى مجموعة من الإجراءات أو العناصر أبرزها: (1)

أ- إتباع سياسة فعالة في تعيين واختيار الموظفين الجدد في المصرف.

ب- الدعم التنظيمي والإداري الكفيل بتحسين كفاءة أداء العنصر البشري في المصرف.

ت- تبني سياسات ناجعة في تدريب وتكوين وتطوير مختلف موظفي المصرف.

ث- إتباع نظام مكافآت وحوافز فعال ومشجع لقدرات الابتكار والإبداع في المصرف.

ج- تفويض الصلاحيات ووضوح أدوار العمل داخل المصرف.

ح- تشجيع الاتصال وبث مختلف المعلومات داخل المصرف.

أما عن دور التسويق الداخلي في تحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف فيمكن أساسا في تحسين جودة الخدمات المصرفية، من خلال قيام كل موظف من موظفي المصرف بالتركيز على تقديم خدمة متميزة إلى زملائه مما يؤدي إلى تميز الخدمة النهائية التي يتلقاها العملاء.

ويلعب التسويق الداخلي دورا مهما في تحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي لدى العاملين ورفع روح اعتزازهم بالمصرف وتمتين روابطهم وعلاقتهم به، وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لديهم ينتج عنه ولاء والتزام تجاه المصرف، الأمر الذي يجعلهم لا يدخرون أي جهد في تقديم أفضل الخدمات للعملاء والسهر على راحتهم، كما يساهم التسويق الداخلي في خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المصرف تتصف بروح معنوية عالية وإحساس عال بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المصرف.

كما يلعب التسويق الداخلي دورا بارزا في بناء صورة طيبة عن المصرف لدى العملاء والمجتمع على حد سواء، إذ يعد الاهتمام بموظفي المصرف أمرا غاية في الأهمية حيث يطلق على هؤلاء اسم سفراء المنتجات (Brand- ambassadors) (2) نظرا للدور الكبير الذي يلعبونه في تقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لتطلعات وتوقعات العملاء وكسب ودهم وولائهم، وهذا ما يشكل منطلقا فعليا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

**3- التسويق التفاعلي:** ويخص إجابة الموظفين التفاعل والتعامل مع العملاء وتحسين العلاقات معهم من أجل كسب وولائهم، ويمكن عرض أبرز التعريفات المقدمة للتسويق التفاعلي فيما يلي:

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- الجريري عمرو صالح كرامة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-51.

(2) - مطاحن سلوى محمود محمود، (2009): تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص: 14.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- عرف (Grönroos) التسويق التفاعلي على أنه: "إدارة التفاعل بين العميل ومقدم المنتج أو الخدمة".<sup>(1)</sup>

- في حين عرفه (Churchill) على أنه: "مشاركة العميل فضلا عن استجابة القائم على الخدمة، فهما يشكلان حالة من التفاعل التي يطلق عليها التسويق التفاعلي، هذا التفاعل يقدم فرصا أمام مقدم الخدمة للوصول إلى نتائج إيجابية لدى متلقيها، مما يؤدي إلى رضا العملاء وتكرار سلوك الشراء ومختلف الانطباعات الايجابية الأخرى".<sup>(2)</sup>

وعموما يمكن تبني التعريف التالي الذي قدمه كل من (Kendrick and Fletcher) كتعريف شامل لمفهوم التسويق التفاعلي حيث عرفاه بأنه: "مزيج من النشاط التسويقي التقليدي وأساليب التعامل مع العملاء والتكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي يمكن من إقامة علاقات متبادلة وتفاعلية وجذب عملاء جدد".<sup>(3)</sup>

واعتمادا على كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن التفاعل لا يتحقق إلا بعد امتزاج العناصر التالية:<sup>(4)</sup>

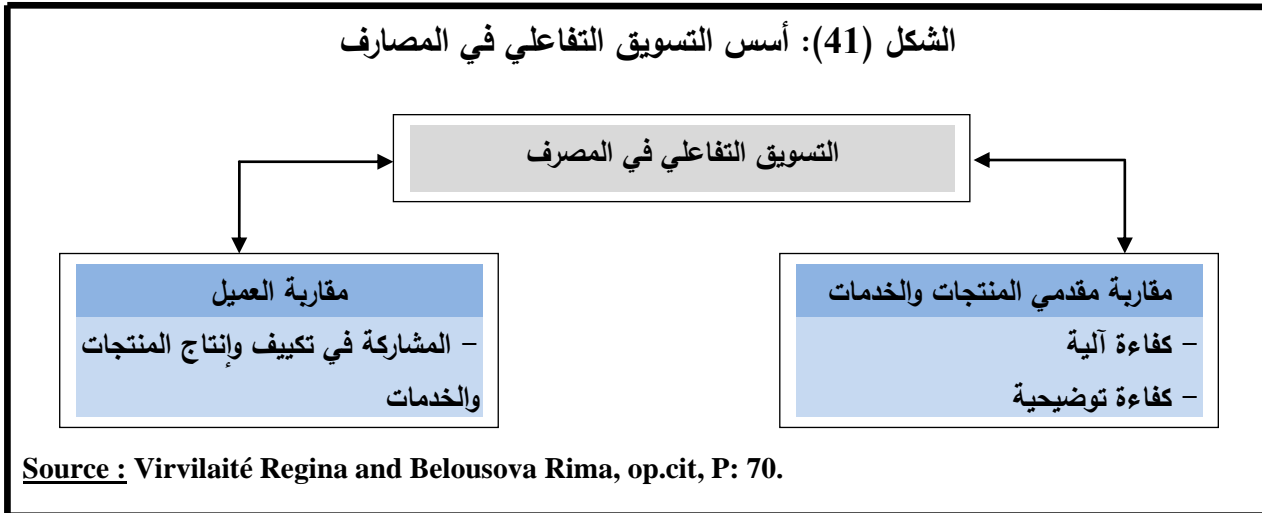
أ- المعلومات: التي يعرفها المصرف عن العميل والتي يعرفها العميل عن المصرف.

ب- الاتصالات: في جميع الاتجاهات بين العميل والمصرف.

ت- أدوات الإنتاج: التي تمكن المصرف من التحكم في مختلف المدخلات والمخرجات بدقة متناهية.

فعندما تستوعب المصارف أثر هذه العناصر وكيفية تفاعلها، لن يعود التسويق التفاعلي مجرد صيغة سوقية جديدة، بل سيصبح ممارسة حتمية لأي مصرف أو مؤسسة مالية تنتشبت ببقائها في السوق.

وبالتالي فالتسويق التفاعلي في المصرف يقوم على الأسس الموضحة في الشكل أدناه:



Source : Virvilaité Regina and Belousova Rima, op.cit, P: 70.

(1)- Grönroos Christian, (1995): From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, Management Decisions, Vol. 32, No.02, P: 08.

(2)- الزيادات عاكف، (2009): إمكانية تبني التسويق التفاعلي الإستراتيجي في المصارف التجارية: دراسة في عينة من المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان، أوراق عمل: قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين "التحديات. الفرص. الآفاق"، ج: 4، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 124.

(3)- Virvilaité Regina and Belousova Rima, (2005): Origin and Deffinition of Interactive marketing, Engineering Economics, Vol.41, No.01, P: 70.

(4)- الزيادات عاكف، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

وتأسيسا على ما سبق ذكره يتضح أن التسويق التفاعلي يلعب دورا هاما في تحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف كونه يساهم في: (1)

- تكريس ولاء العملاء إلى أقصى درجة.
  - إقامة الحواجز أمام المصارف المنافسة حاليا ومستقبليا.
  - تفضيل منتجات وخدمات المصرف وتطويرها وطرحها وفقا لحاجات كل عميل ورغباته على حدا.
- وبذلك يلبي التسويق التفاعلي ما كانت المصارف تأمله في المستقبل القريب والبعيد.

### ثانيا: التسويق الاجتماعي ودوره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف

أدت الأحداث المتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور العديد من الأفكار والنظريات التي يحتاج فهمها وتطبيقها إلى تعريفات دقيقة وواقية لمضامينها وأبعادها، بما يؤدي إلى تحقيق الفوائد المأمولة للمجتمعات والمؤسسات والأفراد، ومن بين أبرز هذه النظريات والمداخل الحديثة نجد موضوع التسويق الاجتماعي أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق.

ويمكن عرض أبرز التعريفات المقدمة لمفهوم التسويق الاجتماعي فيما يأتي:

- عرف كل من (Kotler and Zaltman) التسويق الاجتماعي على أنه: "تعيين، تنفيذ ومراقبة البرامج الموضوعية للتأثير في قبول مختلف الأفكار والمضامين الاجتماعية والتي تشتمل على اعتبارات: تخطيط المنتج، التسعير، الاتصال والترويج، التوزيع، وبحوث التسويق". (2)

- في حين عرفه (Andreasen) على أنه: "عملية تكييف تقنيات التسويق التجاري إلى برامج معينة للتأثير إراديا (طوعيا) على سلوك الجمهور المستهدف، بغية تحسين رفايتهم الشخصية والتي تعتبر جزءا من رفاهية المجتمع ككل". (3)

وعموما يمكن تبني التعريف الذي قدمه (Smith and Strand) كتعريف شامل للتسويق الاجتماعي حيث عرفاه على أنه: "استعمال نظريات وتقنيات التسويق للتأثير على سلوك الجمهور لتحقيق أهداف اجتماعية، بعبارة أخرى فإن مفهوم التسويق الاجتماعي يناظر مفهوم التسويق التجاري، غير أن هدفه لا يتمثل في تعظيم الأرباح والمبيعات بل يتمثل في تغيير السلوكات باتجاه تحقيق منفعة المجتمع ككل". (4)

(1) - الزيادات عاكف، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

(2) - Kotler Philip and Zaltman Gerard, (1971): Social marketing :an Approach to planned social change, Journal of Marketing, Vol.35, July, P: 05.

(3) - Andreasen Alan, (1994): Social Marketing : its definition and Domain, Journal of Public Policy and Marketing, Vol.13, No.01, P: 110.

(4) - Smith William and Strand John, (2009): Social Marketing: a practical resource for social change professionals, the Academy for Educational Development, Washington, U.S.A, P: 06.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

أما في القطاع المصرفي فمع الاتجاه العالمي المتزايد للاهتمام بأداء المسؤولية الاجتماعية تغيرت النظرة للمصارف من مجرد كونها وحدات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح إلى كونها شريك في المجتمع لها دور اجتماعي من خلال الإسهام في مشروعات خدمة المجتمع وتنميته، وأصبح واضحا لدى المصارف أن النموذج الاقتصادي أحادي البعد القائم على الكفاءة فقط (تعظيم الربح) أكثر تكلفة من النموذج الاقتصادي الاجتماعي الذي يقوم على الدور المتوازن بين كل من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>(1)</sup>

فالاهتمام بالخدمات الاجتماعية يعد واجبا أخلاقيا لكنه في نفس الوقت يعد أيضا إحدى الوسائل التي يستخدمها المصرف في تحسين الإنتاجية وتعظيم الأرباح، فقد دلت الأبحاث العلمية أن المصارف الأكثر اهتماما بالبيئة الاجتماعية استطاعت أن تكون أكثر ربحية في الأجل الطويل.

وتستخدم المصارف عدة إجراءات للوفاء بمسئوليتها الاجتماعية أبرزها: التبرعات، تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تمويل الخدمات الصحية والاجتماعية والعلمية،... وغيرها.

ويقوم مفهوم التسويق الاجتماعي في المصرف أو ما يعرف كذلك بالمسؤولية الاجتماعية للمصرف على أربعة أبعاد هي:<sup>(2)</sup>

**1- البعد الاقتصادي:** يتمثل في طبيعة عمل المصارف وقدرتها على تحقيق الأرباح وزيادة العائد الاستثماري، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد، كما يندرج تحته توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين والمساهمين وجميع الأطراف ذات المصلحة وضمان حقوقهم.

**2- البعد القانوني:** يعني التزام المصرف بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الحكومة أو المجتمع، ويعتبر هذا البعد بما يحمله من آثار بمثابة تشجيع والتزام المصارف بسلوك مقبول ومسؤول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة إلى المجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر، كما يندرج ضمن هذا البعد ضرورة حماية المصارف من بعضها البعض خصوصا فيما يتعلق بطرق المنافسة غير النزيهة.

**3- البعد الأخلاقي:** يشير إلى السلوك التسويقي الذي يعد مقبولا من قبل المساهمين وأصحاب المصالح في المصرف (المجتمع، المستثمرين، العملاء، والمصارف المنافسة) وهذه المفاهيم تعد بمثابة أعراف وقوانين تلتزم بها المصارف في تعاملها مع المجتمع، ولذلك فقد أصبحت الجوانب الأخلاقية تعمل جنبا إلى جنب مع الجوانب القانونية لبناء علاقات تسويقية طويلة الأمد.

(1) - القاضي أحمد سامي، (2010): المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها - تأثيرها على الأداء): دراسة ميدانية مقارنة لعينة من البنوك الخاصة والعاملة بمحافظة أسبوط، المسابقة البحثية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، القاهرة، مصر، ص: 19.

(2) - النصور إباد عبد الفتاح، (2010): الأصول العلمية للتسويق الحديث، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 364 - 365.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

4- البعد الإنساني: فهو يعد قمة المسؤولية الاجتماعية وهو الذي يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي يحتلها المصرف من خلال ما يقوم به من نشاطات وفعاليات، ويبرز هذا البعد من خلال مشاركة المصارف في مختلف المجالات التي تتعلق بالبيئة (\*) والمجتمع مثل: قضايا تلوث البيئة والهواء، والحماية من الأخطار البيئية.

ويساهم التسويق الاجتماعي وتحمل المصرف لمسؤوليته الاجتماعية بدور فعال في تحقيقه للمزايا التنافسية المنشودة واستدامتها، ذلك كونه يركز على: (1)

أ- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى المجالات التي تحسن من جودة الحياة وتحقق أكبر قدر من الإشباع لرغبات أقصى قدر من الأفراد.

ب- معاونة العملاء على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية على أسس سليمة.

ت- تحقيق المصرف لأهداف عملائه من خلال إعداد الأنظمة واستخدام الأساليب المتطورة في تقييم درجة رضا العملاء عما يتلقونه من خدمات مصرفية.

وبذلك فإن التوجه الاجتماعي وتحمل المصرف لمسؤوليته الاجتماعية سيعودان عليه وعلى عملائه وعلى المجتمع ككل بعدة نتائج إيجابية، يمكن إبرازها في الشكل أدناه:

### الشكل (42): منافع التوجه الاجتماعي للمصارف

المجتمع (سعادة الأفراد)

التسويق الاجتماعي  
في المصرف

العملاء (إشباع الحاجات)

المصرف (الأرباح)

Source: Kotler Philip et Dubois Bernard, (2004): Marketing management, 11<sup>ème</sup> Ed, Publi Union, Paris, France, P: 21.

(\*) - حاليا فقد أصبح التسويق الذي يعني بالقضايا البيئية فرعاً مستقلاً يعرف بالتسويق الأخضر (Green Marketing) أو التسويق البيئي أو التسويق النظيف، ويقصد به كل النشاطات التسويقية التي تعمل على توصيل المنتج النهائي للمستهلك بشكل منتج صديق للبيئة وخال من التلوث، وقد أصبح هذا النوع من أنواع التسويق يشكل مصدراً جديداً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(1) - الحمزاوي محمد كمال خليل، (2000): اقتصاديات الائتمان المصرفي: دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص: 51.

وتتبعي الإشارة في الأخير إلى أن إخلال المصارف بمسؤوليتها الاجتماعية كثيرا ما يتسبب في آثار سلبية وخيمة تتعدى المصارف والقطاع المصرفي إلى انهيار اقتصاد بلاد بأكملها أو انهيار الاقتصاد الدولي برمته، وأصدق مثال على ذلك الأزمة المالية والاقتصادية العالمية لسنة (2008)، والدور الذي لعبته المصارف في حدوثها نتيجة إخلالها بمسؤوليتها الاجتماعية.

### ثالثا: التسويق الإلكتروني ودوره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف

تشهد الصناعة المصرفية حاليا ثورة في العمل المصرفي بالانتقال من المصارف التقليدية إلى المصارف الافتراضية (الإلكترونية)، التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات (NTIC) في تقديم وتسويق مختلف منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن موقعها الجغرافي، بل أحيانا بغض النظر عن ما إذا كان لها تجسيد مادي أم لا.

ويعرف التسويق الإلكتروني عموما على أنه: "مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسبات الآلية والإنترنت"<sup>(1)</sup>، وهنا يجب التمييز بين مفهوم التسويق الإلكتروني والتسويق بالإنترنت حيث يعتبر هذا الأخير جزءا من التسويق الإلكتروني، إذ يشير إلى: "مجموعة الأنشطة التسويقية التي يتم تنفيذها عبر شبكة الإنترنت"<sup>(2)</sup>.

وعليه فالتسويق المصرفي الإلكتروني يشير إلى: "ممارسة كل الأعمال والأنشطة المتكاملة التي تقوم بها إدارة التسويق في المصرف، والتي تهدف أساسا إلى توفير المنتجات للعملاء، وذلك بالكمية المناسبة وفي الزمان والمكان المناسبين، وبما يتلاءم مع أذواق ورغبات واحتياجات هؤلاء العملاء بأيسر الطرق وأسهلها وأقلها تكلفة، عن طريق استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة ومختلف تكنولوجياتها ولوازمها"<sup>(3)</sup>. وبالتالي يمكن استنتاج أنه يوجد نوعان من المصارف التي تمارس التسويق الإلكتروني هما:

1- مصارف لها وجود مادي (واقعي)، وتقدم مختلف منتجاتها وخدماتها بالأسلوب التقليدي وتطرحها أيضا عبر شبكة الإنترنت.

2- مصارف لا يوجد لها وجود في العالم الواقعي، وتقدم خدماتها فقط عبر شبكة الإنترنت والتي تسمى بمصارف الإنترنت، المصارف المنزلية، المصارف التفاعلية، المصارف الافتراضية، المصارف الإلكترونية،... وغيرها.

(1) - طه طارق، (2006): التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص: 31.

(2) - نفس المرجع السابق الذكر، ص: 32.

(3) - غنيم أحمد محمد، (2008): التسويق والتجارة الإلكترونية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 14-15.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

أما فيما يخص الأدوات التي يعتمد عليها نشاط التسويق الإلكتروني في المصارف، فتتجسد في مختلف الأدوات الحديثة في سياق ما يعرف بالصيرفة الإلكترونية والتي تشمل: (1)

أ- الصيرفة عبر الهاتف (Banking Through Phone).

ب- الصيرفة عبر الهاتف الجوال (Banking Through Phone Mobile).

ت- الصيرفة عبر التلفزيون (Banking Through Television).

ث- الصيرفة عبر أجهزة الصراف الآلي (Banking Through Automated Teller Machine).

ج- الصيرفة عبر شبكة الإنترنت (Banking Through Internet).

وفيما يخص الصيرفة عبر شبكة الإنترنت فهي تعرض حزمة من الخدمات المتنوعة أبرزها: (2)

- الاستفسار عن حالة الحساب على مدار 24/24 ساعة ومن أي مكان به حاسوب متصل بالشبكة.
- تنفيذ عمليات مصرفية مثل: تحويل الأموال، طلب القروض، القيام بعمليات الشراء الإلكتروني،... وغيرها.

• دفع الفواتير عن طريق تحويل الأموال من حساب العميل لدى المصرف إلى حساب المستفيد المطلوب السداد له، سواء كان في نفس المصرف أو في مصرف آخر، بالإضافة إلى خدمات تحصيل الديون والمستحقات المالية من الآخرين بصورة آلية.

وبالتالي فالتسويق الإلكتروني يلعب دورا بارزا في تحقيق المصرف للميزة التنافسية واستدامتها عبر تحقيقه لعدة منافع ومزايا للمصرف يمكن إيجازها فيما يلي: (3)

- القدرة على تقديم بعض الخدمات التي كان لا يمكن توفيرها قبل استخدام شبكة الإنترنت والتقنيات والأجهزة المتطورة الأخرى.

- الحصول على استشارات مصرفية ومالية على الخط فيما يخص طرق التمويل وتوظيف الأوراق المالية.

- ضمان توزيع واسع الانتشار محليا ودوليا لمختلف منتجات وخدمات المصرف.

(1) - للتوسع أنظر أكثر:

- أبو عكر إيناس فخري محمد، (2005): أثر تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على العمل المصرفي، وتقييم الرقابة الأمنية على أنظمة المعلومات المحاسبية: دراسة إستطلاعية على المصارف الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، ص: 18-20.

(2) - طه طارق، (2000): مرجع سبق ذكره، ص: 210.

(3) - للتوسع أكثر أنظر:

- أبو فارة يوسف أحمد، (2004): التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 177-178.

- Chavan Jayshree, (2013): Internet banking: Benefits and challenges in an emerging economy, International Journal of Research in Business, Vol.01, No.01, P: 22.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- إتاحة الفرصة لاستخدام إستراتيجية التسويق الفردي، وهي إحدى إستراتيجيات استهداف السوق، والتي يجري بموجبها التوجه إلى كل فرد من أفراد السوق المصرفية المستهدفة بمزيج تسويقي مناسب له.
- تحسين الخدمات المصرفية المقدمة بفضل انخفاض نسبة الأخطاء في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية من جهة، وبسبب سهولة وبساطة الحصول على هذا النوع من الخدمات دون تكبد مشقة التنقل إلى المصرف.
- القدرة العالية على تخفيض تكاليف ورسوم الخدمات المصرفية، إذ أنه عند تقديم الخدمات باستخدام الإنترنت مثلا يجري الاستغناء عن كثير من اللوازم التي تؤدي إلى رفع تكاليف تقديم الخدمة في صورتها التقليدية، وفقا لما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (16): تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة عبر القنوات المختلفة

قناة الخدمة	تقدير التكلفة
عبر فرع المصرف	290 وحدة
عبر مراكز الاتصال الهاتفي	56 وحدة
عبر الإنترنت	04 وحدة
عبر الصرافات الآلية	01 وحدة

المصدر: أبو عكر إيناس فخري محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت والقنوات الإلكترونية يساهم بدرجة كبيرة في تخفيض تكاليف العمل المصرفي وهذا دون احتساب تكلفة اليد العاملة، وهو ما يشكل منطلقا سليما لتحقيق ميزة التكلفة الأقل.

### رابعا: الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف

إن الإبداع والابتكار التسويقي (\*) في عالم المصارف اليوم بات حاجة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المصارف التجارية لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل التميز والتفوق والريادة، لذا فلا بد على المصارف الاستجابة والتكيف والتجديد والإبداع والابتكار في الخدمات التي تقدمها لعملائها لكي تنمو وتبقى. ويمكن عرض أبرز التعريفات المقدمة للإبداع والابتكار التسويقي فيما يلي:

(\*) - إن المتتبع لمختلف الأدبيات والمراجع المتعلقة بموضوع الإبداع والابتكار التسويقي يجد أن فئة كبيرة من الباحثين العرب والأجانب لا يفرقون بين مصطلحي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) حيث يستخدمان كترينين، لكن رغم هذا فهناك اختلاف كبير بينهما، فالإبداع يميل إلى المستوى الفردي والعملية الذهنية واللاملموسية، أما الابتكار فيميل إلى الجانب العملي التطبيقي والإطار التنظيمي والملموسية في تطبيق الأفكار الإبداعية.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

- يعرف (Lambin) الإبداع والابتكار التسويقي على أنه: "ذلك النوع من الابتكار الذي يشمل جميع المجالات التسويقية للمؤسسة، وبالتالي فهو يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك النهائي". (1)

- أما (أبو جمعة) فيقدم تعريفا موجزا وشاملا في نفس الوقت للإبداع والابتكار التسويقي حيث يعرفه بأنه: "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية". (2)

وعموما يمكن تبني التعريف التالي الذي قدمه (التميمي) كتعريف شامل للإبداع والابتكار التسويقي حيث عرفه على أنه: "تنفيذ لطرق جديدة في التسويق تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتجات والخدمات، وفي ترويجها، وتسعيرها، وتوزيعها، بحيث تهدف هذه الإبداعات التسويقية إلى تلبية حاجات العملاء بطرق أفضل، وفتح أسواق جديدة، وتحديد مراكز جديدة في الأسواق الحالية، وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة". (3)

وبإسقاط التعريفات السابقة الذكر على المجال المصرفي نجد أن مفهوم الإبداع والابتكار التسويقي (وفقا للباحث) يشير إلى: قدرة المصرف على ابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة، أو تطوير المنتجات والخدمات الحالية، سواء في جوهرها أو في طريقة تقديمها، بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء، وذلك عبر كل السبل المادية والبشرية المتاحة، وخصوصا التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

وبالتالي فإن مضمون الإبداع والابتكار التسويقي في المصرف لا يشمل ابتكار المنتجات والخدمات فحسب بل يشمل الابتكار في كافة عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل التالي:



(1)- Lambin Jean Jacques, (1993): Le marketing Stratégique, 2<sup>ème</sup> Ed, Ediscience International, Paris, France, P: 281.

(2)- أبو جمعة نعيم حافظ، (2003): التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص: 20.

(3)- التميمي طارق فيصل، (2012): أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المصنعة والمصدرة لمنتجات البحر الميت، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، كوينهاغن، الدانمرك، ص: 22.

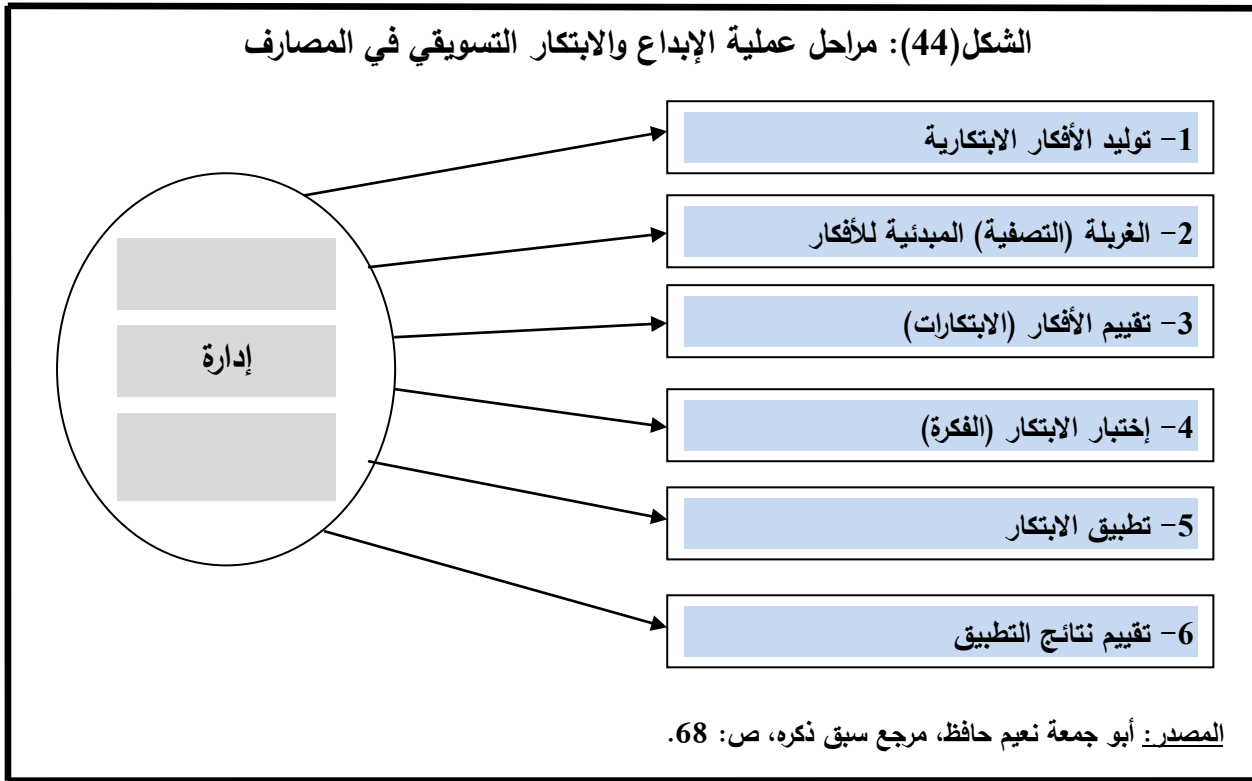
## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وعليه يتضح أن الإبداع والابتكار التسويقي في المصرف يتميز بالخصائص التالية: (1)

- 1- **الطلاقة (Fluency):** أي إنجاز عدد كبير من النشاطات التسويقية في غضون فترة زمنية محدودة.
- 2- **المرونة (Flexibility):** أي الانتقال من موقف تسويقي إلى آخر والتعامل مع جميع المواقف.
- 3- **الأصالة (Originality):** أي مقدرة الفرد على طرح أفكار تسويقية جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل.
- 4- **القدرة على تحسس المشكلات التسويقية وإدراك طبيعتها. (Recognize a Problem).**
- 5- **الميل إلى إبراز التفاصيل (Elaboration):** أي المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

أما عن مختلف مراحل (2) نشاط الإبداع والابتكار التسويقي في المصارف فيمكن إيجازها في الشكل

أدناه:



وتتضح أهمية الإبداع والابتكار التسويقي في المصرف عندما يدرك التشابه بين المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من قبل جميع المصارف، ولذلك تبرز الحاجة لتمييز هذه الخدمات عن الخدمات المشابهة

(1) - حداد شفيق إبراهيم والغدير حمد راشد، (2004): الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية،

المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 01، ص: 81.

(2) - للتوسع أكثر في مراحل الإبداع والابتكار التسويقي أنظر:

- أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 69-88.

- السرحان عطا الله فهد، (2007)، دور الإبداع والابتكار التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مجلة الساتل، جامعة مصراته، ليبيا، العدد 01، ص: 249-250.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

لها، وهذا التمييز يتم تحقيقه عندما يستطيع المصرف إقناع عملائه بأنه مؤسسة مصرفية متميزة وفريدة من نوعها، لتمييزها بنوعية وابتكارية الخدمات التي تقدمها.<sup>(1)</sup>

وعليه فالإبداع والابتكار التسويقي يلعب دورا بارزا في تحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف عبر تأثيره على مختلف مؤشرات الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:<sup>(2)</sup>

أ- دور الإبداع والابتكار التسويقي في زيادة الربحية: إن تبني مختلف نشاطات الإبداع والابتكار التسويقي في المصرف سيجعله يقدم خدمات جديدة ومبتكرة سواء في جوهرها أو في طريقة أدائها، الأمر الذي يخول له بيعها بأسعار مرتفعة وبأدنى التكاليف وهذا ما سيزيد من ربحيته.

ب- دور الإبداع والابتكار التسويقي في تدنئة التكاليف: إن تبني مختلف نشاطات الإبداع والابتكار التسويقي في المصرف سيسمح له بتخفيض التكاليف عبر تقليل الموارد الإنتاجية وتنظيمها، أو عبر مختلف الابتكارات التكنولوجية التي تحسن من الكفاءة الإنتاجية والتسويقية للمصرف.

ت- دور الإبداع والابتكار التسويقي في تحسين الجودة: إن تبني مختلف نشاطات الإبداع والابتكار التسويقي في المصرف سيسمح له بتحسين جودة منتجاته وخدماته، وضمان تميزها في الأسواق، عبر الإتيان بأفكار جديدة أو بإدخال تعديلات وخصائص مبتكرة.

ث- دور الإبداع والابتكار التسويقي في زيادة الحصة السوقية: يؤثر الإبداع والابتكار التسويقي في الحصة السوقية للمصرف عبر مساهمته في زيادة عدد العملاء والشرائح والقطاعات السوقية التي يستهدفها المصرف، من خلال عرض منتجات وخدمات جديدة وابتكارات تسويقية حديثة، تلبي حاجات العملاء الحاليين وتستقطب المزيد من العملاء الجدد.

### خامسا: إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمصارف

يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) أو ما يسمى كذلك بالتسويق الأزرق من المصطلحات الحديثة التداول في الأدبيات الإدارية والتسويقية، حيث تم اقتراحه لأول مرة من قبل الباحثين (Kim and Mauborgne) سنة (2005)، وتعني المحيطات الزرقاء تلك الصناعات والأسواق التي لم تعرف أو تكتشف بعد إذ تمثل فراغات ومناطق مجهولة، لذا شبهت بقاع المحيطات الزرقاء الصافية، التي لم يتعكر صفوها بأي بقع حمراء ناتجة عن المنافسة، حيث يتم خلق الطلب لأول مرة في هذه الأسواق.<sup>(3)</sup>

(1) - السرحان عطا الله فهد، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

(2) - بولعوينات حياة، (2014): الابتكار التسويقي حتمية لتطوير واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني الخامس حول: التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية: واقع وتحديات الإدارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، يومي 19 و 20 مارس، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، ص ص: 25-27. - بتصرف -

(3) - طلمية إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 263-264.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وعموماً يمكن توضيح الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق و إستراتيجية المحيط الأحمر في الجدول

أدناه:

الجدول (17): إستراتيجية المحيط الأزرق مقارنة بإستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوقية غير مقتحمة من قبل المنافسين	التنافس ضمن مساحة السوق الموجودة
جعل المنافسة أمر غير مطروح	التغلب على المنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	تكريس معادلة القيمة مقابل التكلفة
تبعية كامل نظام نشاطات المؤسسة للخيار الإستراتيجي للتمييز أو التكلفة المنخفضة	تبعية كامل نظام نشاطات المؤسسة للسعي وراء التميز أو التكلفة المنخفضة

Source: Kim Chan and Mauborgne Renée, (2005) : Blue Ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, 1<sup>st</sup> Ed, Harvard Business School Press, Boston, U.S.A, P :18.

وقد عرف (Zook) إستراتيجية المحيط الأزرق على أنها: "الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير معروفة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو"، في حين يعتبرها (Porter): "آلية تضمن الاعتراف من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية".<sup>(1)</sup>

وتتضح معالم تبني المصارف لفلسفة المحيطات الزرقاء من خلال مختلف الابتكارات المصرفية الحديثة التي نقلت المصارف من مجرد كونها بيوت مال تقبل الودائع وتمنح بموجبها قروضا محدودة إلى كيانات مالية عالمية تستخدم أحدث التقنيات والتكنولوجيات في تقديم مختلف المنتجات والخدمات، فلو رجعنا بالزمن ستين سنة إلى الوراء فس نجد أن كثيرا من الابتكارات المصرفية والمالية مثل: البطاقات البنكية، وأجهزة الصراف الآلي، والصيرفة عبر الهاتف، لم تكن قد عرفت بعد، أما لو رجعنا بالزمن أربعين سنة إلى الوراء فس نجد أن الكثير من الابتكارات المصرفية والمالية الأخرى كالصيرفة عبر شبكة الإنترنت، الصيرفة عبر الهاتف الجوال، والصيرفة عبر التلفزيون التخطيبي، لم تكن قد ظهرت بعد، أما لو تخيلنا أنفسنا وعالمنا بعد أربعين أو ستين سنة من اليوم فكم من ابتكارات مصرفية جديدة مجهولة وغير معروفة ستميز ذلك العصر؟ ومن هنا تبرز أهمية تبني فلسفة المحيطات الزرقاء في رسم معالم مستقبل مشرق للمصارف.

(1) - رؤوف رعد عدنان، (2010): دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية "تينوي"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، ص:321.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

وتقوم فلسفة المحيطات الزرقاء في المصارف على أربعة أبعاد (\*) (مقومات) أساسية هي: (1)

1- **التقليص**: فعلى المصرف الساعي نحو إيجاد محيط أزرق أن يفكر جدياً في تخفيض حجم النشاطات التي بالغ فيها وأسهمت في زيادة تكاليفه.

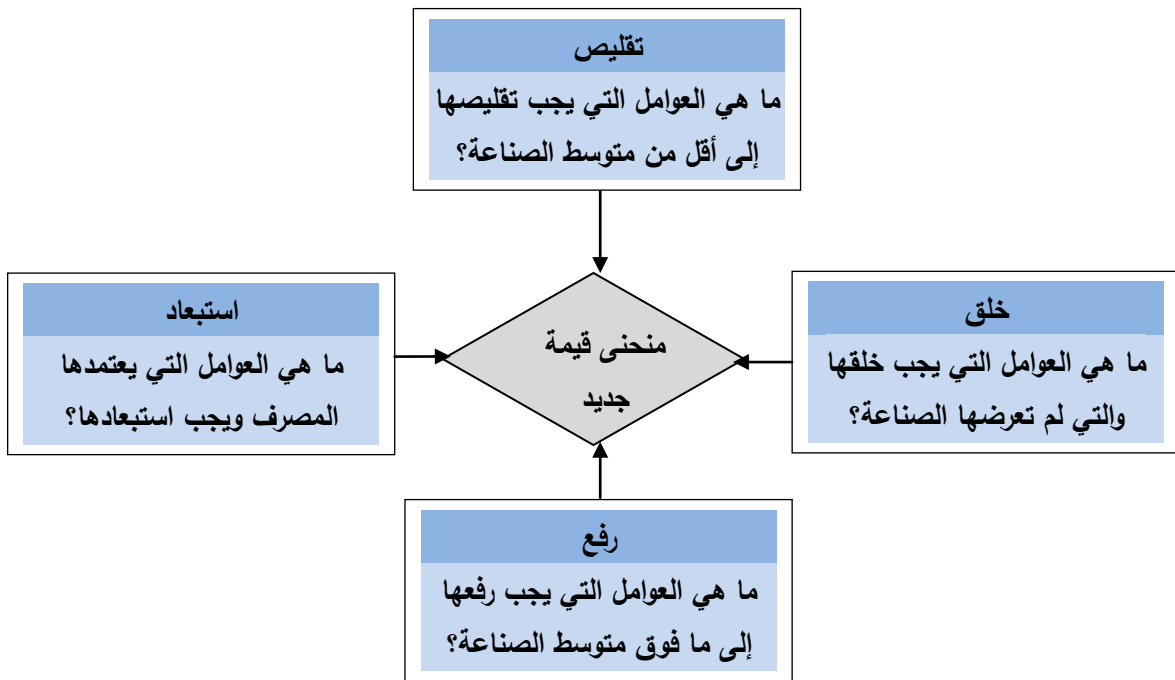
2- **الاستبعاد**: ينبغي على المصرف ابتكار قيمة جديدة والتفكير ملياً في استبعاد العوامل والخدمات التي تتنافس حولها المصارف في فترات سابقة.

3- **الرفع**: في السياق ذاته يفترض على المصرف أن يسعى إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في عملية إنتاج الخدمات المصرفية أو في أنشطتها التسويقية وصولاً إلى حالة التفرد.

4- **الخلق**: إن قيام المصرف بتنفيذ المراحل السابقة يفسح له المجال لاكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة العميل، وعلى خلق طلب جديد وتعديل الإستراتيجية المتبعة.

ويمكن توضيح الأبعاد الأربعة السابقة الذكر في الشكل التالي:

### الشكل (45): أبعاد تبني فلسفة المحيطات الزرقاء في المصارف



Source : Kim Chan and Mauborgne Renée, op.cit, P: 29.

(\*) - تسمى هذه الأبعاد الأربعة بمصفوفة (ERRC) والتي تعني: استبعاد (Eliminate)، تقليص (Reduce)، رفع (Raise)، خلق (Create).

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

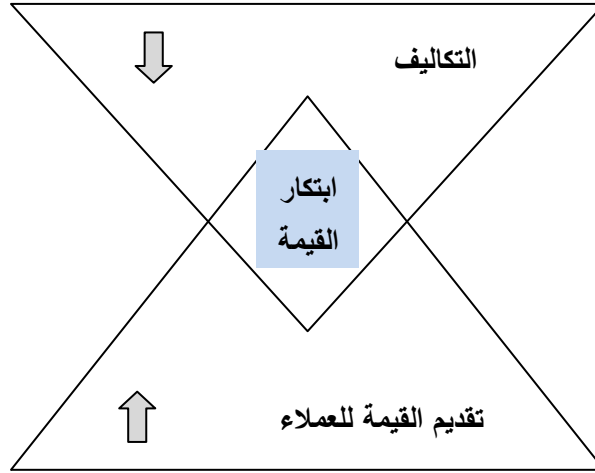
- العطار فؤاد حمودي، (2010): دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 08، العدد 03، ص: 56-57.

- Kim Chan and Mauborgne Renée, op.cit, PP: 29-37.

## الفصل الثاني: طبيعة الميزة التنافسية في المصارف واستدامتها

أما عن دور إستراتيجية المحيط الأزرق في استدامة المزايا التنافسية للمصارف، فينبع أساسا من بعد ابتكار القيمة (القيمة المبتكرة وليست المضافة) وذلك وفقا لما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (46): ابتكار القيمة وفق فلسفة المحيطات الزرقاء



Source : Kim Chan and Mauborgne Renée, op.cit, P:16

فعلى عكس مفهوم القيمة المضافة في النموذج التقليدي للمنافسة المصرفية (المحيط الأحمر)، والتي تعني إعطاء منفعة إضافية للعملاء من خلال استخدامهم للمنتج المصرفي عبر الخدمات المرافقة والجودة الأعلى والسعر الأقل، فإن مفهوم ابتكار القيمة الذي يعود إلى المحيطات الزرقاء يركز على تقديم ابتكار جديد لسوق جديدة يعطي قيمة لعملاء جدد في تلك الأسواق الجديدة<sup>(1)</sup>، على أن تكون هناك موازنة بين الابتكار ومتغيرات السعر والتكلفة للمنتج المصرفي المبتكر، وهذا يعني عدم التعارض بين جودة المنتج المصرفي وتميزه وانخفاض تكلفته في نفس الوقت، ويحدث هذا التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد وتقليص عناصر هيكل التكاليف التي تتنافس المصارف على تقديمها لعملائها دون مراعاة تميز المنتج المصرفي والعمل على تمييز المنتج المصرفي من خلال ابتكار عناصر جديدة من المنتجات والخدمات المصرفية لم تقدمها الصناعة المصرفية إلى العملاء، وينتج عن كل ذلك تحقيق تميز المنتج المصرفي وتقليص تكاليفه في نفس الوقت بشكل يحقق منفعة المصرف والعملاء معا.

(1) - طمليّة إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 265-266. - بتصرف -

## خلاصة

إن تعقد البيئة المصرفية وحركيتها قد أفرزا منافسة قوية وعنيفة بين المصارف، وبسبب حدة المنافسة أصبح من الصعب على المصارف التي لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تنسم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المصارف أن توجه اهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية فعالة تضمن بقائها واستمراريتها في السوق المصرفية من جهة، وتعزز قدراتها التنافسية كما تركز تفوقها على المصارف المنافسة من جهة أخرى.

ونتيجة لما سبق ذكره اهتمت المصارف إلى أن السبيل الأمثل لمجابهة الظروف والأوضاع الراهنة (الداخلية و الخارجية) التي تشهدها الساحة المصرفية هو السعي الدؤوب إلى بناء وامتلاك المزايا التنافسية الحاسمة والفعالة، التي تنتج أساسا عن إهداء العميل أكبر قيمة ممكنة مقارنة بالمصارف المنافسة، وذلك عبر الاستغلال الأمثل لمختلف إمكانيات وموارد وكفاءات المصرف في ظل إتباع إستراتيجيات تنافسية معينة، هذا ما يجعل من منتجات وخدمات المصرف فريدة وصعبة التقليد أو المحاكاة، الأمر الذي سيزيد من إقبال العملاء عليها وبالتالي ستزيد تبعا لذلك مبيعات المصرف وحصصه السوقية وأرباحه مقارنة بمنافسيه، وهذا ما سيساهم في تميزه وتفوقه عليهم.

وبفعل عدة عوامل أبرزها التقدم التكنولوجي والتغير المستمر في أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم ومتطلباتهم، أضحت المصارف لا تسعى فقط إلى تحقيق المزايا التنافسية بل تبحث عن كيفية ضمان استمراريتها لأطول فترة ممكنة نحو ما يعرف باستدامة المزايا التنافسية في المصارف، ولقد تم التوصل إلى استنتاج رئيسي عبر هذا الفصل الأول مفاده أن عملية استدامة المزايا التنافسية في المصارف أصعب بكثير من المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى، كون أن المصارف تقدم خدمات غير ملموسة سهلة التقليد وغير محمية ببراءات الاختراع، وهذا ما يزيد من مستوى التحديات المفروضة على المصارف بغية استدامة مزاياها التنافسية.

لكن سيبقى تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها لأطول فترة ممكنة هدفا بعيد المنال ما لم يعتمد المصرف مختلف السبل والمداخل المعروفة والكفيلة بتحقيق هذه المزايا التنافسية المنشودة، وهذا ما سيتم تناوله بمزيد من الشرح والتفصيل في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة

التنافسية للمصارف عبر المزيج

التسويقي

### تمهيد

في ظل اشتداد الصراع بين المصارف من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء لاقتناء منتجاتها وخدماتها، فإن كل مصرف أصبح يعمل على إظهار إيجابياته ونقاط قوته التي يتميز بها عن بقية المصارف المنافسة، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية في المصارف كوسيلة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وبالتالي فقد تعددت السبل والآليات التي اتبعتها المصارف في سبيل تحقيق الهدف السابق الذكر، وهذا ما أدى إلى تعدد مصادر ومداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف.

ولعل الباحث في موضوع الميزة التنافسية في المصارف يلاحظ أن جل مصادر تحقيق هذه الأخيرة هي في الأصل ذات طابع تسويقي محض إذ تربطها علاقات وطيدة بعناصر المزيج التسويقي، فكما هو معلوم فإن فكرة صياغة وتخطيط المزيج التسويقي المصرفي الملائم أو الفعال تدور حول تحقيق ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الكفاءة.

- الجودة.

- رضا العملاء.

فهذه العناصر الثلاثة تعتبر من أقصى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إدارة التسويق في المصرف إلى تحقيقها، فتحقيقها يساهم في الوصول إلى التميز عبر تخفيض التكاليف أو التميز عبر تمييز منتجات وخدمات المصرف، وهذا ما يؤدي حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية وفقا لما جاء به (Porter).

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل الثالث في محاولة لكشف الغموض ولفهم طبيعة مختلف المداخل التسويقية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) المتاحة أمام المصارف بغية تحقيق الميزة التنافسية المنشودة والسعي لاستدامتها لأطول فترة ممكنة، وذلك وفقا للخطة التالية:

**المبحث الأول: الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

**المبحث الثاني: الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

**المبحث الثالث: رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

## المبحث الأول: الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف

يحتل موضوع الكفاءة المتفوقة في القطاع المصرفي حيزا هاما خصوصا في ظل التطورات السريعة التي يشهدها بفعل مختلف انعكاسات ظاهرة العولمة المالية والمصرفية، وبما أن المصارف تعتبر بمثابة أداة لتحويل مدخلات مالية معينة (الودائع) إلى مخرجات مالية ذات قيمة أكبر (القروض)، فإن التركيز على عنصر الكفاءة المصرفية يعتبر مفتاحا رئيسيا بيد المصارف لبناء مزايا تنافسية جديدة أساسها التكاليف المنخفضة والأرباح المرتفعة.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بتوضيح مفهوم وطبيعة الكفاءة في المصارف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك وفقا للخطة التالية:

**المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المصرفية وأشكالها**  
**المطلب الثاني: سبل قياس وتعزيز الكفاءة في المصارف**  
**المطلب الثالث: الكفاءة كتوجه حديث لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المصرفية وأشكالها

#### أولاً: مفهوم الكفاءة المصرفية ومصادرها

يعود مفهوم الكفاءة في ظهوره لأول مرة إلى المفكر الاقتصادي الإيطالي باريتو (Pareto) (\*) الذي قام بصياغته وتطويره حسب ما يعرف بـ "أمثلية باريتو" والتي تشير إلى أن عملية تخصيص الموارد قد تكون كفاءة أو غير كفاءة، وبالتالي فإن أي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللا كفاءة (Inefficiency).

أما فيما يخص مفهوم الكفاءة فقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في وضع تعريف شامل لها، ومن بين أبرز هذه التعريفات نجد:

- عرف (Shone) الكفاءة على أنها: "الكيفية المثلى في استخدام الموارد لإنتاج شيء ما". (1)
- أما (Farrell) فعرفها على أنها: "النجاح في تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة". (2)

(\*) - فليريدو باريتو (1848-1923): أحد أبرز علماء الاقتصاد والاجتماع في القرن التاسع عشر، ذو جنسية إيطالية، كان مهندسا في السكك الحديدية، ويعتبر من أوائل الباحثين الذين درسوا موضوع الكفاءة.

(1) - قريشي محمد الجموعي، (2005): قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية: دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (1994 - 2003)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 09.

(2) - Farrell M J, op.cit, P: 255.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

- في حين عرفها كل من (الحاج وفليح) على أنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات".<sup>(1)</sup>

- ويتفق (الحسيني) مع التعريف السابق حيث عرف الكفاءة على أنها: "القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محدودة، أو القدرة على تحقيق الحجم نفسه باستخدام أدنى قدر من المدخلات".<sup>(2)</sup> وترتكز جميع التعريفات السابقة الذكر على المفهوم الأكثر شيوعاً للكفاءة والذي ينحصر في حسن استخدام المدخلات بغية الحصول على أفضل المخرجات.

وبناءً على مختلف التعريفات السابقة الذكر يرى الباحث أن مفهوم الكفاءة يشير إلى: التناسب القائم بين المدخلات والمخرجات، والذي يتجسد إما من خلال تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محددة.

وبالتالي يمكن التعبير عن مفهوم الكفاءة رياضياً من خلال المعادلة التالية: (\*)

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أما عن مفهوم الكفاءة في المصارف فهو لا يختلف عن مفهوم الكفاءة عموماً، خاصة من حيث المبدأ والمتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد بغية تعظيم أرباح المصرف أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى تكلفة ممكنة، وبالتالي يرى الباحث أن مفهوم الكفاءة في المصارف يشير إلى: أداء العمليات المصرفية داخل المصرف بأقل الكلف الممكنة، وأقصى العوائد الممكنة، مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة.

وبناءً على التعريف السابق الذكر يمكن القول أنه مهما كانت طبيعة الكفاءة في المصرف فيمكن النظر إليها من زاويتين:

1- الزاوية الكمية: وتعني كمية الإنتاج النهائي، أي حجم الخدمات المصرفية المقدمة مقارنة بالتكاليف المصرفية.

2- الزاوية الكيفية: وتعني مدى الجودة المتوفرة في المخرجات (المنتجات والخدمات المصرفية).

فمن الضروري أخذ الشقين بعين الاعتبار لأنه لا فائدة من إنتاج كم كبير لكنه ذو جودة منخفضة لا يلقي الطلب الكافي عليه في السوق.

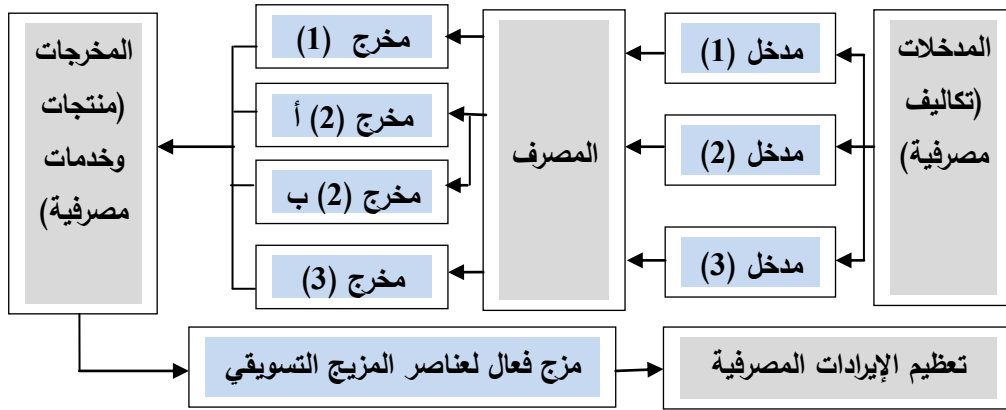
وعموماً يمكن توضيح مفهوم الكفاءة المصرفية في الشكل التالي:

(1) - الحاج طارق وفليح حسن، (2009): الاقتصاد الإداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 242.

(2) - الحسيني فلاح، (2000): الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 227.

(\*) - تتحقق الكفاءة وفقاً لهذه المعادلة إذا كانت قيمة الكسر أكبر من الواحد الصحيح أي: المخرجات / المدخلات > 1.

الشكل (47): نموذج عن الكفاءة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وبالتالي فإن فهم طبيعة الكفاءة المصرفية القائمة على تدنئة التكاليف وتعظيم الإيرادات، يتطلب عرض أبرز مصادر إيرادات وتكاليف المصارف وذلك كما يلي: (1)

أ- مصادر إيرادات (أرباح) المصارف: وتشمل:

أ-1- فوائد عمليات الإقراض: بحيث يعتمد دخل المصرف من الفوائد على حجم القروض الممنوحة وعلى سعر الفائدة، حيث يحدد حجم القروض بحجم الطلب، أما سعر الفائدة فيتم تحديده وفقاً لعدة اعتبارات أبرزها: مدة القرض، القابلية للاقراضية للمصرف، درجة المخاطرة الائتمانية، درجة الضمان، مركز المقترض، المنطقة الجغرافية، المنافسة،... وغيرها.

أ-2- الفوائد والأرباح الرأسمالية: وتنتج عن استثمار المصرف لجزء من أمواله في الاتجار بالأسهم والسندات، وارتفاع القيمة السوقية لبعض أصوله.

أ-3- أجور وعمولات الخدمات المختلفة: كخدمات الأمانة والوصاية والجباية، أجور وخدمات الإيداع والسحب، أجور وعمولات الاعتمادات التجارية، أجور وعمولات التحويل الخارجي، أجور وعمولات خطابات الضمان، عمولات كراء الخزائن،... إلخ.

ب- مصادر تكاليف (مصاريف) المصرف: وتشمل:

ب-1- الفوائد المدفوعة على الودائع وعلى القروض (الاقتراض من الغير).

(1) - أنظر في ذلك:

- رمضان زياد وجودة محفوظ، (2006): الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 91-92.

- القزويني شاكر، (2011): محاضرات في اقتصاد البنوك، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 35.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

ب-2- الرواتب والأجور، ومصروفات الضمان الاجتماعي، ومزايا المهنة للعاملين (نقل، إ طعام، مصاريف طبية،...، وغيرها).

ب-3- مصاريف وتكاليف أخرى: وتشمل:

ب-3-1- مصاريف عقارية: فالمصارف تعطي أهمية لأبنيتها لأنها تحب الظهور بمظهر السلامة المالية والضخامة أمام الجمهور.

ب-3-2- مصاريف التشغيل الأخرى: كمصاريف التأمين (ضد السرقة، الكوارث الطبيعية، خيانة الأمانة، الأخطاء الحسابية،...، وغيرها)، ومخصصات مديرية الاتصال والإشهار، وغيرها من المعدات والأدوات المكتبية الضرورية لسير العمل المصرفي.

ب-3-3- المصاريف والخسائر الاستثنائية: كالخسائر من القروض الميؤوس منها، الخسائر الرأسمالية الناجمة عن تدهور القيمة السوقية لبعض أصول المصرف، الخسائر الناجمة عن تزوير الشيكات،...، وغيرها.

ب-3-4- الضريبة على الدخل: فغالبا ما تدفع المصارف بسبب ارتفاع أرباحها ضريبة فوق المستويات المتوسطة أو حتى العليا.

ولكي يحقق المصرف الكفاءة المرجوة فعليه أن يوظف مختلف الأموال التي تحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض ما استطاع من نفقاته وتكاليفه حتى يحقق الأرباح المأمولة لأن:

$$\text{الأرباح} = \text{الإيرادات} - \text{النفقات الإجمالية}.$$

### ثانيا: أشكال الكفاءة في المصارف

لقد تعددت وتداخلت آراء الكتاب والباحثين في تحديد أشكال وأنواع الكفاءة، فمنهم من يرى أنها تشمل: (1)

1- كفاءة التكاليف: التي تعبر عن الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة عبر التحكم في التكاليف.

2- كفاءة الحجم: التي تعبر عن الكفاءة في توزيع التكاليف من خلال السعي إلى تحقيق الحجم الأمثل.

3- كفاءة النطاق: التي تعبر عن الكفاءة في تنويع المنتجات والخدمات المعروضة.

بينما يتفق جل الباحثين على إضافة نوع آخر من أنواع الكفاءة وهو الكفاءة الإنتاجية (التشغيلية). (\*)

(1) - الهليل نهاد ناهض فؤاد، (2013): قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA: دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص: 27.

(\*) - ينطبق مفهوم الكفاءة الإنتاجية على مفهوم الكفاءة الذي تم توضيحه سابقا أي التناسب القائم بين المدخلات والمخرجات، والذي يتجسد إما من خلال تحقيق أقصى مخرجات من مدخلات محددة، أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محددة.

أما في المصارف فيوجد نوعين رئيسيين من أنواع الكفاءة هما:

أ- **كفاءة التكاليف المصرفية:** وتقيس هذه الكفاءة التغير في تكاليف المصرف بالنسبة للتكاليف المقدرة لإنتاج مجموعة من المخرجات (المنتجات والخدمات المصرفية) بواسطة الوحدات ذات الأداء الأفضل، فهي تقيس درجة اقتراب المصرف من تكاليف أفضل ممارسة، ويعزى نقص الكفاءة في هذه الحالة إلى استخدام كمية أكبر من المدخلات في ظل الأسعار السائدة لها وكمية المخرجات، والملاحظ أن مفهوم كفاءة التكاليف المصرفية ينصرف إلى مفهوم الكفاءة التشغيلية أو الإنتاجية، وتنقسم كفاءة التكاليف في حد ذاتها إلى نوعين هما: (1)

أ-1- **الكفاءة التقنية أو الفنية (Technical Efficiency):** وتشير إلى مقدرة المصرف على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة (الأقل) من المدخلات.

أ-2- **الكفاءة التوظيفية أو التخصيصة (Allocative Efficiency):** وتشير إلى مقدرة المصرف على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذا بعين الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة، وبالتالي يسمح هذا النوع من أنواع الكفاءة بقياس قدرة المصرف على تخصيص مدخلاته في النشاطات الأكثر مردودية.

ب- **كفاءة الأرباح المصرفية:** وتقيس هذه الكفاءة التغير في أرباح المصرف بالنسبة للأرباح المقدرة لإنتاج مجموعة من المخرجات (المنتجات والخدمات المصرفية) بواسطة الوحدات ذات الأداء الأفضل، ويعزى نقص الكفاءة في هذه الحالة إلى فشل المصرف في إنتاج كمية المخرجات المخطط لها أو الاستجابة للتغيرات في أسعار المدخلات أو المخرجات، وتنقسم كفاءة الأرباح في حد ذاتها إلى نوعين هما: (2)

ب-1- **كفاءة الأرباح المعيارية:** تقيس كفاءة الأرباح المعيارية المصرفية التغير في أرباح المصرف بالنسبة للأرباح المقدرة واللازمة لإنتاج حزمة مثلى من المخرجات والمعبر عنها بأرباح المصرف أو المصارف ذات الأداء الأفضل التي تواجه نفس الظروف الخارجية، وتضم: أسعار المدخلات المتغيرة، وأسعار المخرجات المتغيرة، والمدخلات والمخرجات، ويعكس هذا النوع من الكفاءة هدف المصرف المتمثل في تعظيم أرباحه من خلال إدخال كل جوانب التكاليف والإيرادات الناجمة عن تغيرات المدخلات والمخرجات.

(1)- For more details see:

- Farrell M J, op.cit, PP: 253-290.

(2)- للتوسع أكثر أنظر:

- السقا محمد إبراهيم، (2008): هل تتحول الكويت لمركز مالي إقليمي: تحليل الكفاءة الفنية وكفاءة الربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك مجلس التعاون الخليجي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 22، العدد 02، ص ص: 35-37.

ب-2- كفاءة الأرباح البديلة: تقيس كفاءة الأرباح البديلة كفاءة الربحية للمصرف آخذة بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية، ومن ثم فهي تعكس جهود إدارة المصرف، وكذلك عوامل البيئة التي يعمل المصرف في إطارها، وعلى عكس كفاءة الأرباح المعيارية فإن كفاءة الأرباح البديلة (\*) تستخدم كميات الإنتاج بدلا من أسعار المخرجات.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه مهما تعددت أشكال الكفاءة في المصرف إلا أنها تهدف أساسا إلى تحقيق التميز وتقليل التكاليف وتنويع المنتجات والخدمات المصرفية، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح المصرف وتعزيز قدراته التنافسية.

### المطلب الثاني: سبل قياس وتعزيز الكفاءة في المصارف

#### أولا: سبل قياس الكفاءة في المصارف

تقاس الكفاءة المصرفية باستخدام عدة طرق أبرزها:

1- طريقة النسب المالية (\*\*): تعتبر من أكثر الطرق سهولة وشيوعا، وتشمل النسب الكلاسيكية المعروفة: نسب النشاط، نسب السيولة، نسب المردودية، نسب المديونية.

2- طريقة خلق القيمة (EVA): وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام مفادها أن المصرف يخلق قيمة للمساهمين إذا كانت مردودية الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة مختلف مصادر التمويل المستخدمة.

3- طريقة نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS): بدأ استخدام هذه الطريقة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1979) من طرف البنك الفيدرالي الأمريكي (AFB)، وذلك بغية تقييم الوضعية المالية لمختلف المصارف داخل الولايات المتحدة، خصوصا بعد تزايد وتيرة الأزمات المالية التي مست الاقتصاد الأمريكي آنذاك.

وتعتبر طريقة (CAMELS) من أحدث الطرق في قياس الكفاءة في المصارف، وتتم عبر التفتيش والرقابة المباشرتين لستة مؤشرات أساسية هي: (1)

1-3- كفاية رأس المال (Capital adequacy).

2-3- جودة الأصول (Assests quality).

(\*)- تميل معظم الدراسات التطبيقية إلى استخدام مفهوم كفاءة الأرباح البديلة أكثر من استخدام مفهوم كفاءة الأرباح المعيارية، لعدة أسباب أبرزها أن أسعار المدخلات المقاسة قد لا يكون لها علاقة قوية ومباشرة مع الأرباح عكس كميات المخرجات، كما أن أغلب الدراسات السابقة تشير إلى أن دالة الأرباح البديلة تتوافق مع بيانات المصرف بشكل أفضل من دالة الأرباح المعيارية.

(\*\*)- للتوسع أكثر في طريقة النسب المالية وطريقة خلق القيمة يمكن الرجوع إلى المصادر المتعلقة بالتحليل المالي ودراسات الجدوى.

(1)- Pour plus informations voir:

-Creusot Anne Claude, (2001) : Présentation de l'outil d'évaluation des performances CAMEL, BIM, No.138, PP: 03-05.

3-3- جودة الإدارة (Management quality).

3-4- إدارة الربحية (Earning management).

3-5- درجة السيولة (Liquidity position).

3-6- الحساسية تجاه مخاطر السوق (Sensitivity to Market Risk).

4- طريقة الكفاءة (X): يعود الفضل في ظهور وتطوير هذه الطريقة إلى الباحث (Leibenstein) سنة (1966)، حيث لاحظ أن هناك مؤسسات كثيرة متماثلة من حيث الموارد والتكنولوجيا وعناصر الإنتاج ولكن نتائجها المحققة مختلفة تماما من حيث الإنتاجية ورقم الأعمال<sup>(1)</sup>، وعليه فقد فسّر (Leibenstein) هذه الظاهرة بوجود مدخلات (X) تعكس كفاءة المؤسسات المتفوقة في استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، كما ميز (Leibenstein) بين درجة الكفاءة (X) بالنسبة للمدخلات والتي تمثل النسبة بين مستوى الإنتاج المحقق وأكبر مستوى إنتاج يمكن تحقيقه، ودرجة الكفاءة (X) بالنسبة للمخرجات التي تمثل النسبة بين أدنى تكلفة ممكن تحملها والتكلفة المحتملة فعلا.

وتتم القياسات التطبيقية للكفاءة المصرفية باستخدام نوعين من المداخل هما: (2)

أ- المداخل العشوائية المعلوماتية (Stochastic / Parametric): ونقوم على أساس التقديرات الإحصائية وتحليل الانحدار، ومن أبرز الطرق التي يمكن استخدامها في هذه الحالة نجد:

أ-1- طريقة التكلفة العشوائية (SEFA).

أ-2- طريقة الحد السميك (TFA).

أ-3- طريقة التوزيع الحر (DFA).

ب- المداخل الغير عشوائية اللامعلوماتية (Non Stochastic / Non Parametric): القائمة على أساس البرمجة الخطية، ومن أبرز طرق قياس كفاءة المصارف في هذه الحالة نجد طريقة تطويق البيانات (DEA). والملاحظ أن أغلب الطرق العشوائية المعلوماتية تركز على تحقيق الكفاءة في التكاليف، في حين أن الطرق غير العشوائية اللامعلوماتية تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

(1)- Leibenstein Harvey, (1966): Allocative efficiency versus X-efficiency, American Economic Review, Vol.56, No.03, PP: 392-415.

(2)- للتوسع أكثر أنظر:

- بورقية شوقي، (2010): الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص ص: 107-112.

- فريشي محمد الجموعي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 106-110.

- Berger Allen and Humphry David, (1997): Efficiency of financial institutions : international survey and direction for futur, European Journal of Operational Research, Vol.98, No.02, PP: 175-212.

- Kabir Hassan, (2005): The cost profit and X-efficiency of Islamic Banks, 12<sup>th</sup> Economic Research Forum, 19-21<sup>th</sup> December, Cairo, Egypt, PP: 03-13.

## ثانياً: سبل تعزيز الكفاءة في المصارف

تتميز المؤسسة المصرفية عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى بعدم ملموسية خدماتها وطبيعتها المالية من جهة، وتعددتها وتنوعها من جهة أخرى، الأمر الذي يصعب من عملية تحديد مدخلاتها ومخرجاتها وبالتالي صعوبة قياس مدى كفاءة المصرف ككل، الأمر الذي سيكون له تأثير سلبي على المصرف في حد ذاته وعلى المصارف المنافسة أيضاً، لذا ينبغي على كل مصرف أن يتبع سياسات فعالة قصد الرفع من كفاءته في سوق مصرفية شديدة التنافس.

ونظرياً يمكن للمصرف أن يرفع من كفاءته بإتباع إحدى الطرق التالية: (1)

1- زيادة قيمة الخدمة المصرفية مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.

2- زيادة قيمة الخدمة المصرفية مع بقاء قيمة الموارد.

3- زيادة قيمة الخدمة المصرفية مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

4- بقاء قيمة الخدمة المصرفية ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.

5- تخفيض قيمة الخدمة المصرفية مع تخفيض قيمة الموارد بنسبة أقل.

أما عملياً فيمكن تحقيق ذلك أساساً عبر الضغط على التكاليف في المصرف بغية زيادة الربحية، ويمكن للمصرف فعل ذلك عبر إتباع عدة إجراءات أبرزها: (2)

أ- الإنتاج بأدنى تكلفة عبر تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة مناسبة، أي تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف من جهة توصيف الوظائف والتعرف عليها من قبل الموظفين (وهذا هو دور مديريتي الموارد البشرية والتنظيم في المصرف).

ب- تحسين نوعية العمليات وتبسيط المعقدة منها ونزع التكرار في العمل (وهذا هو دور إدارة الرقابة والتسويق في المصرف).

ت- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تهيئة الأشخاص واستعمال التكنولوجيات المناسبة (وهذا هو دور إدارتي التكوين والوسائل العامة).

ث- تكوين الأشخاص المعنيين بالوظائف التي لها صلة مباشرة بالعملاء (Front-office).

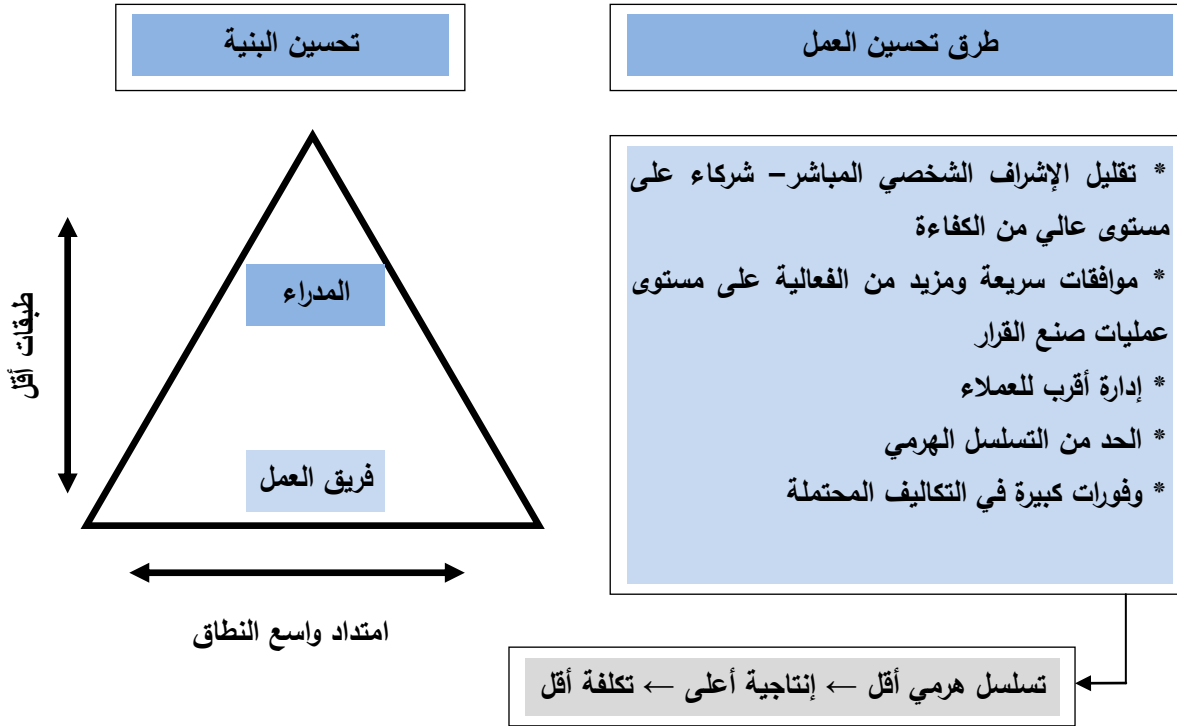
ج- تحسين بنية وطرق العمل داخل المصرف، وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:

(1) - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، (2014): الكفاءة الإنتاجية، مقال متاح على الموقع الإلكتروني للموسوعة:

إنتاجية/ [www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki)، تاريخ الإطلاع: 2014/02/16.

(2) - حمداوي وسيلة، (2007): التمايز في البنوك، الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، يومي 26 و 27 نوفمبر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص ص: 37-38.

الشكل (48): تحسين بنية وطرق العمل في المصارف



المصدر: إيمانويل يو وبايو جيوفاني، (2011): فرص لتحسين العمليات: التخلص من التعقيد وتنسيق عمليات المؤسسة، المنتدى المالي للشرق الأوسط، تركيا وشمال إفريقيا، النسخة الثالثة، ماي، ص: 07.

وعموما يمكن إتباع منظومة متكاملة لتخفيض التكاليف في المصرف وزيادة الأرباح في إطار تحقيق الكفاءة المصرفية، والتي يمكن إبرازها في الشكل أدناه:

الشكل (49): سبل تحقيق الكفاءة في المصارف

البنية التحتية	- رقابة مركزية على التكاليف في المصرف، وعي الإدارة العليا بالمصرف
إدارة الموارد البشرية	- تدريب مكثف لتأكيد التوفير في التكاليف، تشجيع العاملين للبحث عن أساليب جديدة لتحسين الأداء، فرق الإدارة الذاتية (*)
تطوير التكنولوجيا	- اقتصاد الحجم في مجال البحث والتطوير التكنولوجي والاستفادة منه في تدنئة التكاليف
إدارة الموارد	- إدارة فعالة وضاعطة للتكاليف، نظام التوقيت المناسب (JIT)
البيع والشراء	- تنوع عملاء المصرف، قوة تفاوضية أكبر
الأنشطة الأولية	- وضع إستراتيجيات سليمة وضاعطة على التكاليف بشأن الـ (4P's)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

(\*)- تم تطبيق هذا المفهوم (فرق الإدارة الذاتية) لأول مرة في المؤسسات الأمريكية منذ بداية الثمانينات، ومن ثم لاقى انتشارا واسعا في مختلف مؤسسات العالم بفضل نتاجه الملموسة في زيادة الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف، وهو عبارة عن تكوين فرق عمل نموذجية تتشكل من (05) إلى (15) موظفا يتولون مهمة إنتاج منتج أو خدمة بصفة شاملة ونهائية.

والملاحظ من الشكل السابق أن الكفاءة المصرفية يمكن تحقيقها عبر جميع مستويات العمل داخل المصرف.

### المطلب الثالث: الكفاءة كتوجه حديث لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف

#### أولاً: أهمية الكفاءة بالنسبة للمصارف

يحتل موضوع رفع الكفاءة في العمل المصرفي موقعا هاما، خاصة في فترة التحرر والعولمة في الأسواق المالية، حيث أصبحت المصارف تزاول نشاطاتها في سوق تنسم بالمنافسة الشديدة، سواء من طرف المؤسسات المالية أو غير المالية، وفي ظل التطورات الإقليمية والدولية على صعيد العمليات والتقنيات والأدوات، وجدت هذه المصارف نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على كفاءة أدائها في مختلف المستويات، كشرط لنجاحها في المحافظة على نشاطها والقدرة على المنافسة.<sup>(1)</sup> وعليه يمكن القول أن موضوع الكفاءة المتفوقة في المصارف يكتسي أهمية بالغة يمكن إرجاعها لسببين رئيسيين هما:

1- أن مقاييس الكفاءة تعتبر مؤشرات مهمة لنجاح المصرف أو فشله وإعلان إفلاسه، فمن خلالها يتم تقييم أداء المصرف وأداء القطاع المصرفي ككل.

2- مدى تأثير السياسات الحكومية والتغيرات التشريعية والقانونية على كفاءة المصارف.

وتساهم الكفاءة (بشقيها الفنية والتخصيصية) في تنشيط العمل المصرفي، حيث:<sup>(2)</sup>

أ- تساهم الكفاءة الفنية (التقنية) في تحسين إدارة التدفقات والمعاملات المالية والسيطرة على الجوانب التقنية للوساطة المالية، مما يخول للمصارف ذات الكفاءة الفنية تقديم الحد الأقصى من الخدمات المصرفية اعتمادا على مستوى معين من الموارد، باختصار فإن الكفاءة الفنية في المصرف تؤمن الكيفية المثلى للربط بين مدخلات المصرف ومخرجاته.

ب- تمكن الكفاءة التخصيصية (الوظيفية) من معرفة أسعار الموارد، ومن هذا المنطلق فهي تساعد على اختيار تركيبة الموارد الأقل تكلفة لإنتاج الحد الأقصى من المنتجات والخدمات المصرفية، وعليه فإن المصارف ذات الكفاءة التخصيصية تتمكن من مجابهة القيود والمتغيرات المرافقة لتغير الأسعار واشتداد المنافسة.

(1) - جعدي شريفة وسليمان ناصر، (2013): قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر: دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006 - 2010)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، ص: 159.

(2) - عبد مولاة وليد، (2011): كفاءة البنوك العربية، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 104، جوان، ص: 03.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

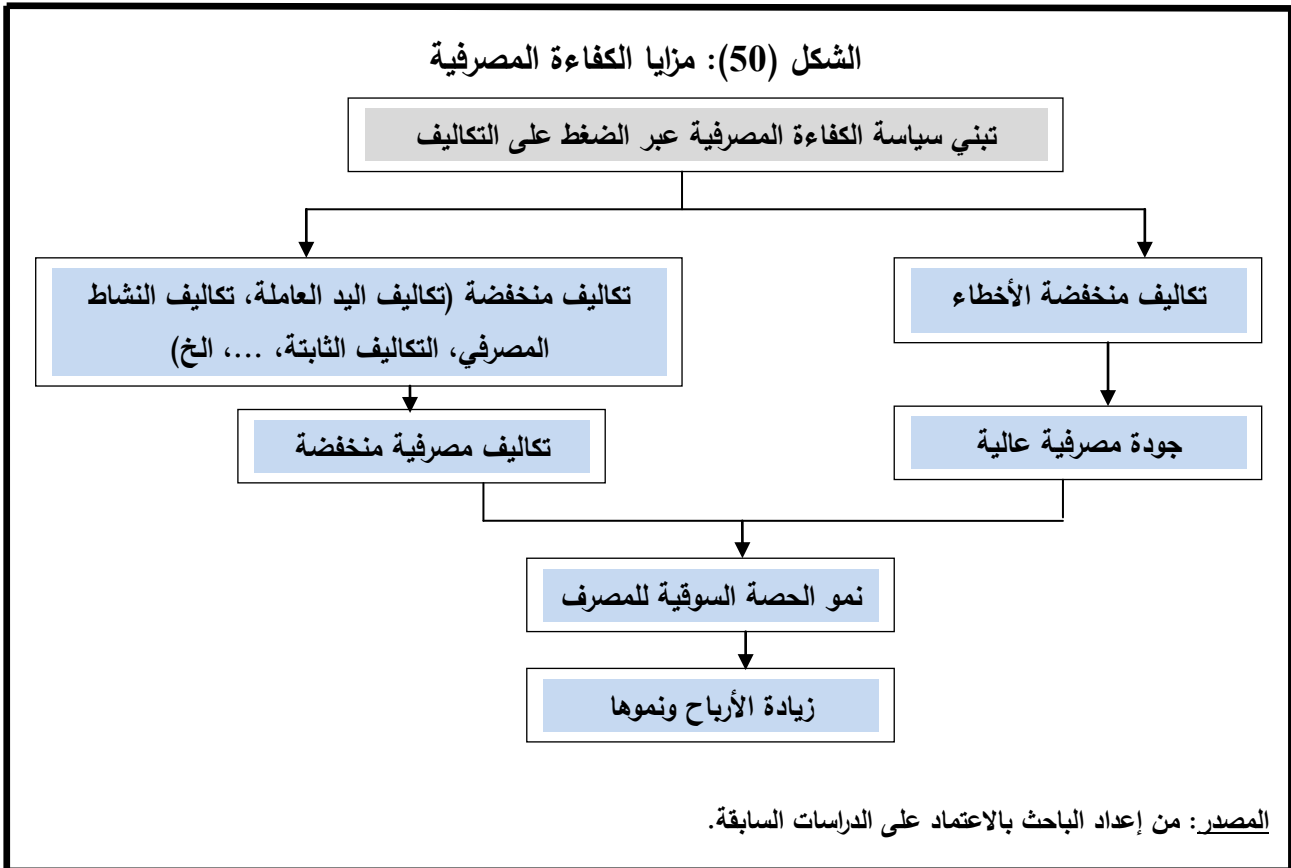
وبالتالي فتحقق المزايا المرتبطة بمفهوم الكفاءة في المصارف يقوم أساسا على: (1)

- زيادة كفاءة المصارف لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، كما تعمل على تقليل كلف المصرف بأنشطة مختلفة، مثل تقليل الكلف التشغيلية والإدارية والتسويقية والكلف الأخرى، مع المحافظة على المستوى نفسه من المخرجات.

- أتمتة عمليات المصارف وأنشطتها من خلال تطبيقات نظم الحاسب وتنفيذ العمليات المالية والتجارية والمصرفية، ومن الأمثلة على ذلك أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، التي ساهمت في تقليل الكلف والمدة الزمنية لتنفيذ العمليات والإجراءات، والاستغناء عن الأعمال الورقية التقليدية في المصارف التجارية.

### ثانيا: دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

يقوم الدور الأساسي الذي تلعبه الكفاءة في تحقيق ميزة تنافسية أساسها التكاليف المنخفضة التي تتحملها المصارف على العلاقة القوية القائمة بين الحصة السوقية المرتفعة والربحية المرتفعة، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل التالي:



(1) - السرحان عطا الله فهد، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 94-95.

### الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

فقد وجدت دراسات متعددة أن المصارف ذات الحصة السوقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية الصناعة المصرفية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية طويلة، وذلك بفضل اقتصاديات الحجم، تقادي المخاطر بواسطة العملاء، الحضور القوي في السوق والإدارة المركزة.

كما تستطيع المصارف منخفضة التكاليف أن تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة المنافسة، من خلال قوة تخفيض التكاليف التي يمكن أن تخلق حواجز ضخمة أمام المصارف التي تفكر في دخول المنافسة من جهة (1)، ومن جهة أخرى فإن لها القدرة على تحمل زيادة الأسعار.

كما تساعد عملية قياس الكفاءة كل من المسيرين والمسؤولين في المصرف على اختيار إستراتيجياتهم وتحديد أولوياتهم من خلال معايير الكفاءة، كما تقوم بتقديم المعلومات، حيث أن تحديد معايير قياس الكفاءة هي طريقة مجدية لمعرفة الاختيارات الإستراتيجية، مما يسمح بتقليل مخاطر التعارض بين الأهداف وخاصة في المصارف والفروع والوكالات التابعة لها نتيجة البعد الجغرافي ونوعية وتخصص كل وكالة، بالإضافة إلى التحولات الإستراتيجية. (2)

كما أن قياس الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى خلق نوع من الاتصال بين الموظفين ومسيري المصرف، وذلك بإعلام كل المستويات بالنتائج المحققة في المصرف، كما يساهم قياس الكفاءة بشكل كبير في تحفيز وتشجيع المسيرين لتحقيق أهدافهم المسطرة، وذلك بدفعهم لخلق الكفاءة من خلال نظام التعويضات والعقوبات.

وفي المحصلة يمكن القول أن للكفاءة دور محوري في أي مصرف، فمن خلال الكفاءة نستطيع استخراج الانحرافات بين ما هو محقق وبين ما تم تقديره، ومن التحليل نتعرف على أسباب هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة التي تشكل منطلقا لعمل المصرف وتميزه تنافسيا.

(1) - بتس روبرت ولي ديفيد، (2008): الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 317 - بتصرف -

(2) - جعدي شريفة وسليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

## المبحث الثاني: الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف

لقد أفرزت المتغيرات العالمية الحديثة تنافسية حاسمة نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير تجارة الخدمات، والتطور الهائل في تكنولوجيات المعلومات والاتصال والتكنولوجيا المصرفية عموماً، زيادة وعي العملاء وتطور رغباتهم،... وغيرها من العوامل التي جعلت من جميع المصارف تسعى إلى تحسين جودة خدماتها كمفتاح رئيسي لدخول السوق المصرفية، والمحافظة على عملائها الحاليين، وجذب المزيد من العملاء المحتملين، وزيادة الأرباح، وتعزيز قدراتها التنافسية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بتوضيح مفهوم وطبيعة الجودة في المصارف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك وفقاً للخطة التالية:

**المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها**  
**المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية**  
**المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تعمل جميع المصارف باختلاف أنواعها على بناء وتطوير علاقات طويلة الأمد مع عملائها وذلك عبر تقديم حزمة من المنتجات والخدمات المتميزة وذات الجودة العالية التي تلبي احتياجاتهم وتقابل توقعاتهم، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار في تأدية نشاطاتها في ظل المحيط المتقلب الذي تنشط فيه. ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة<sup>(1)</sup>، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان<sup>(\*)</sup>، وبمرور الزمن تطور مفهومها وأخذ أبعاداً جديدة. وبالحديث عن مفهوم الجودة نجد تعدداً وتبايناً واضحاً في التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد وصريح لمعناها وأبعادها، بسبب اختلاف المداخل ووجهات النظر، ومن بين أبرز هذه التعريفات نجد: (2)

(1) - درادكة مأمون والشبلي طارق، (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 15.  
(\*) - في البداية كان مفهوم الجودة يشير إلى الدقة والإتقان، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة مضت أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، بل قد تمتد جذور مفهوم الجودة إلى أبعد من ذلك وبالضبط إلى الحضارة البابلية أين وجدت الكثير من التحف والنقوش والرسومات التي روعي في تصميمها آنذاك مختلف أبعاد الإتقان والجودة.

(2) - علوان قاسم نايف، (2005): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 23.

- "رضا المستهلك عند أقل تكلفة". (Baum Feigen)

- "المطابقة مع المتطلبات". (Philip Crosby) (\*)

- "الملاءمة للغرض". (Edward Deming)

- "الملاءمة للاستخدام". (Juran Joseph)

والملاحظ أن كل واحد من هؤلاء المفكرين قد عرف الجودة من جانب معين، حيث يربط (Baum) مفهوم الجودة بتحقيق رضا العميل وتخفيض التكلفة في نفس الوقت، أما (Crosby) فهو يحصر مفهوم الجودة في تطابقها مع متطلبات العملاء، أما (Deming) و (Juran) فهما يربطان مفهوم جودة المنتج من خلال ملاءمته للاستخدام أو للغرض الذي وجد من أجله.

كذلك فقد قدمت العديد من التعريفات للجودة من قبل منظمات وهيئات متخصصة، ومن أبرزها:

- عرف كل من المعهد الوطني الأمريكي للتقييس (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQS) الجودة بأنها: "مجموعة السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"، تم أضاف الـ (ANSI) تعريفاً آخراً مختصراً للجودة بأنها: "منتج أو خدمة خالية من النقائص".<sup>(1)</sup>

- أما المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (EOQ) فعرفت على أنها: "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم".<sup>(2)</sup>

- وضمن نفس الاتجاه عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) الجودة على أنها: "قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلكين".<sup>(3)</sup>

- أما المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) فعرفت على أنها: "مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالنظام أو بالعملية الإنتاجية، والتي تلبية رغبات العملاء والأطراف الأخرى الخاصة".<sup>(4)</sup>

والملاحظ أن جميع هذه التعريفات المقدمة للجودة وباختلاف الهيئات والمنظمات الدولية التي وضعتها تتفق على نقطة مهمة وهي ضرورة أن يشتمل مفهوم الجودة على تلبية متطلبات ورغبات العملاء وإرضائهم كمنطلق أساسي في تحقيق الجودة.

(\*) - كذلك نجد أن (Crosby) في كتابه: "Quality Is Free" يعرف الجودة على أنها "خلو المنتج من الأخطاء"، وهو ما يطلق عليه بمبدأ اللا خطأ أو المعيب الصفري (Zero Defects).

(1) - Kai Yang and EL Haik Bassim, (2003): Design for six sigma: a roadmap for product development, Mc Grow-Hill, New York, U.S.A, P: 02.

(2) - حبشي فتيحة، (2006): إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص: 23.

(3) - Eglise Pierre, (2004): Marketing et stratégie des services, Economica, Paris, France, P: 73.

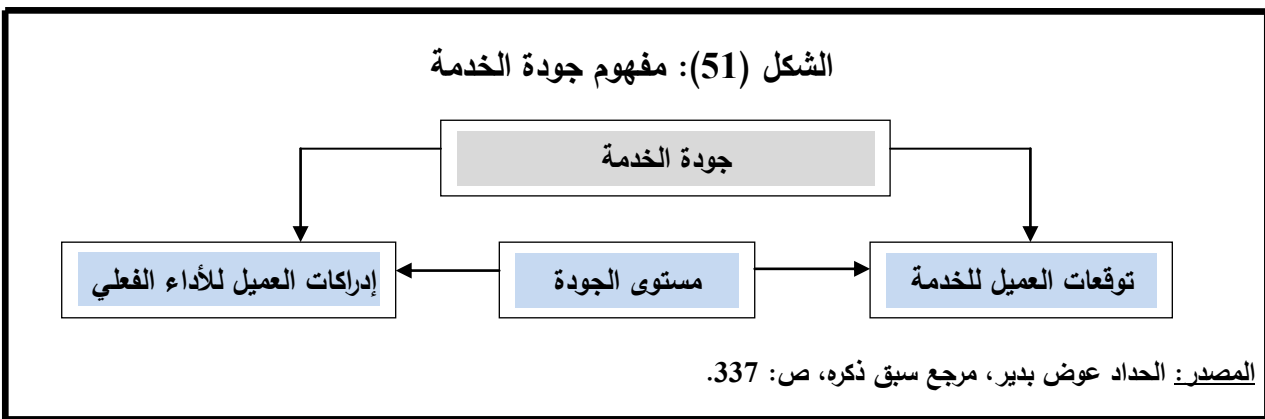
(4) - Norme Internationale ISO 9000, (2000): Systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire, ISO Copyright Office, Genève, Suisse, P: 12.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

وتأسيسا على ما سبق ذكره يمكن تبني التعريف الذي قدمه كل من (Jocou et Lucas) كتعريف شامل للجودة حيث عرفها بأنها: "تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع رغباته وفق سعر تنافسي، في الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه".<sup>(1)</sup>

أما فيما يخص مفهوم جودة الخدمة المصرفية فهو منبثق أساسا من مفهوم الجودة في القطاع الخدمي المرتبط بتقديم خدمات غير ملموسة تسعى لتلبية مختلف متطلبات العملاء ورغباتهم، وهذا ما تثبتته جل التعريفات المقدمة من طرف أبرز الباحثين في ميدان التسويق الخدمي لمفهوم جودة الخدمة، ومن أبرز هذه التعريفات نجد:

- عرف كل من (Lewis and Booms) جودة الخدمة على أنها: "قياس لمدى تطابق مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت".
  - في حين عرفها كل من (Parasuraman and Zeithaml and Berry) باختصار على أنها: "الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها".<sup>(2)</sup>
  - أما (Crönroos) فعرفها على أنها: "نتيجة عملية مقارنة العميل للخدمة التي توقعها والخدمة المقدمة له".<sup>(3)</sup>
  - في حين عرف كل من (Lovelock and Wright) جودة الخدمة على أنها: "تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به العميل لعملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة الخدمية".<sup>(4)</sup>
- وعلى أساس التعريفات السابقة الذكر يرى الباحث أنه يمكن توضيح مفهوم جودة الخدمة عموما وجودة الخدمة المصرفية خصوصا في الشكل أدناه:



(1)- Jocou Pierre et Lucas Frédéric, (1995): Au cœur du changement de la valeur: une autre démarche de management «la qualité totale», 3<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France, P: 22.

(2)-Parasuraman A et al, (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, Vol.49, No.04, P: 42.

(3)- Grönroos Christin, (1984): A service quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, Vol.18, No.04, P: 37.

(4)- Lovelock Christopher and Wright Lauren, op.cit, P: 87.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

وترتكز الجودة في المصارف والمؤسسات المالية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل، حيث تتوجه الإستراتيجية الحديثة في مصارف العالم كافة نحو العميل ومقابلة احتياجاته ومتطلباته، وكذلك تحسين مستوى الخدمات المقدمة له لكي تتوافق مع توقعاته. (1)

وينظر عادة إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهتين:

**1- وجهة نظر داخلية:** تعبر عن موقف الإدارة، وتقوم على أساس الالتزام بالموصفات القياسية التي صممت الخدمة على أساسها.

**2- وجهة نظر خارجية:** تعبر عن موقف العملاء، وترتكز على جودة الخدمة المدركة من قبل العميل. كما أن لجودة الخدمة المصرفية خمسة مستويات رئيسية هي: (2)

أ- **الجودة التي يتوقعها العملاء:** وتمثل الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها.

ب- **الجودة المدركة:** التي تراها إدارة المصرف مناسبة وملائمة.

ت- **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة التي تتحدد بالموصفات النوعية للخدمة.

ث- **الجودة الفعلية:** وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلا.

خ- **الجودة المروجة للعملاء:** وهي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية.

وبعد مناقشة مفهوم جودة الخدمة عموما وجودة الخدمة المصرفية بشكل خاص يمكن استنتاج ما يلي:

- صعوبة تعريف وتقييم جودة الخدمة المصرفية نظرا لأن الجودة ذات أبعاد متعددة، إلا أن أغلب الأدبيات التسويقية تتفق على أنها تستند إلى توقعات وإدراكات العملاء، وهذا ما شكل مفهوم الجودة وفق مبادئ التسويق المصرفي الحديث.
- إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراكات العملاء، وبالتالي فإن تقييمها يختلف من عميل لآخر.

وفي الأخير تنبغي الإشارة إلى أن المصارف وفي سبيل إظهار جودة خدماتها فإنها قد تلجأ إلى عدة سياسات لإعطاء صورة جيدة عن خدمات سريعة وفعالة، وذلك من خلال: (3)

- **الموظفون:** حيث تهتم المصارف بتهيئتهم، لباسهم، كفاءتهم.

- **الأجهزة:** حيث تهتم المصارف بتحديث أجهزتها ومعداتها لإعطاء صورة حسنة عنها.

(1) - درويش مروان والدميري ابتسام، (2010): تقييم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 01، العدد 18، ص: 17.

(2) - تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

(3) - حمداوي وسيلة، (2009): الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، بدون رقم طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، ص: 24-

- المعلومات: عبر توفير معلومات واضحة ومشجعة لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- الشعارات: حيث تضع المصارف رموز وشعارات للتعبير عن ثقافتها التنظيمية.
- الوكالات والفروع: حيث تهتم المصارف بإعادة تنظيمها من الداخل والخارج، وبتخصيص أماكن مريحة لاستقبال العملاء، وبتكوين الموظفين في مختلف العمليات المصرفية لتقليل انتظارات العملاء.
- الأسعار: حيث تضع المصارف الأسعار بشكل واضح وشفاف للعملاء.

### ثانياً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

إن جل الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمات المصرفية قد تعرضت إلى مجموعة الأبعاد والأسس التي يبني عليها العملاء توقعاتهم لجودة الخدمات المقدمة ومدى إشباعها لرغباتهم واحتياجاتهم، والملاحظ أنه لا يوجد اتفاق على عدد وطبيعة كل بعد من هذه الأبعاد.

ويرى كل من (Lehtinen and Lehtinen) أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (1)

- 1- **الجودة المادية:** والتي تشمل المظاهر المادية للخدمة كالتجهيزات، المباني،...، وغيرها.
- 2- **جودة المؤسسة:** والتي تتعلق بصورة المؤسسة (المصرف) لدى العملاء.
- 3- **الجودة التفاعلية:** والناجمة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية والعملاء، بالإضافة إلى التفاعل فيما بين العملاء.

كما ميز نفس الباحثين بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة والجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة، حيث:

- أ- **جودة الأداء:** أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، والتي يتم الحكم عليها من قبل العملاء.
- ب- **جودة المخرجات:** وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، أي التي يحكم عليها العملاء بعد أداء الخدمة من الناحية الفعلية.

أما (Grönroos) وكثير من الباحثين الآخرين فينتفون أن لجودة الخدمة عموماً والخدمة المصرفية خصوصاً ثلاثة أبعاد وهي: (2)

- **الجودة الفنية:** والتي تجيب على السؤال: ما الذي يتحصل عليه العميل من الخدمة؟ فهي تعني ما يتم تقديمه للعميل فعلاً، فيمكن قياسها بشكل موضوعي عن طريق العميل كأبي بعد فني للمنتج.
- **الجودة الوظيفية:** والتي تجيب على السؤال: كيف حصل عليه؟ فهي تعني الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة، وبالتالي فمن الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية.

(1)- Parassurman A et al, op.cit, P: 43.

(2)- Grönroos Christian, (1984), op.cit, PP: 38-39.

### الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

• الصورة الذهنية للمؤسسة (المصرف): تعكس انطباعات العملاء عن المؤسسة (المصرف)، والتي تتوقف بالدرجة الأولى على الجودة الفنية والجودة الوظيفية، بالإضافة إلى عناصر أخرى أقل أهمية تتمثل في: العوامل الخارجية التي تضم: العادات، الإيديولوجيات، الكلمة المنطوقة، والعوامل الداخلية التي تضم: أنشطة التسويق التقليدية كالإشهار، والتسعير، والعلاقات العامة.

أما كل من (Purasuraman and Zeithaml and Berry) وجل الباحثين في ميدان التسويق الخدمي فينتقون على وجود عشرة (4) أبعاد لجودة الخدمة المصرفية، يمكن إيجاز هذه الأبعاد العشرة في الجدول أدناه:

الجدول (18): أبعاد جودة الخدمة المصرفية

المفهوم	البعد
المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد)، إمكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود.	1- المصداقية (Credibility)
الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك)	2- الأمن (Security)
إمكانية الوصول إليه وسهولة الاتصال	3- سهولة الوصول للشيء (Access)
الاستماع إلى العملاء، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها	4- الاتصالات (Communications)
وضع الجهود لمعرفة العملاء والتعرف الدقيق على احتياجاتهم	5- فهم ومعرفة العملاء (Understanding the customer)
إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، وسائل الاتصالات،...، وغيرها	6- الملموسية (Tangibility)
القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح	7- الاعتمادية (Reliability)
استجابة الإدارة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة	8- الاستجابة (Responsiveness)
امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة	9- الكفاءة (Competence)
لطف (كياسة)، الاحترام، مراعاة المشاعر، والصدقة، والودية لموظفي الاتصال المباشر	10- الدماثة، المجاملة (Courtesy)

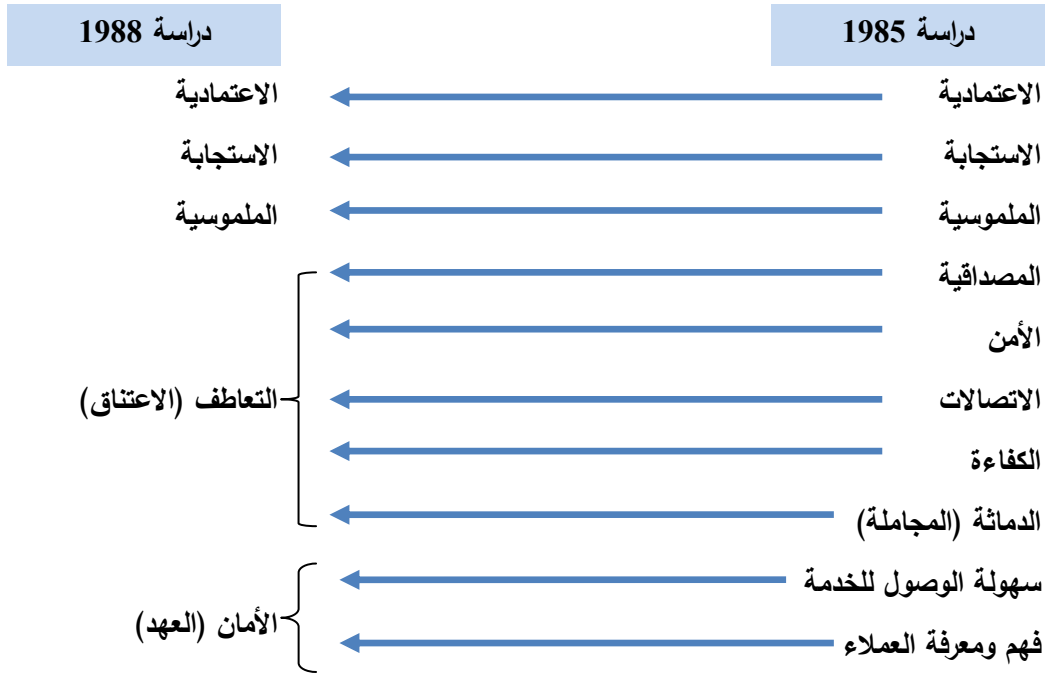
المصدر: العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

وقد قام نفس الباحثين السابقين (Purasuraman and Zeithaml and Berry) بدراسة جديدة سنة (1988)، حيث قاموا بدمج مختلف الأبعاد العشرة لجودة الخدمة السابقة الذكر ضمن خمسة أبعاد رئيسية، وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 107-110.

الشكل (52): أبعاد جودة الخدمة حسب (Purasuraman and Zeithaml and Berry)

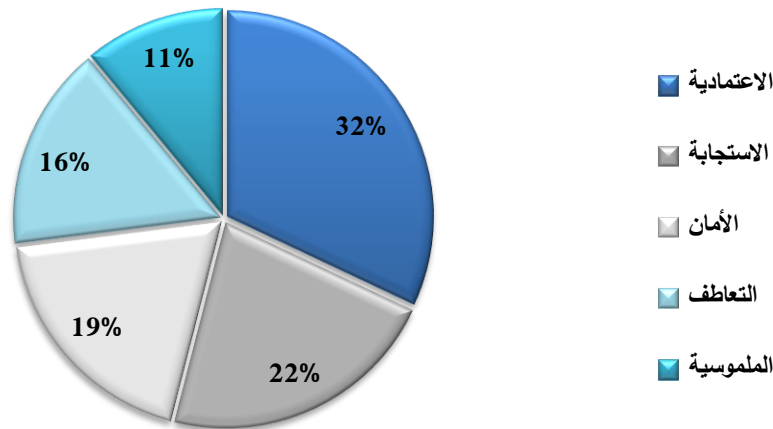


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Parassurman A et al, (1988): Servqual: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, Vol.64, No.01, P: 23.

وبالتوازي مع ذلك يرى (Kotler) بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها العميل على جودة الخدمة هي كالتالي: الاعتمادية (32%)، الاستجابة (22%)، الأمان (19%)، التعاطف أو الاعتناق (16%)، والملموسية (11%)، ويمكن ترجمة ما سبق ذكره في الشكل أدناه:

الشكل (53): الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة حسب (Kotler)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: - العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص:333.

كما قدم كل من (Masonson and Shwartz) أربعة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية وهي: (1)

\* الخدمة في حد ذاتها.

\* الإمكانيات المادية والالكترونية.

\* أسلوب تقديم الخدمة للعملاء.

\* الدقة ووقت الانتظار للحصول على الخدمة.

أما حديثا (2007) فقد إقترح كل من (Dagger and Sweeny) سبعة أبعاد لجودة الخدمة وهي: (2)

- التفاعل.

- مخرجات الخدمة.

- الخبرة.

- الجو السائد عند تقديم الخدمة.

- الملموسية.

- التوقيت المناسب.

- العملية.

وفي الأخير نلاحظ جليا التعدد والتنوع الكبيرين في الأبعاد المكونة لجودة الخدمات عموما والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، وهذا ما أدى إلى تعدد نماذج قياسها.

### المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

لقد وضع العديد من الباحثين كثيرا من النماذج لقياس جودة الخدمات المصرفية، غير أن أكثر هذه النماذج شيوعا واستخداما هما: نموذج جودة الخدمة (Servqual) أو ما يعرف بنموذج الفجوات، ونموذج أداء الخدمة (Servperf).

### أولا: نموذج جودة الخدمة

يطلق على هذا النموذج نموذج جودة الخدمة (Service quality) والذي يعرف اختصارا بـ (Servqual)، كما يسمى بعدة مسميات أخرى<sup>(3)</sup> كنموذج الفجوات (The gaps model)، نموذج الإدراكات

(1) - أنظر في ذلك:

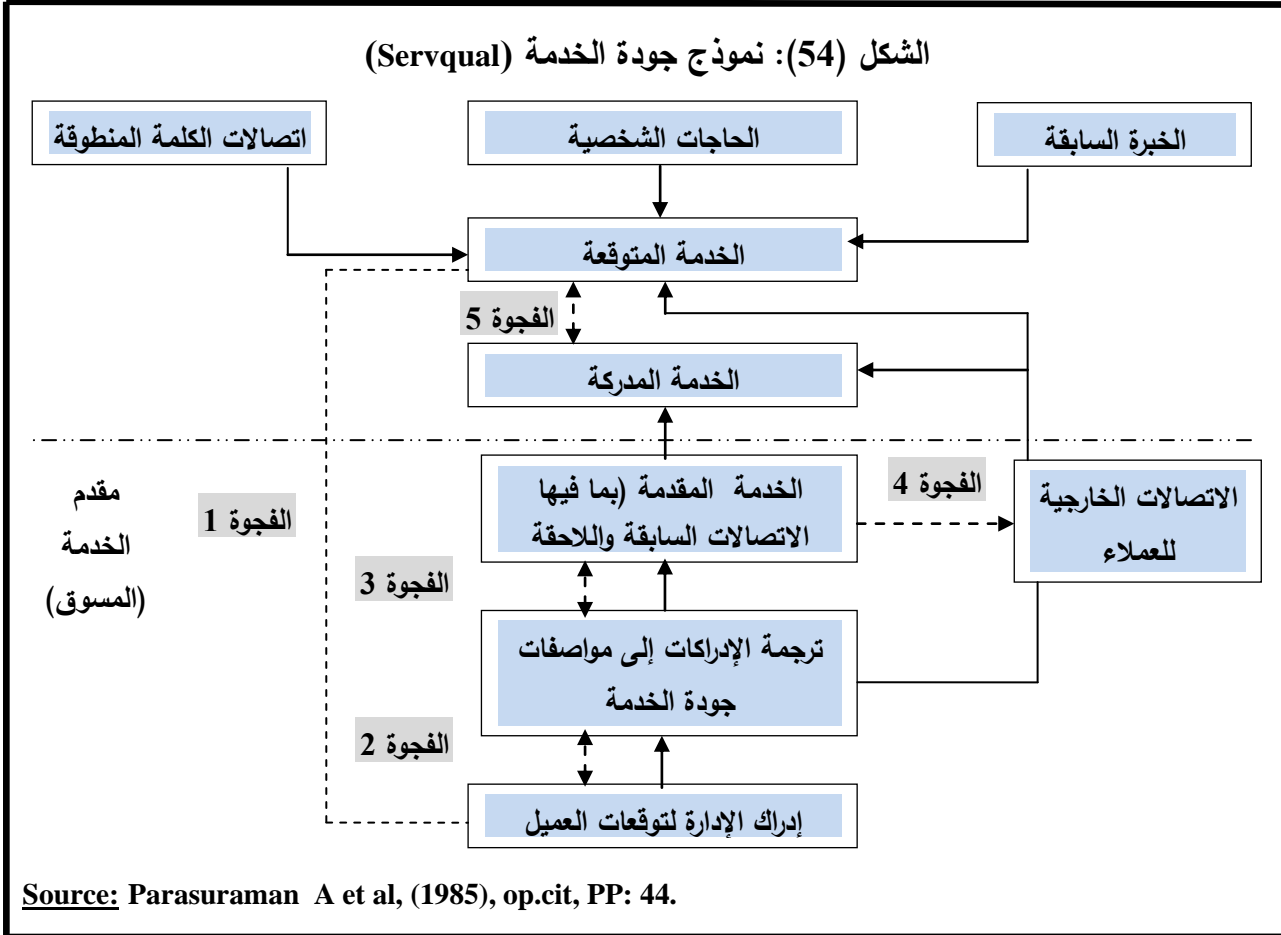
- بريس عبد القادر، (2005): التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 258.

(2) - Dagger Tracey and Sweeney Jullian, (2007): Service quality attribute weights: how do novice and longer term customers construct quality perceptions ?, Journal of Service Research, Vol.10, No.01, PP: 37-38.

(3) - جبلي هدى، (2009): قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص: 87.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

ناقص التوقعات (Perceptions – Minus – Expectations Model)، نموذج فرق النتيجة (Differents) (Scores Model)، ويرجع هذا النموذج إلى الباحثين (Purasuraman and Zeithaml and Berry) الذين وضعوه سنة (1985) وطوروه سنة (1988) على أساس خمسة فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة وفجوة من جهة العميل)، وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل أدناه:



ومن الشكل السابق يمكن عرض مختلف هذه الفجوات فيما يلي: (1)

1- **الفجوة الأولى:** مصدرها الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة وبين إدراك المؤسسة (المصرف) لتوقعات العملاء، أي أنها تنتج عن عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة بخصوص الخدمة.

2- **الفجوة الثانية:** تنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة للعملاء وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، وهذا يعني أنه حتى ولو كانت احتياجات وتوقعات العملاء بخصوص الخدمة تم

(1)- For more details see:

- Parasurman A et al, (1985), op.cit, PP: 44-46.

- Ree Herman Jan Van, (2009): Service quality indicators for business support services, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, University College, London, U.K., PP: 45-46.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

تحديدها بشكل صحيح من قبل الإدارة، إلا أنه قد لا يتم ترجمتها إلى مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لعدة أسباب أبرزها: استقرار الطلب على الخدمة، طبيعة الموارد، عدم القدرة على تبني وترسيخ فلسفة الجودة،... وغيرها.

**3- الفجوة الثالثة:** تنتج عن الاختلاف بين الخدمة فعلا وبين ما تدركه الإدارة بخصوص مواصفات جودة الخدمة، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى انخفاض مستوى مهارة مقدم الخدمة والذي يرجع بدوره لضعف القدرة أو الرغبة لديه.

**4- الفجوة الرابعة:** وتنتج عن عدم مصداقية المؤسسة (المصرف)، بمعنى أن الخدمات المقدمة فعليا لا تتطابق ولا تتقارب مع الخدمات التي تم الترويج لها من قبل.

**5- الفجوة الخامسة:** تمثل هذه الفجوة النتيجة النهائية التي يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة المقدمة ككل، وتحدث هذه الفجوة نتيجة الاختلاف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من طرف العميل. فإذا ظهرت أي فجوة من الفجوات الأربعة السابقة فإن ذلك سيؤدي حتما إلى ظهور الفجوة الخامسة، وبالتالي فإن الخدمة لم تكن بمستوى توقعات العملاء، وبما أن:

### جودة الخدمة = الأداء (الادراكات) - التوقعات

فستكون هناك ثلاثة احتمالات تعبر عن صور الفجوات، وذلك كما يلي:

أ- **القيمة الموجبة (من +1 إلى +6):** تمثل حالات تفوق الأداء على التوقعات، وتوصف خدمات هذا المستوى بالخدمات الجيدة أو الخدمات الأكثر من المرضية، وذلك كما يلي:

أ-1 - (+1 ← +2): خدمة جيدة لحد ما.

أ-2 - (+3 ← +4): خدمة جيدة.

أ-3 - (+5 ← +6): خدمة ممتازة.

ب- **القيمة الصفرية (0):** تمثل تطابق الأداء مع التوقعات، وتوصف خدمات هذا المستوى بالخدمات المقبولة أو المرضية.

ت- **القيمة السالبة (من -1 إلى -6):** تمثل حالات تفوق التوقعات على الأداء، وتوصف خدمات هذا المستوى بالخدمات الرديئة أو الأقل من المرضية، وذلك كما يلي:

ت-1 - (-1 ← -2): خدمة رديئة لحد ما.

ت-2 - (-3 ← -4): خدمة رديئة.

ت-3 - (-5 ← -6): خدمة رديئة للغاية.

ويرى العديد من الباحثين أن نموذج (Servqual) يعتبر أداة محكمة متعددة الأبعاد ذات درجة عالية من الثبات والصلاحية، ويمكن استخدامه في تحقيق فهم أفضل لتوقعات العملاء وإدراكاتهم، وكذلك في الحكم على مستوى الأداء الفعلي لجودة الخدمة من وجهة نظر العملاء.

ولكن رغم القبول الواسع الذي حظي به نموذج (Servqual) إلا أنه تعرض إلى كثير من الانتقادات (\*) من جانب بعض الباحثين وعلى رأسهم (Cronin and Taylor)، وتركزت هذه الانتقادات حول تعقد العمليات الحسابية التي ينطوي عليها هذا النموذج وضعف قدرته التنبؤية، وتأسيسه على نموذج الرضا وليس الاتجاهات، بالإضافة إلى ضعف مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من صناعة إلى أخرى.

### ثانياً: نموذج أداء الخدمة

يطلق على هذا النموذج نموذج أداء الخدمة (Service performance) الذي يعرف اختصاراً بـ (Servperf) كما يسمى بعدة مسميات أخرى كنموذج الإدراكات فقط (Perception Only Model)، نموذج التركيز على الأداء (Performance based Model)،...، وغيرها. (1)

وينسب هذا النموذج إلى الباحثين (Cronin and Taylor) اللذان أسسا هذا النموذج سنة (1992) بناءً على الانتقادات الموجهة لنموذج (Servqual)، حيث يرى هذان الباحثان أنه من غير المجدي قياس جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين إدراكات وتوقعات العملاء، وإنما تقاس جودة الخدمة بأدائها الفعلي، ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً من خلال المعادلة التالية:

### جودة الخدمة = الأداء الفعلي

والملاحظ أن المقياس الجديد (Servperf) لم يختلف عن المقياس الأول (Servqual) في الأبعاد الرئيسية المستخدمة في قياس جودة الخدمة، وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، والتعاطف. ويعد هذا النموذج من الناحية العملية أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها، كما أنه يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام وبتزايد درجة مصداقيته وواقعيته لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته.

لكن بالرغم من القبول الواسع الذي حظي به نموذج (Servperf) لدى العديد من الباحثين في ميدان التسويق الخدمي والذين اتفقوا على أن المفهوم الحقيقي لجودة الخدمة يتأتى من خلال تقييم العميل للخدمة

(\*) - إن كل الإنتقادات التي تعرض لها نموذج (Servqual) جعل مؤسسيه (Parasuraman and Zeithaml and Berry) يقومون بتطويره مراراً، فبعد تعديله سنة 1988 بدمج أبعاد جودة الخدمة من عشرة إلى خمسة أبعاد، قاموا بتطويره كذلك سنوات (1991)، (1993)، (1994) على التوالي، وذلك بإدماج طرق إحصائية جديدة وعبارات جديدة للإستبيان الأساسي بغية زيادة ثبات ومصداقية هذا النموذج.

(1) - جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

المقدمة له، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات التي تركز في معظمها على محدودية قيمة النتائج المستخلصة من استخدامه بسبب تجاهله لتوقعات العملاء ومن تم تحديد فجوة الخدمة، بالإضافة لبعض الانتقادات المتعلقة بمنهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة في التحقق من ثباته ومصداقيته.

ويعتبر نموذجي (Servqual) و (Servperf) من أكثر المقاييس اعتمادا في قياس جودة الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، لكن رغم ذلك مازال الجدل قائما لحد الآن حول فاعلية النموذجين السابقين.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه هناك الكثير من النماذج الأخرى التي اقترحها مختلف الباحثين المعاصرين في ميدان التسويق الخدمي أبرزها:

- نموذج الجودة الوظيفية والجودة الفنية<sup>(1)</sup> لـ (Crönroos, 1984)

- نموذج الأداء المقيم والجودة المعيارية<sup>(2)</sup> لـ (Teas, 1993)

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف

#### أولاً: طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المصارف

في ظل بيئة الأعمال التنافسية والتطورات المتسارعة والمتلاحقة، أصبح ينظر إلى مفهوم الجودة بنظرة أشمل وأعمق من اعتبارها مجموعة السمات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة لتلبي رغبات العملاء، فقد أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساس فلسفة إدارية شاملة تعرف بإدارة الجودة الشاملة (TQM) التي أصبحت شعارا لعدد كبير من المؤسسات بما فيها المؤسسات المصرفية.

وقبل التطرق لمفهوم الـ (TQM) تتبغى الإشارة إلى أن ظهوره وتطوره يرجع إلى تطور حركة الاهتمام

بالجودة في اليابان والولايات المتحدة، حيث مر تطور مفهوم الـ (TQM) بأربعة مراحل أساسية هي:<sup>(3)</sup>

- مرحلة التفتيش والفحص.

- مرحلة مراقبة الجودة.

- مرحلة تأكيد الجودة.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

(1)- For more details see:

- Grönroos Christian, (1984), op.cit, P: 40.

(2)- For more details see:

- Teas Kenneth, (1993): Expectations, performance Evaluation, and consumer's perceptions of quality, Journal of Marketing, Vol.57, No.04, P: 22.

(3) - للتوسع أكثر أنظر:

- جودة محفوظ أحمد، (2006): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 25-27.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

- ولتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة قدم الباحثون والمتخصصون عدة تعريفات لهذا المفهوم أبرزها:
- عرف كل من (Kotler et Dubois) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وإجراءاتها".<sup>(1)</sup>
  - أما (Deming) فعرفها على أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا".<sup>(2)</sup>
  - في حين عرفها (Shucter) على أنها: "ثقافة مميزة في الأداء تحقق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت".<sup>(3)</sup>
  - أما (Crosby) فعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".<sup>(4)</sup>
- أما المنظمات والجهات المختصة فقد قدمت بدورها مجموعة من التعريفات لـ (TQM) أبرزها:
- عرف معهد الجودة الفيدرالي (FQI) إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".
  - أما المنظمة العالمية للتقييس الـ (ISO) فعرفت على أنها: "طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية، تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات العملاء وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع".<sup>(5)</sup>
  - في حين عرفت الجمعية البريطانية للجودة (BQF) على أنها: "فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك وأهداف المؤسسة ليست منفصلة".<sup>(6)</sup>

(1)- Kotler Philip et al, (2006), op.cit, P: 175.

(2)- الطراونة محمد أحمد، (2002): الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 01، ص: 36.

(3)- زين الدين فريد عبد الفتاح، (2006): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 24.

(4)- حبشي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

(5)- Huberac Jean Pierre, (1998): Guides des méthodes qualités, Maxima, Paris, France, P: 113.

(6)- بن عشاوي أحمد، (2006): إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، ص: 10.

ومن خلال جميع التعريفات السابقة الذكر نلاحظ وجود اختلاف كبير في الرؤى حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمنهم من يربطها بتحقيق حاجات المستهلك، ومنهم من يعتقد بأن (TQM) تنحصر في تحفيز الإدارة، ومنهم من يرى بأن (TQM) تعبر عن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة،...، وغيرها، وللحصول على مفهوم شامل لـ (TQM) فسيتم ضبط مفهوم كل مكون من مكوناتها، وذلك كما يلي: (1)

\* إدارة: وتعني مجموع الأنشطة والتصرفات بالتنسيق بين: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

\* الجودة: تفضيلات العميل التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والتي تحقق له أعلى إشباع، وبالتالي تصبح مرادفة للرفاهية والتميز.

\* الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق ذكره يرى الباحث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى: تلك الفلسفة الإدارية ذات البعد الإستراتيجي التي تشمل كافة نشاطات المؤسسة من تخطيط، تنفيذ، تنظيم، توجيه، رقابة، وتقييم، من أجل تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق مختلف أهداف المؤسسة الربحية وغير الربحية، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين بدافع مستمر للتطوير.

أما في المصارف فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تشير إلى: "إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة، والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل، لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية". (2)

وبعبارة أشمل فإن إدارة الجودة الشاملة في المصارف تتمثل في: "ذلك الأسلوب الإداري المتكامل الذي يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة، تتضمن مشاركة جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية التحسين المستمر للعمليات وتأهيلهم وتدريبهم على الجودة في جميع مناحي العمل، بالاعتماد على نظم معلومات فعالة وتوفر الاتصالات من أجل رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة، بما يحقق أو يفوق توقعات العملاء (الداخليين والخارجين) ويحقق الربحية والاستمرارية للمصرف". (3)

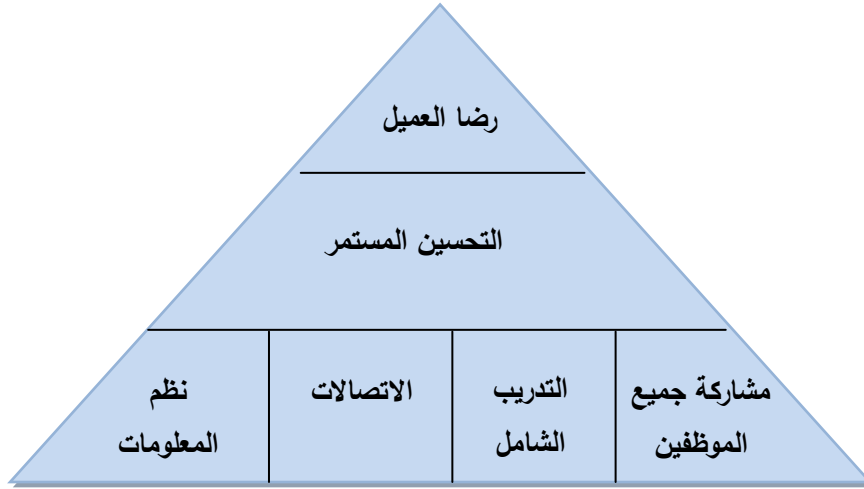
ويمكن ترجمة مفهوم الـ (TQM) في المصارف في الشكل التالي:

(1) - حمود خضير كاظم، (2000): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 17.

(2) - طه طارق، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

(3) - إسبر لمى فيصل، (2009): مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، ص: 22.

الشكل (55): مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف



المصدر: إسبر لمى فيصل، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

حيث يتضح من خلال الشكل السابق أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف هي عبارة عن هرم يجتمع في قاعدته التدريب المستمر ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة مع مشاركة جميع العاملين، لتنتهي هذه الجهود بالتحسين المستمر والمتواصل لجودة الخدمات المصرفية المقدمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في تحقيق رضا العملاء عن المصرف.

ولنجاح برنامج الـ (TQM) في المصرف فإن ذلك يفرض على الإدارة المصرفية التركيز على أربعة عناصر أساسية يمكن إبرازها في الشكل الموالي:

الشكل (56): عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف



المصدر: طه طارق، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

- كما يتطلب تطبيق مفهوم (TQM) في المؤسسات الخدمية عموماً وفي المصارف خصوصاً (إضافة إلى ما سبق ذكره) توفر مجموعة من العناصر أبرزها: (1)
- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة (المصرف) مع العمل بمبادئ التخطيط الإستراتيجي والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
  - 3- الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسة (المصرف) مع تبني برامج التعليم والتدريب المستمر والمكافآت والحوافز.
  - 4- قيادة قادرة على إدارة الجودة الشاملة تتخذ قرارات مبنية على الحقائق.
  - 5- إرساء نظام معلومات وتغذية عكسية فعال يساعد على أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء.
  - 6- قياس وتسجيل ومراجعة أهداف الجودة والإنتاجية، ووضع خطة للتحسين السنوي مع العمل على إزالة الحواجز التي تعترضها.
  - 7- تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط وتفويض الصلاحيات.
- ويستطيع المصرف استخدام عدة أساليب بغية تطبيقه لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بين أبرز هذه الأساليب نجد:
- أ- **حلقات الجودة:** ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق صغيرة (\*) لمناقشة المشكلات التي يواجهها موظفو المصرف والعمل على حلها.
  - ب- **المقارنة المرجعية أو المقارنة المعيارية (Benchmarking):** وهي طريقة تعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المصارف والتي تتصف بأدائها المتفوق، ومحاولة محاكاتها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المصرف.
  - ت- **نظام الاقتراحات:** ويكون بوضع نظام لاقتراحات الموظفين بالمصرف، ويتم تبني هذه الاقتراحات بعد دراستها.

(1)- للتوسع أكثر أنظر:

- الصرن رعد حسن، (1998): طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام (بردى) والقطاع الخاص (الحافظ) مع مثال تطبيقي على المؤسسة العاملة للصناعات الهندسية (برادات)، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الجودة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص ص: 23-24.

- حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 98-100.

- عرفة سيد سالم، (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 193-194.

(\*)- تتكون هذه المجموعات الصغيرة عادة من (4) - (10) عمال متطوعين يعملون مع مشرف أو رئيس عمل مرة أسبوعياً لمدة ساعة لحل مختلف المشاكل المتصلة بعملهم.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

ث- الرقابة الإحصائية والمعلوماتية: تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق مختلف الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة في المصرف بمعلومات تساعد على حل مختلف المشاكل واتخاذ قرارات سليمة.

كما يشمل برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمصرف مجموعة المواصفات القياسية (ISO) (\*) التالية: (1)

- المواصفة القياسية (ISO 8402): وتعنى بإدارة وتوكيد الجودة بالنسبة للهيكل التنظيمي للمصرف والعمليات والإجراءات والموارد اللازمة.

- المواصفة القياسية (ISO 9001) و (ISO 9002): وتعنى بالتركيز على التصميمات الخاصة بالعمليات والخدمات المصرفية المعيارية.

- المواصفة القياسية (ISO 9003): تخص التشغيل المعياري لعمليات المصرف.

- المواصفة القياسية (ISO 9004): وتعنى بالإرشادات العامة لمفهوم الجودة الشاملة.

وتأسيساً على المواصفات القياسية السالفة الذكر يتضح أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة

(TQM) في المصارف يعمل بشكل أساسي على بناء الثقة في قدرة المصرف على الوفاء بالشروط التالية: (2)

- العميل المناسب (Right Client).

- الوقت المناسب (Right Time).

- الخدمة المناسبة (Right Service).

- الحجم المناسب (Right Quantity).

- الجودة المناسبة (Right Quality).

- التكلفة المناسبة (Right Cost).

- العائد المناسب (Right Return).

- الأسلوب المناسب (Right Method).

وهو ما يعرف بمبدأ الـ (8 R's).

وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المصارف تصبو إلى تحقيق هدف أساسي

للمصرف هو السعي لإرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة والتميز، وهذا ما يوضحه

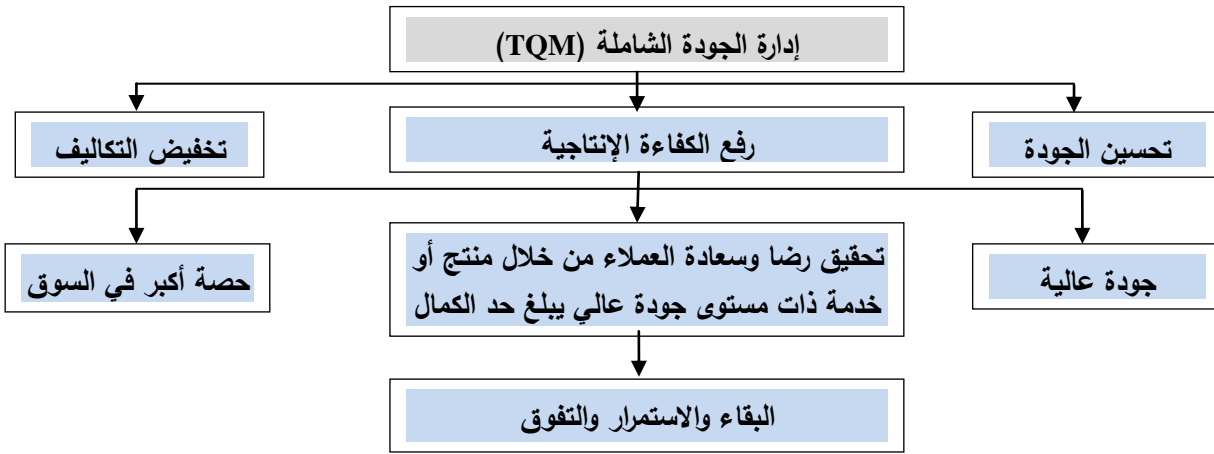
الشكل التالي:

(\*) - المنظمة العالمية للتقييس (ISO): هي منظمة دولية غير حكومية تم إنشاؤها سنة (1946) بمدينة جنيف السويسرية، وتضم هيئات التقييس الوطنية لما يزيد عن (120) بلداً، وتعمل هذه المنظمة على توحيد وتطوير المواصفات العالمية لجميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة.

(1) - السنهوري مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

(2) - نفس المرجع السالف الذكر، ص: 205.

الشكل (57): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عقيلي عمر وصفي، (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 40.

ومن الشكل السابق يتضح أن نظام الـ (TQM) يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: (1)

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.
- تحقيق رضا العملاء.
- زيادة الفعالية التنظيمية.

وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أن تبني مبادئ الـ (TQM) في المصارف قد تعترضه عدة عراقيل

أبرزها: (2)

- عدم اقتناع وتأييد الإدارة العليا لتطبيق نظام (TQM) في المصرف.
- ضعف معرفة المدراء والعاملين بمحتوى ومزايا تطبيق هذه الفلسفة.
- قصور وعدم كفاية الموارد المتاحة واللازمة لتطبيق برنامج (TQM) في المصرف.
- ضعف أنظمة المعلومات وعمليات التنسيق والاتصال بين الموظفين.
- ضعف عمليات الاختيار والتعيين، وقلة التدريب وتخلف أساليبه، وعدم جدوى نظام الحوافز والمكافآت.
- ضعف معايير قياس التحسين والتطوير المستمر وقصور دراسات السوق والمنافسين.
- ضعف أنظمة الصحة والسلامة المهنية مع مقاومة التغيير في السلوك والاتجاهات والتعليم.
- التركيز على الجودة في الأجل القصير.

(1)- للتوسع أكثر أنظر:

- حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 83-84.

(2)- إسبر لمي فيصل، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

لذا وجب على مختلف المصارف التي تسعى لتطبيق هذا المدخل الحديث (TQM) أن تدرس بعناية مختلف هذه العراقيل والعقبات وأن تجعل منها منطلقاً لتحقيق الجودة الشاملة والتميز في مختلف منتجاتها وخدماتها المقدمة.

### ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

مع اشتداد حدة المنافسة وتتنوع وتزايد رغبات العملاء أصبح من الأهمية بما كان خلق قدرة تنافسية للمصرف تهيأ له تميزاً عن منافسيه وتضمن له مكانة في السوق المصرفية، ويعد مدخل جودة الخدمة المصرفية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد أهم المداخل الحديثة والبدائل المتاحة أمام المصارف لتحقيق التفوق والتميز التنافسي المنشود.

ويعد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث أو كإستراتيجية أساسية في المصرف كضرورة للرفع من مستوى أداء المصرف وإنتاجيته، وتحسين نوعية منتجاته وخدماته المقدمة للعملاء، ومساعدة المصارف على مواجهة المنافسة القوية في هذا الميدان<sup>(1)</sup>، فالمؤسسات المصرفية تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها الأساسية من ربحية ونمو وتنويع، عبر تعظيم العائد والضغط على التكاليف باستخدام التكنولوجيا الحديثة، زيادة حجم النشاط، رفع كفاءة العمليات والأفراد،...، وغيرها، لكنها مجبرة على خلق ميزة تنافسية جديدة لتعظيم مكاسبها عبر تقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية.

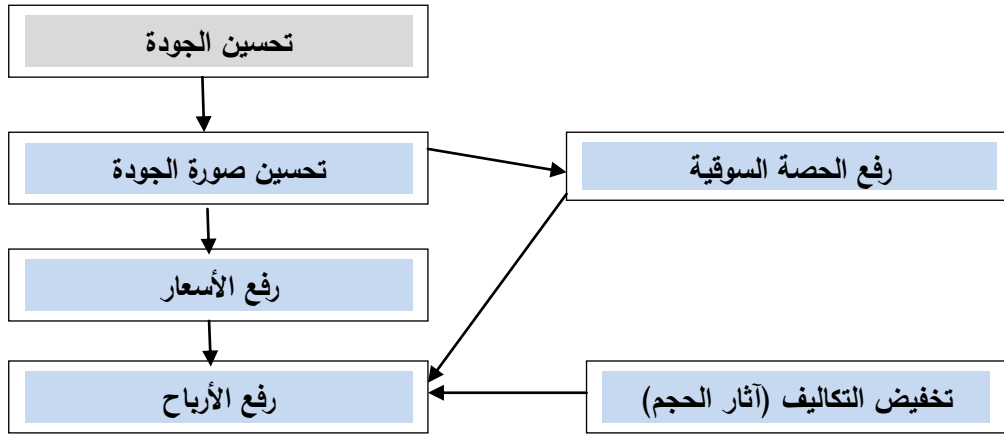
وعموماً يمكن إيجاز أهم المزايا التي تعود على المصارف عبر تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها فيما يلي: (2)

- 1- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
  - 2- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في العمليات المصرفية.
  - 3- إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، وزيادة الحصة السوقية.
  - 4- إن الخدمة المتميزة ذات الجودة العالية تتيح الفرصة أمام المصارف للحصول على أسعار وعمولات أكبر وبالتالي زيادة الأرباح.
  - 5- إن الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء المصرف بمثابة مندوبي البيع في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء بالتعامل مع المصرف.
- ويمكن إبراز مجمل المزايا السابقة الذكر في الشكل التالي:

(1) - حمداوي وسيلة، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

(2) - الحداد عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 338.

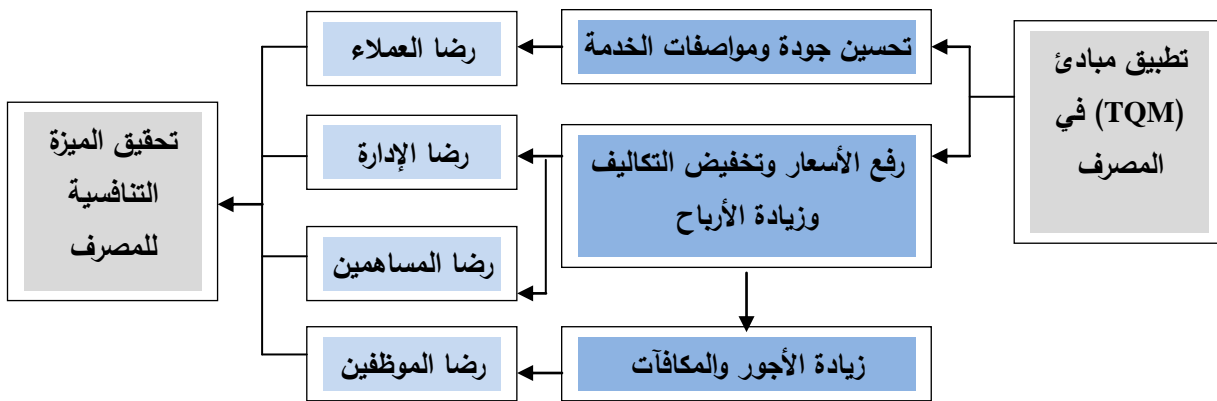
الشكل (58): تحقيق الميزة التنافسية عبر التركيز على الجودة



Source: Tarondeau Jean Claude, (1998): Stratégie industriel, Vuibert, Paris, France, P: 241.

والواقع أن تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة يحقق رغبات جميع الأطراف المرتبطة بالمصرف كالإدارة والمساهمين والموظفين والعملاء، فالإدارة تسعى إلى تحقيق النمو وزيادة الأرباح، والمساهمون يسعون إلى زيادة العائد على الأسهم، أما الموظفون فيسعون إلى الحصول على أجور أعلى، والعملاء يسعون للحصول على خدمات أفضل وأحسن، والكفيل بتحقيق كل هذه الرغبات هي الخدمة المتميزة العالية الجودة والمتأتية من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصرف، وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (59): إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف



المصدر: من إعداد الباحث.

وعموماً تبرز مزايا تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالمصارف عند مقارنته بالأسلوب التقليدي للإدارة حيث يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

### الجدول (19): فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة مقارنة بأسلوب الإدارة التقليدي

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن وأقل تعقيداً، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل تبنى الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرّب والمعلم
المسؤولية	فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر تكلفة	عناصر استثمار
مجالات الإهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: السامرائي مهدي صالح، (2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 49-50.

كما تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة تنافسية بيد المصارف من خلال عنصر مهم جداً وهو المرونة (Flexibility) وذلك عبر توفير مختلف الآليات التي تسمح بإدخال المنتجات والخدمات الجديدة وتعديل المنتجات والخدمات الحالية والاستجابة الملائمة لحاجات العملاء بسرعة وفعالية، وذلك باستخدام أربعة أدوات رئيسية هي:

- التحسين المستمر (Continuous Improvement).

- استخدام الإيزو (ISO).

- المقارنة المرجعية (Benchmarking).

- معايير المحاسبة والمراجعة الدولية (IFRS).

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

كما تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة الأساسية التي اقترحها (Porter) والمتمثلة في السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز<sup>(1)</sup>، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (20): دور الجودة ضمن الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة للمصارف

الإستراتيجية التنافسية للمصرف	مميزات الجودة في المصرف	أهداف الجودة في المصرف
السيطرة بواسطة التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المطابقة (غياب الأخطاء)</li> <li>- تصميم بسيط يساعد على رفع الإنتاجية</li> <li>- بحوث تجديد الطرق والآليات المتبعة في المصرف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع في المصرف</li> <li>- رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصميم (وضعية المنتج أو الخدمة بالنسبة لمنتجات وخدمات المنافسين)</li> <li>- الأداء</li> <li>- الخصائص الثانوية</li> <li>- بحوث تجديد المنتجات والخدمات المقدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة ولاء العملاء للمصرف</li> <li>- رفع الهامش الوحدوي عن طريق رفع أسعار البيع</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج بين المطابقة والتصميم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختراق أجزاء مربحة من السوق المصرفية</li> <li>- زيادة ولاء العملاء للمصرف</li> </ul>

Source: Tarondeau Jean Claude, op.cit, P: 245. - بتصرف -

وفي الأخير يمكن القول أن الجودة في تقديم الخدمات المصرفية لم تعد مجرد أداة أو وسيلة تستخدمها المصارف لتحقيق رغبات عملائها وإرضائهم وتحقيق أهداف المصرف بالموازاة مع ذلك فقط، بل أن الجودة اليوم أصبحت ضرورة ملحة في إطار فلسفة إدارية شاملة ينبغي على المصرف تبني مختلف مبادئها كي يضمن بقاءه في سوق مصرفية محتدمة التنافس.

(1)- Pour plus informations voir:

- Collignon Etienne et Wissler Michel, (1983): Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès, 2<sup>ème</sup> Ed, Economica, paris, France, P: 164.

### المبحث الثالث: رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف

لقد أدركت العديد من المصارف أن رضا العملاء يزيد من فرصها في النمو والبقاء، إذ أن عدم تمكنها من تحقيق رضا عملائها قد يجعلها عاجزة عن الاستمرار في المنافسة لفترة طويلة خصوصا في ظل التحديات والتطورات التي تشهدها الساحة المصرفية، لذا فقد احتل موضوع رضا العملاء أهمية بالغة لدى المصارف، حيث أصبحت تعمل على وضع برامج للتطوير المستمر لخدماتها محاولة منها التفوق على توقعات عملائها ونيل رضاهم.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث سيهتم بتوضيح ماهية رضا العميل المصرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، وذلك وفقا للخطة التالية:

**المطلب الأول: ماهية رضا عملاء المصارف**  
**المطلب الثاني: إدارة علاقات عملاء المصارف كمدخل حديث لتحقيق رضاهم**  
**المطلب الثالث: دور رضا العملاء وإدارة علاقاتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

#### المطلب الأول: ماهية رضا عملاء المصارف

##### أولا: مفهوم العملاء المصرفيين، أنماطهم، وكيفية التعامل معهم

يمثل العميل الطرف الثاني للعملية المصرفية إلى جانب طرفها الأول وهو المصرف، فإذا كان هذا الأخير هو منتج وبنائ الخدمة المصرفية، فإن العميل هو مشتري هذه الخدمة، وبدونه لا يمكن تصور إتمام العملية المصرفية، ومن هنا فالاعتراف بأهمية العملاء مع إدراك التفاوت الموجود في حاجاتهم ورغباتهم يعتبر نقطة البداية في نشاط المصرف وضرورة ملحة لبقائه واستمراره.

- وقد عرف (Demeur) العميل أو المستهلك على أنه: "الشخص الذي يقتني أو يستهلك واحدة أو عدة سلع أو خدمات من عند المنتج أو الموزع" (1)، ويركز (Demeur) في تعريفه للعميل أو الزبون على السلوك الاستهلاكي أو الشرائي.

- أما كل من (Karlöf and Lövingsson) فقد عرفا العميل على أنه: "الشخص الذي يشتري ويقيم مختلف السلع والخدمات" (2)، ويركز الباحثان السابقان كذلك على السلوك الشرائي أو الاستهلاكي في تعريفهما للعميل، لكنهما يضيفان سلوكا آخر يقوم به العميل وهو عملية تقييم (المقارنة مع التوقعات) مختلف مشترياته.

(1)- Demeur Claude, (2003): Marketing, 4<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, Paris, France, P: 29.

(2)- Karlöf Bengt and Lövingsson Fredrik Helin, op.cit, P: 110.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

- في حين عرف (عبيدات) العملاء على أنهم: "الأفراد الذين يقومون بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامها الخاص أو العائلي" (1)، ويشير هذا التعريف إلى السلوك الشرائي والغرض منه.

أما في المجال المصرفي فيعرف العميل عموماً على أنه: "كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حساب لدى المصرف، يضع فيه ممتلكاته، ويقوم بعمليات مالية تحول إلى حسابه". (2)

وبالتالي فلن يكون يصبح كل شخص عميلاً لدى المصرف فلا بد من توفر شرطين هما:

- وجود إرادة مشتركة بين العميل والمصرف لإبرام علاقات مرتكزة على العمليات المالية.

- وجود رغبة لدى الطرفين بأن تتحول تلك العلاقات إلى فتح حساب لدى المصرف.

أما فيما يخص أنواع وأصناف العملاء فهي كثيرة ومتعددة (\*)، إلا أن معظم الباحثين في ميدان التسويق الخدمي عموماً والتسويق المصرفي خصوصاً، يتفقون على وجود صنفين أساسيين من أصناف العملاء هما:

- 1- **العملاء الداخليون:** وهم الأفراد العاملون في جميع وحدات وأقسام وفروع المصرف، والذين يتعاملون مع بعضهم البعض ومع العملاء الخارجيين بصفة مباشرة أو غير مباشرة لإنجاز الأعمال.
- 2- **العملاء الخارجيون:** وهم عملاء المصرف الخارجيون الذين يتعاملون مع منتجاته وخدماته من مودعين، ومقترضين، وموزعين، وموردين،... وغيرهم.

والجدول التالي يبرز أهم مميزات عملاء المصرف الداخليين والخارجيين:

الجدول (21): مميزات عملاء المصارف الداخليين والخارجيين

المميزات	العميل الداخلي	العميل الخارجي
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالخواص المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	رضا العامل	رضا ولاء العميل

المصدر: نجم عبود نجم، (2004): المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية: النظم والأساليب، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 296.

(1) - عبيدات محمد إبراهيم، (2008): إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(2) - كربالي بغداد، (2006): تسويق الخدمات في البنوك، الملتقى الوطني الثاني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24 و25 أبريل، المركز الجامعي بشار، الجزائر، ص: 15-16.

(\*) - حيث يمكن تصنيف عملاء المصارف إلى عدة أنواع وأصناف مختلفة منها: العملاء التجاري وغير التجاري، العملاء الطبيعيين والمعنويين، العملاء المحليين والأجانب، العملاء الأفراد والمؤسسات، العملاء المودعون والمقترضون، كبار العملاء وصغار العملاء، عملاء القطاع الزراعي أو الصناعي أو التجاري أو الخدمي،... وغيرها.

### الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

والمصرف الناجح هو الذي يتبنى مختلف السبل والآليات الكفيلة بتحقيق رضا عملائه الداخليين عن طريق إدماج مختلف تقنيات التسويق الداخلي من جهة، ورضا وولاء عملائه الخارجيين عن طريق إدماج مختلف تقنيات التسويق الخارجي من جهة أخرى.\*

وفيما يخص العملاء الخارجيين للمصرف فعادة ما يتم تصنيفهم إلى صنفين أساسيين هما: العملاء الأفراد والعملاء المؤسسات، ويمكن إبراز أهم خصائص كل صنف في الجدول التالي:

الجدول (22): خصائص عملاء المصارف الأفراد والمؤسسات

الأفراد	المؤسسات
العدد كبير ومنتشر	العدد قليل ومركز نسبيا
التقسيم حسب العوامل الديمغرافية	التقسيم حسب النشاط
حجم الودائع محدود نسبيا	حجم الودائع ضخمة نسبيا
حجم القروض المطلوبة محدود	حجم القروض المطلوبة كبير
تفكير يتأثر بالناحية العاطفية	تفكير رشيد عادة
قرار التعامل مع المصرف فردي	قرار التعامل مع المصرف جماعي عادة

المصدر: الحداد عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

وهناك فرق في أساليب التعامل والتسويق بين عملاء المصرف المؤسسات والأفراد وذلك على النحو الآتي:<sup>(1)</sup>

- أ- بالنسبة للمؤسسات: حيث يتم التركيز على عدة نقاط أبرزها:
  - يأتي تصميم المنتجات والخدمات طبقا للاحتياجات المالية لهذا النوع من نسبة القروض، فتح الحسابات، توفير السيولة، دراسات الجدوى، ...، وغيرها.
  - في التسعير يتم التركيز على هامش الربح المحدود لهؤلاء العملاء لأنهم يهتمون كثيرا بالأسعار.
  - فيما يخص أسلوب الترويج، فالبيع الشخصي يعتبر أكثر الأساليب فعالية باعتباره يقوم على اللقاء المباشر مع العميل ومن ثم مناقشة الحاجات المعقدة لهؤلاء العملاء.
  - في التوزيع تتم المعاملات من خلال الزيارات الشخصية لكبار التجار والعملاء.
- ب- بالنسبة للأفراد: حيث يتم التركيز على عدة نقاط أبرزها:

\* - لقد تم التطرق لمختلف تقنيات التسويق الداخلي والخارجي في الفصول السابقة.

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- معلا ناجي، (2000)، مرجع سبق ذكره، ص: 114-117.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

- احتياجات العملاء الأفراد كثيرة ومتنوعة، ولهذا ينبغي أن تكون الخدمات أيضا متنوعة تماشيا مع الاحتياجات.
- السعر ليس هو الاهتمام الوحيد لهذا النوع من العملاء، بل هناك أمور أخرى مثل مستوى الخدمة المقدمة، سهولة التعامل، ...، وغيرها.
- يلعب الإعلان أهمية بالغة عند العملاء بعكس البيع الشخصي الذي تقل أهميته بسبب ضخامة عدد العملاء الأفراد.
- يتجسد التوزيع عند هذا النوع بانتشار الفروع في مختلف الأماكن لتسهيل توصيل الخدمات إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.
- ولأن العميل الفرد بطبعه مزاجي وسلوكه متغير من شخص لآخر، فإن هذا يستوجب على المصرف التعامل معهم بأسلوب جيد، والعمل على جذبهم والفوز برضاهم والمحافظة عليهم لأطول مدة ممكنة، ولقد قام الباحثون في ميدان التسويق باستنتاج مجموعة من الأنماط الشخصية للعملاء وتحديد كيفية التعامل مع كل نمط وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (23): أنماط العملاء وكيفية التعامل معهم

نمط العميل	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
العميل السلبي	- يتصف بالخلج والمزاجية - كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة - البطء في اتخاذ القرارات - إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح	- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار - مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته - أن لا يتم إجباره على التعريف بالاتجاه الذي يرغبه - يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته
العميل المتشكك	- يتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة - الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية لما يقوله الغير له - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده	- محاولة معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته - عدم مجاراته فيما يدعي ويقول - تكييف الحوار معه بطريقة تزيل الشك وعدم الثقة
العميل المغرور المندفع	- يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة - الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء	- محاولة إنهاء معاملته بسرعة - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي
العميل المتردد	- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه - يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه - لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل قراره إلى	- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة - إشعاره بأن الطريق إلى الحل البديلة مغلق - إشعاره بافتقار أرائه إلى المنطق من خلال تدعيم

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

أقواله بالأسباب	وقت لاحق	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه</li> <li>- استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله</li> <li>- محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميزه بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة</li> <li>- يستمتع بالإساءة إلى الآخرين</li> <li>- صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة فيها نوع من التهجم</li> </ul>	العميل الغضبان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك</li> <li>- تقديم البراهين التي تثبت بأن ما يقوم به المصرف هو الأفضل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها</li> <li>- لا يوجد في ذهنه شيء محدد فهو يتمتع بالتسوق</li> <li>- لا يرغب في أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل</li> </ul>	العميل المشاهد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح</li> <li>- محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء</li> <li>- الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة</li> <li>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي</li> <li>- يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما بعد ذلك إلا مضبغة للوقت</li> </ul>	العميل النزوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح</li> <li>- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم</li> <li>- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم</li> <li>- يمتاز بالانزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار</li> <li>- يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب</li> </ul>	العميل المفكر الصامت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك</li> <li>- إظهار التقدير والاحترام لمعارفه</li> <li>- إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتصف بأنه إيجابي النزعة ونشط</li> <li>- يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين</li> <li>- محافظ يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة</li> </ul>	العميل العنيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معاملته بحرص وحذر</li> <li>- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه</li> <li>- التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع بمحادثة الآخرين ومجاملتهم</li> <li>- يتصف بالفكاهة والدعابة</li> <li>- لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره</li> </ul>	العميل الثرثار

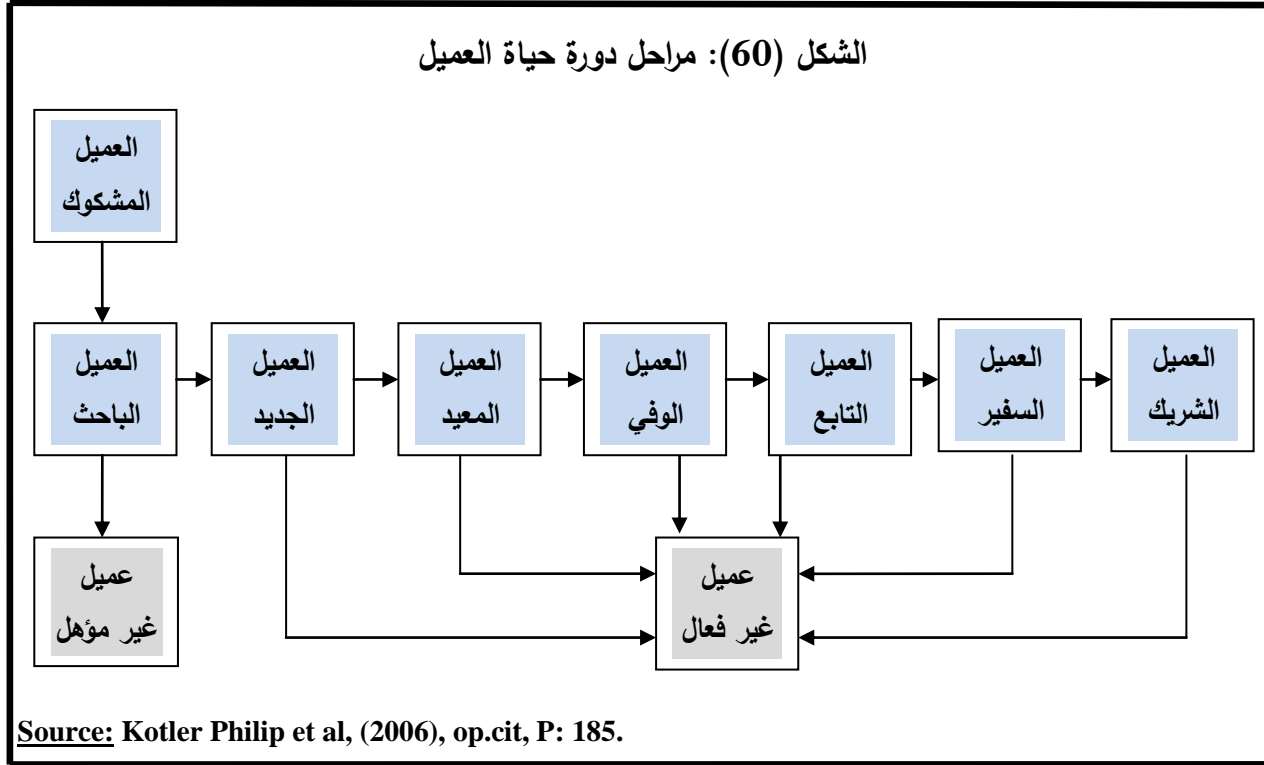
المصدر: درادكة مأمون والشبلي طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 190 - 193.

وتجدر الإشارة إلى أن فهم طبيعة مختلف هذه الأنماط وإدراكها من قبل المصرف قد يسهل مهمته في معرفة وفهم عملائه ودراسة حاجاتهم وتوقعاتهم وصولاً إلى تلبية تلك الحاجات والتوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص جوهرية أو ثانوية في المنتجات والخدمات التي يعرضها المصرف على عملائه.

إن تبني المصرف لمختلف الإجراءات والأساليب السابقة الذكر سيساهم في نقل العميل من مجرد عميل محتمل إلى شريك للمصرف، حيث يمر كل عميل للمصرف بعدة مراحل حتى يصبح عميلاً دائماً أو

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

يتخلّى عن منتجات وخدمات المصرف، وفقا لما يعرف بدورة حياة العميل أو الزبون (CLC)، والتي يمكن تعريفها على أنها: "تلك الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل العميل مع منتجات وخدمات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الوفاء أو حتى التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة".<sup>(1)</sup> والشكل أدناه يبرز بوضوح مختلف مراحل دورة حياة العميل:



Source: Kotler Philip et al, (2006), op.cit, P: 185.

فمن الشكل السابق يتضح أن العميل يمر أثناء دورة حياته بثمانية مراحل، حيث يكون في البداية عميلا مشكوكا في التعامل أو عدم التعامل معه، من ثم يصبح عميلا محتملا مؤهلا للتعامل مع المصرف، وعندما يتم التعامل معه لأول مرة يصبح عميلا جديدا، وبعد تكرار التعامل معه يصبح عميلا معيدا، وعندما يزداد مستوى الرضا لديه بعد تكرار التعامل مع المصرف يصبح عميلا وفيا ذو ولاء، ومن بعدها ينتقل وفاء العميل من منتجات وخدمات المصرف إلى وفاء للمصرف ولعلامته التجارية ليصبح بذلك عميلا تابعا، وبحكم هذا الوفاء يصبح فيما بعد عميلا سفيرا وهنا يتحول إلى أداة ترويجية بيد المصرف عبر إقناع أصدقائه وزملائه وأقاربه بالتعامل مع المصرف، وبعد كل المراحل السابقة الذكر يتولد لدى العميل شعور كبير بالانتماء للمصرف وعدم إمكانية نقل تعاملاته إلى مصارف أخرى وهنا يصبح عميلا شريكا للمصرف.

<sup>(1)</sup>- Allard Christophe, (2002): Le management de la valeur client: comment optimiser la rentabilité de vos programmes CRM, Dunod, Paris, France, P: 136.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر العميل بجميع المراحل السابقة الذكر، إذ أن احتمال تخلي العميل عن المصرف يبقى قائماً في كل مرحلة ليصبح عميلاً غير فعال، لذا ينبغي على المصرف أن يدرس بعناية مختلف مراحل دورة حياة العملاء ليحدد الإستراتيجيات الملائمة للتعامل معهم.

### ثانياً: مفهوم رضا عملاء المصارف

إن الهدف الرئيسي من إدماج مفهوم التسويق في المصارف هو بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء والارتقاء بها والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين، ويعتبر الرضا محددًا رئيسيًا لاستمرارية هذه العلاقة وأحد أبرز مظاهر قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته تجاه عملائه الحاليين والمرتبين. وفي البداية تتبغى الإشارة إلى أن الآراء قد اختلفت في سبيل تحديد تعريف شامل لرضا العملاء، ويمكن عرض أبرز هذه التعريفات فيما يلي:

- عرف كل من (Lovelock and Wright) رضا العميل بأنه: "استجابة عاطفية قصيرة المدى لأداء منتج أو خدمة معينة"<sup>(1)</sup>، هذا يعني أنه إذا كانت الوضعية النفسية للمستهلك بعد الشراء إيجابية فهنا نتحدث عن حالة الرضا، أما إذا كانت سلبية فهنا نتحدث عن حالة عدم الرضا.

- أما (Zollinger et Lamarque) فقد عرفا رضا العميل على أنه: "الحكم على جودة المنتج أو الخدمة الناتج عن المقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء"<sup>(2)</sup>.

- أما (Cronin and Taylor) فعرفاه على أنه: "حكم مؤقت ينشأ عن تفاعل محدد للخدمة"<sup>(3)</sup>.  
- وضمن نفس الصدد عرف كل من (Kotler et al) رضا العميل بأنه: "أثر إيجابي أو سلبي يشعر به العميل تجاه تجربة شراء أو استهلاك، والناتج عن مقارنة بين توقعاته وأداء المنتج أو الخدمة"<sup>(4)</sup>.

- أما (Oliver) فقد عرفه على أنه: "استجابة تعبر عن الحصول على الإشباع، فالرضا بهذا الشكل يعبر عن حكم المستهلك بعد الاستهلاك، والذي يبين فيه أن الخدمة قدمت له مستوى خاصاً من المسرة، بالإشباع الناجم عن الاستهلاك، بما يتضمن إشباعاً أقل أو أكبر"<sup>(5)</sup>.

وتأسيساً على كل التعريفات السابقة الذكر يبدو جلياً أنه رغم اختلاف جل الباحثين والمتخصصين في تحديد مفهوم رضا العميل إلا أنهم يتفقون على أنه ناتج أساساً عن مقارنة أداء الخدمة بتوقعاته لها.

(1)- Lovelock Christopher and Wright Lauren, op.cit, P: 87.

(2)- Zollinger Monique et Lamarque Eric, op.cit, P: 73.

(3)- Cronin Joseph and Taylor Steven, (1994): Servperf versus Servqual: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality, Journal of Marketing, Vol.58, No.01, P: 126.

(4)- Kotler Philip et al, (2006), op.cit, P:172.

(5)- الفقهاء سام عبد القادر، (2012): العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإسلامية في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، ص: 240.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

أما فيما يخص رضا العميل المصرفي فيمكن تبني التعريف الذي قدمه (Spreng et al) سنة (1996) كتعريف شامل له حيث عرفوه بأنه: "ظاهرة يمكن إدراكها والتعبير عنها من قبل العملاء وإيصالها إلى المصرف بالرسالة المكتوبة أو غير المكتوبة، هذا السلوك (الرضا) ناتج عن تقديم المصرف لخدمات ذات جودة كافية، وإن التفاعل بين المصرف والعملاء وقياس رضاهم سيكون بمثابة النتيجة النهائية لقياس مدى كفاءة المصرف في الحصول على رضا العملاء وكسب ولائهم".<sup>(1)</sup>

هذا التعريف الأخير المقدم لرضا عملاء المصارف يشير إلى ثلاثة نقاط مهمة جدا وهي:

1- ارتباط رضا العملاء المصرفيين بمدى جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

2- إمكانية قياس رضا العملاء المصرفيين.

3- تعدي مفهوم الرضا إلى مفهوم آخر مهم وهو ولاء العملاء المصرفيين.

وبناء على ما سبق ذكره يتضح أنه يوجد هناك ثلاثة مستويات من الرضا وذلك كما يلي:

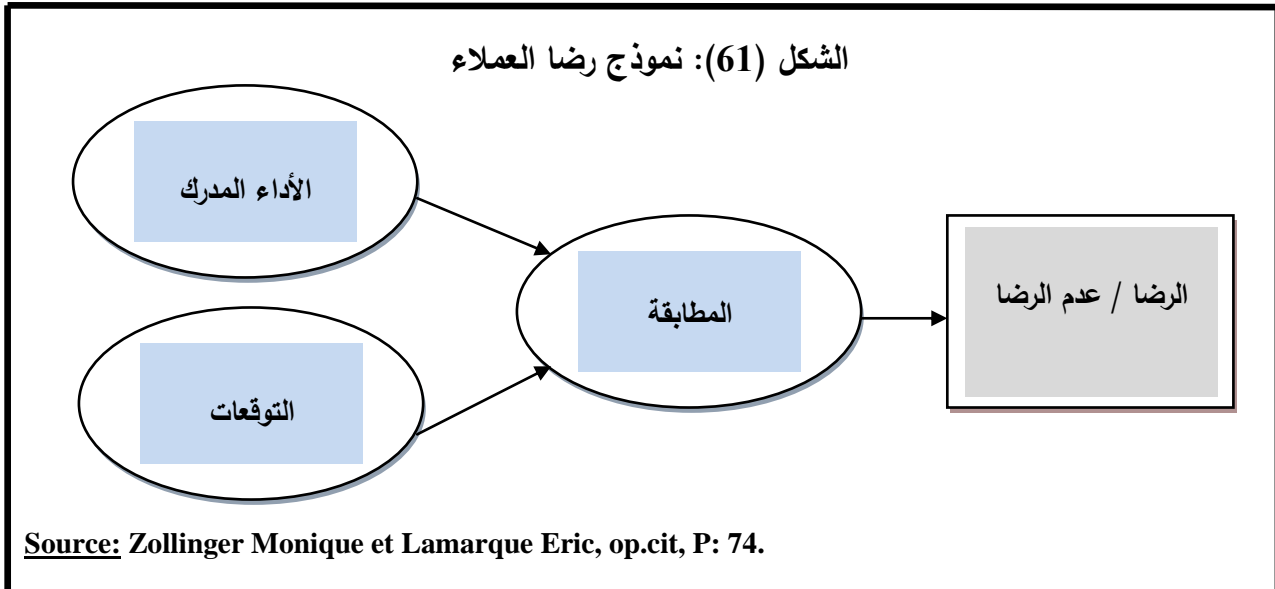
أ- الأداء < التوقعات ← في هذه الحالة فإن العميل راض وسعيد جدا عن الخدمة المقدمة وعن جودتها.

ب- الأداء = التوقعات ← في هذه الحالة فإن العميل راض عن الخدمة المقدمة وعن جودتها.

ت- الأداء > التوقعات ← في هذه الحالة فإن العميل غير راض عن الخدمة المقدمة وعن جودتها.

وعليه فالأداء والتوقعات والمطابقة أو عدم المطابقة، تعتبر المحددات<sup>(2)</sup> الرئيسية لتحقيق الرضا/ عدم

الرضا في المصارف، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل أدناه:



Source: Zollinger Monique et Lamarque Eric, op.cit, P: 74.

<sup>(1)</sup>- Spreng Richard et al, (1996): A re-examination of the determinants of customer satisfaction, Journal of Marketing, Vol.60, No.03, P: 03.

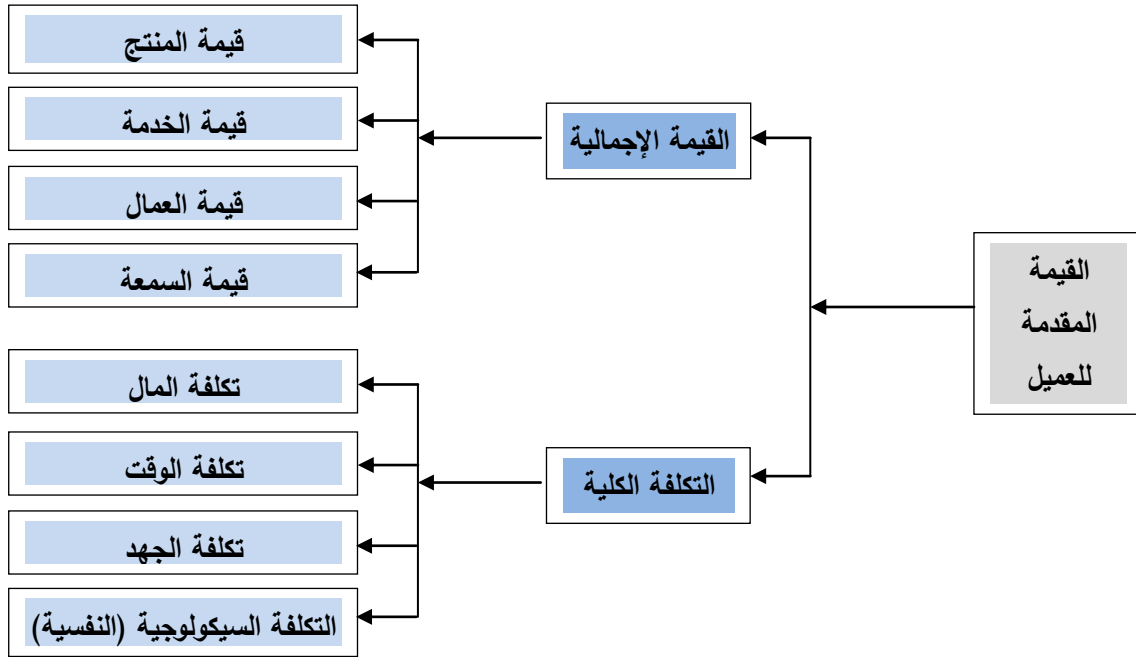
<sup>(2)</sup>- Pour plus informations voir:

- Abdelmadjid Amine, (1999): Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing, Edition Management et Société (EMS), Paris, France, P: 85.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

ويشير كل من (Kotler et al) إلى نقطة مهمة جدا وهي القيمة التي يحصل عليها العميل من المنتج أو الخدمة فيتولد لديه شعور أو إحساس بالرضا، ويعرفان هذه القيمة بأنها: "الفرق بين القيمة الإجمالية والتكلفة الكلية"، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (62): محددات القيمة المقدمة للعميل



Source: Kotler Philip et al, (2006), op.cit, P: 169.

فإذا كانت القيمة الإجمالية تفوق التكلفة الكلية يتخذ العميل قرار الشراء وهذا ما يدل على حدوث الرضا، وإذا كانت التكلفة الكلية تفوق القيمة الإجمالية يحجم العميل عن التعامل أو الشراء وهذا ما يدل على حدوث عدم الرضا.

ووفقا لـ (Caraman) هناك مفهومين لرضا العميل: (1)

- رضا العميل القائم على تبادل تجاري محدد (Transaction Specific): الناتج عن مقارنة الخدمة الفعلية مع الخدمة المتوقعة.
- رضا العميل القائم على تبادلات متراكمة (Cumulative): الناتج عن إجمالي خبرة الاستخدام لدى العميل عبر مدة زمنية.

(1) - أنظر في ذلك:

- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص: 352.

- Fen Sheau Yap and Lian Kew Mei, (2007): Service quality and customers satisfaction: antecedents of customer re-patronage intentions, Sunway Academic Journal, Vol.04, No.01, P: 61.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

أما فيما يخص أهم العوامل المؤثرة على رضا العملاء المصرفيين، فيمكن إيضاحها تبعا لمحددات تحقيق الرضا في الجدول التالي:

الجدول (24): العوامل المؤثرة على رضا العملاء المصرفيين

العوامل المؤثرة على إدراك العملاء للخدمة المصرفية المقدمة	العوامل المؤثرة على توقعات العملاء للخدمة المصرفية المقدمة
1- إدراك العميل وحصوله على عدالة المعاملة 2- الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة 3- التعاطف مع العميل ومودته	1- صفات الخدمة المصرفية المقدمة 2- الأساليب الترويجية المستخدمة ومدى مصداقيتها ومطابقتها لتوقعات العملاء 3- صفات العميل 4- العوامل الديمغرافية للعملاء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: - السرحان عطا الله فهد، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

لكن يبقى العامل الأكثر أهمية على الإطلاق هو جودة الخدمة المصرفية المقدمة أو أدائها الفعلي.

وفي سبيل تحقيق رضا العملاء ينبغي على المصرف: (1)

1- الاهتمام بأوجه الأنشطة التي تسبق البيع وأثناءه وبعده.

2- الاهتمام بخدمة العميل المصرفي وتوطيد العلاقة معه.

3- دراسة شكاوى ومقترحات وانتقادات العملاء.

4- احترام حقوق العميل الأساسية في جميع تعاملاته مع المصرف، وتشمل هذه الحقوق:

4-1- احترام وقته وعدم إضاعته في الانتظار أو في إتباع إجراءات روتينية معقدة وطويلة.

4-2- إعطاءه معلومات كافية عن المنتجات المصرفية، من حيث الأسعار وخدمات ما بعد البيع.

4-3- تقديم خدمات مصرفية تتوافق مع المواصفات التي يريدها العميل وتلبي حاجاته ورغباته.

كما يمكن تحقيق رضا العملاء، عبر إتباع إجراءات ميدانية هادفة لإشعار العميل بقيمته أبرزها:

- إشراك العملاء في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها، وتخصيص مكافأة لكل مقترح من مقترحاتهم الذي يحقق نتائج إيجابية.

- دعوة العملاء لزيارة المصارف وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

- تقديم هدايا رمزية للعملاء في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم عن الاحترام والتقدير.

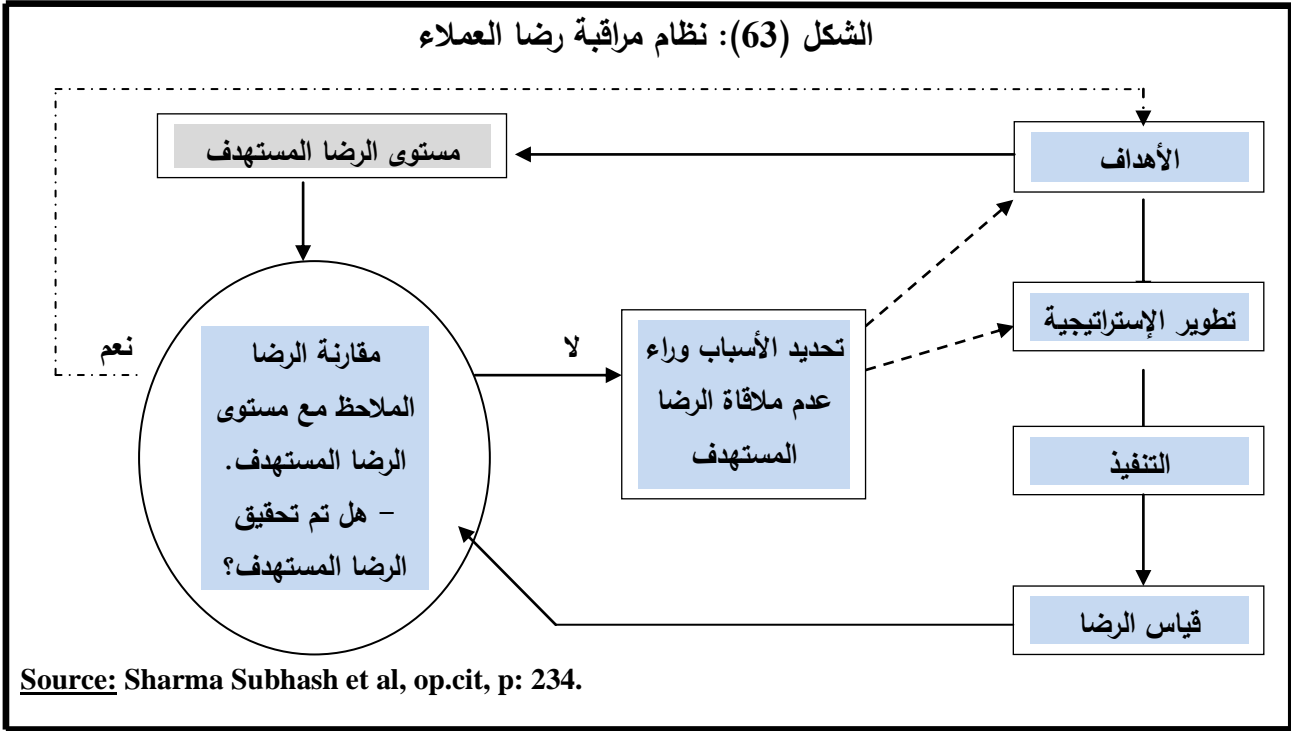
- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانيا إلى آرائهم واقتراحاتهم.

- متابعة العملاء الذين تقدموا لطلب خدمة المصرف لمرة واحدة ولم يعودوا ثانية للوقوف على السبب.

(1)- شفيق منى، (2005): التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص: 78.

### الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال الترويج بإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العملاء.
  - وفي الأخير تتبغى الإشارة إلى أنه لضمان تحقيق رضا العملاء فعلى المصرف أن يتبع نظاما متكاملًا يعرف بنظام مراقبة رضا العملاء، وذلك عبر إتباع مجموعة الخطوات التالية: (1)
  - أ- وضع الأهداف (مستوى الرضا المطلوب إنجازه).
  - ب- صياغة الإستراتيجية (إستراتيجية متطورة وقابلة للتنفيذ لضمان تحقيق مستوى الرضا المطلوب).
  - ت- قياس الرضا (\*) (قياس مستوى الرضا المحقق ومقارنته بمستوى الرضا المستهدف).
  - ث- تحليل النتائج وتقويمها (معرفة الأسباب المؤدية إلى الرضا وعدم الرضا).
  - ج- إجراء التصحيح (تعديل الأهداف الموضوعية أو تطوير الإستراتيجية التسويقية).
  - ح- تنفيذ الإستراتيجية (قياس مستوى الرضا مرة أخرى لتقويم أثر إجراءات التصحيح المتخذة).
- ويمكن توضيح مختلف خطوات نظام مراقبة رضا العملاء السالفة الذكر في الشكل التالي:



Source: Sharma Subhash et al, op.cit, p: 234.

(1)- للتوسع أكثر أنظر:

- الجريبي صالح عمرو كرامة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97-98.

- Sharma Subhash et al, (1999): A framework for monitoring customer satisfaction: an ampirical illustration, Journal of Industrial Marketing Management, Vol.28, No.03, P: 233.

(\*)- يتم عادة قياس رضا العملاء باستخدام نوعين من الدراسات، وهما:

1- الدراسات الدقيقة: وتعتمد على بعض المؤشرات المهمة كالحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالعملاء، المردودية، تطور عدد العملاء والمنتجات المستهلكة،... وغيرها.

2- الدراسات التقريبية: وتشمل البحوث الكيفية (تسيير شكاوى العملاء، بحوث حول العملاء المفقودين، البحوث الكمية أي بحوث الرضا الاستقصائية، طريقة العميل الخفي: المتمثلة في اتفاق المصرف مع أحد الأشخاص ليلعب دور العميل، هذا الأخير وبعد حصوله على ردود أفعال العملاء يرفع تقرير إلى إدارة التسويق بالمصرف لتتخذ الإجراءات اللازمة).

### ثالثاً: السلوكات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا

إن سلوك الرضا أو عدم الرضا يظهر خلال مرحلة ما بعد الشراء والتي تشمل استخدام المنتج أو الخدمة، فأتثناء هذه المرحلة يقوم العميل باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو السلوكات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديه، وذلك كما يلي:

**1- السلوكات المترتبة على حدوث الرضا:** وتشمل هذه السلوكات: تكرار الشراء، التحدث بكلام ايجابي، الولاء، حيث:

**1-1- سلوك تكرار الشراء:** يعتبر هذا السلوك من أبرز السلوكات التي يستدل بها المصرف على رضا عملائه طالما أنهم عاودوا التعامل معه، وجدير بالذكر أن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعتبر أن لهما نفس المعنى، لكن في الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما، فسلوك تكرار الشراء يتم بدون الالتزام بشراء نفس المنتج أو الخدمة في كل مرحلة أما سلوك الولاء فيتم بشراء نفس المنتج أو الخدمة في كل مرحلة، كذلك في سلوك تكرار الشراء لا يكون هناك ارتباط عاطفي بين المشتري والعلامة (المنتج أو الخدمة) بينما نلاحظ العكس في حالة الولاء<sup>(1)</sup>، كذلك فإن سلوك تكرار الشراء لا يتطلب أن تكون الشراءات متتالية في حين أن الولاء يتطلب ذلك.

**1-2- سلوك التحدث بكلام ايجابي:** يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج أو الخدمة من أهم السلوكات الإيجابية الناجمة عن الرضا، إذ يقوم العميل بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى من حوله، ويشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد<sup>(2)</sup>، لما تتمتع به هذه الوسيلة من مصداقية لأنها ناجمة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية منقولة مباشرة من الفم إلى الأذن.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث الأثر الكبير لسلوك التحدث بكلام ايجابي إذ أن العميل الراضي ينقل انطباعه الإيجابي إلى ثلاثة أفراد على الأقل، في حين أن العميل الغير راضي ينقل انطباعه السلبي إلى ما لا يقل عن عشرة أفراد<sup>(3)</sup>، وهذا ما يزيد من أهمية دراسة هذا السلوك.

**1-3- سلوك الولاء:** إن الولاء هدف تسعى إلى تحقيقه جل المصارف منطلقاً من مبدأ أن كسب العملاء لم يعد مشكلة في حد ذاته، إنما الاستمرار في التعامل معهم هو الأصعب، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة في السوق المصرفية وتطور آلياتها.

(1)- Ohana Paul, (2001): Le total Customer management, Edition d'Organisation, Paris, France, P: 19.

(2)- Kotler Philip et Dubois Bernard, op.cit, P: 68.

(3)- Ray Daniel, (2001) : Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'Organisation, Paris, France, P:10.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

ولقد أثار وضع تعريف شامل ودقيق لمفهوم الولاء جدلا كبيرا بين الباحثين، بحيث تعددت التعريفات المقدمة لولاء العملاء باختلاف المنظور (\*) المأخوذ بعين الاعتبار أثناء التعريف، فمنهم من يعرفه بأنه عملية تكرار الشراء فقط، ومنهم من يرى بأنه عملية تكرار الشراء من طرف العميل لمنتجات المؤسسة رغم تقديم المؤسسات المنافسة لمنتجات أرخص وأفضل، ومنهم من يرى بأنه ميل العميل لاختيار منتج أو خدمة وتفضيلها على غيرها، ومنهم من يرى بأنه تتابع الشراء من علامة تجارية معينة،...، وغيرها.

وعموما يمكن تبني التعريف الذي قدمه (Mowen) كتعريف شامل لمفهوم ولاء العملاء حيث عرفه بأنه: "يمثل الولاء اتجاها موجبا لعلامة تجارية معينة، وهو ليس عشوائيا بل يمثل استجابة سلوكية، ومعبر عنه بفترات زمنية، وينفذ من وحدات اتخاذ القرار، كما أنه يعطي بديلا أو مجموعة من البدائل للعلامة التجارية".<sup>(1)</sup>

ويعد ولاء العميل الركن الأساسي لنجاح أي مصرف والتكامل مع باقي العناصر الأخرى، حيث تعد عملية الاحتفاظ بالعميل من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الخاصة بسلوك العميل في حد ذاته، كما يرتبط ولاء العملاء للمصرف ارتباطا وثيقا بجودة الخدمات المقدمة من قبل موظفي المصرف لذلك وجب على المصرف تقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لتطلعات هؤلاء العملاء.

أما فيما يخص أنواع الولاء فينتفق معظم الباحثين على أنها أربعة أنواع وفقا لما يوضحه كل من (Dick and Basu) في الشكل أدناه:

الشكل (64): أنواع ولاء العملاء للمصارف

إعادة شراء عالية

إعادة شراء منخفضة

حالة ارتباطية عالية	ولاء عالي (Premium Loyalty)	ولاء كامن (Latent Loyalty)
حالة ارتباطية منخفضة	ولاء الكسل (Inertia Loyalty)	عدم ولاء (No Loyalty)

Source: Dick Alan and Basu kunal, (1994): Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.22, No.02, P: 101.

(\*) - فمن الباحثين من يرى بأن الولاء اتجاه معين، ومنهم من يرى بأنه سلوك شراء، ومنهم من يرى بأن الولاء مدخلا (Input) كسبب في حدوث عملية الشراء، ومنهم من يراه مخرجا (Out put) كنتيجة لقرار الشراء، ومنهم من يدمج البعد السلوكي والنفسي للعميل،...، وغيرها من المعايير الأخرى.

(1) - السرحان عطا الله فهد، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

من الشكل السابق يمكن استنتاج وجود أربعة أنواع رئيسية من ولاء العملاء للمصرف وهي:

**1-3-1- عدم الولاء:** في هذه الحالة يكون ارتباط العميل بالمصرف أو الخدمة المصرفية ضعيفا جدا ولا

يوجد ولاء، ولا جدوى من إتباع أي برامج وسياسات ولاء العملاء بحيث تعتبر هدرا للمال والوقت والجهد.

**1-3-2- ولاء الكسل (الزائف):** يشير إلى حالة ارتباط ضعيفة للعميل بالمصرف أو الخدمة المصرفية مع

تكرار عالٍ للتعامل مع نفس المصرف، ويعود ذلك إلى قرب العميل من المصرف، كسله وعدم بحثه عن

الخدمات الجديدة، تهاون المصرف في تقديم الخدمات الجديدة ومختلف طرق جذب العملاء،...، وغيرها،

وهذا النوع من العملاء يمكن زيادته إذا ما استطاع المصرف أن يميز نفسه عن منافسيه سواء في جودة

الخدمات وأسعارها أو عبر طرق تقديمها.

**1-3-3- الولاء الكامن:** يعبر عن حالة ارتباط قوية بين العميل والمصرف أو الخدمة المصرفية مع تكرار

منخفض للتعامل مع نفس المصرف، وتحدث هذه الحالة بسبب تأثير الظروف الخارجية على قرارات العميل،

وإلى ضعف التنوع والتجديد في الخدمات المقدمة من طرف المصرف، كما يمكن زيادة هذا النوع من الولاء

تدريجياً.

**1-3-4- الولاء العالي (المميز، الفعلي):** يعبر عن حالة ارتباط قوية بين العميل والمصرف أو الخدمة مع

تكرار عالٍ للتعامل مع نفس المصرف، وهو أفضل حالة إذ يعبر عن الولاء التام للمصرف ورفض عروض

المنافسين، وفي هذا المستوى من الولاء يصبح العملاء بمثابة مروجين مجانيين للمصرف.

وجدير بالذكر أن هناك كثير من الباحثين (\*) الذين يقسمون الولاء إلى أربعة أنواع رئيسية على أساس

تكرار عملية الشراء، وذلك كما يلي: (1)

أ- **ولاء مثالي (غير مقسم):** ويتم عبر التعامل مع المصرف / الخدمة باستمرار، ويرمز له بـ :

"AAAAAA".

ب- **ولاء مقسم:** ويتم عبر التعامل مع المصرف / الخدمة ومن ثم التعامل مع مصرف آخر ومن ثم العودة

إلى المصرف الأول وهكذا، ويرمز له بـ : "ABABAB".

ت- **ولاء غير مستقر:** ويتم عبر التعامل مع المصرف / الخدمة ومن ثم التحول إلى غيره كلياً، ويرمز له

بـ: "AAABBB".

ث- **ولاء مفقود:** حيث لا يوجد ولاء للمصرف / الخدمة من قبل العميل، ويرمز له بـ: "ABCDEF".

(\*) - ومن بينهم: (Brown)، (David)، (Bitta)، ...، وغيرهم.

(1) - السرحان عطا الله فهد، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص: 120

وعموما يستدل المصرف بأن العميل ذو ولاء إذا كان: (1)

- يتحدث بإيجابية عن المصرف مع أفراد آخرين.
  - ينصح ويوصي بخدمات المصرف لمن يبحث عن النصيحة.
  - يشجع أصدقاءه وأقاربه على التعامل مع المصرف.
  - يعتبر المصرف أول اختيار لشراء الخدمات المصرفية.
  - يقوم بتعاملات أكثر مع المصرف في السنوات القليلة المقبلة.
- ويتم الحصول على ولاء العميل عن طريق: (2)
- خلق قيمة من خلال بناء التزام تجاه العملاء، بمعنى أن يلتزم المصرف بتقديم ما وعد به العملاء.
  - يتم إعطاء العميل ما يرغب فيه، وليس ما ترغب فيه السوق.
  - أن يتم إعطاء العميل أكثر مما يتوقع بحيث يصعب عليه التحول إلى منافس آخر.
  - أن يضع المصرف في اعتباره أن أعظم أصل من أصوله هو ولاء العملاء له، ومن ثم فلا بد أن يكون المصرف على استعداد تام لمساعدة العميل وتقديم خدمات فورية وغير تقليدية فور طلبها.
- ويمكن ترجمة الطرق السابقة إلى إجراءات ميدانية وذلك كما يلي: (3)
- \* سؤال العملاء فيها إذا كانوا راضين عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
  - \* تزويد العملاء بأرقام هاتفية مجانية لاستلام مقترحاتهم عن الخدمة، وتبني برامج صندوق الاقتراحات ودفتر الشكاوى. (\*)

\* وضع استمارة استبيان دورية لاستقصاء حاجات العملاء وتوقعاتهم وآرائهم عن الخدمة المصرفية.

\* المراجعة الدائمة للتعامل مع مشاكل العملاء وشكاويهم.

\* اختيار موظفين أكفاء في الخط الأمامي (Front - office) لمساعدة العملاء ومعالجة أي مشكلة بسرعة.

2- السلوكيات المترتبة عن حدوث عدم الرضا: وتشمل: التحول عن التعامل مع المصرف إلى المنافسين، الشكاوى والاحتجاجات، غياب رد الفعل، حيث:

(1). Zeithaml Valarie et al, (1996): The behavioural consequences of service quality, Journal of Marketing, Vol.60, April, P: 38.

(2)- الناظر نهلة نهاد، (2002): أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص: 43.

(3)- الجريبي صالح عمرو كرامة، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

(4)- صندوق الاقتراحات هو عبارة عن صندوق يوضع في مكان واضح في المصرف بحيث يقوم العملاء بكتابة اقتراحاتهم وآرائهم ووضعها في ذلك الصندوق حتى تصل إلى الإدارة العليا للمصرف، أما دفتر الشكاوى فهو دفتر أو سجل موضوع تحت ذمة العملاء يقومون بالتسجيل فيه لمختلف شكاويهم واحتجاجاتهم.

2-1- سلوك التحول عن التعامل مع المصرف إلى المنافسين: يعد تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة ينتج عنه حالات هروب العملاء، لذا يجب على المصرف أن يسعى لمعرفة أسباب عدم رضا العملاء عن خدماته والسعي للقضاء عليها، ومن بين هذه الأسباب:

- عدم إظهار اهتمام الموظفين بالعملاء خصوصا من يعملون بالواجهة الأمامية.
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل، وعدم توفير المنتج أو الخدمة المصرفية المرغوبة.
- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.
- عدم قدرة المصرف على الوفاء بالوعود تجاه عملائه، وعدم قدرته على التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة مرضية.

2-2- سلوك الشكوى (الاحتجاج): يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن أداء الخدمة المصرفية بسبب وجود أخطاء عند تقديمها، مثل: التأخير في تسليمها، تقديم خدمة لم يطلبها العميل، خلل في طريقة التقديم،... وغيرها.

وقد كانت المصارف في الماضي تحاول تقاضي حصول شكاوى العملاء وتعتبرها مصدر إزعاج، أما حاليا فقد أدركت أهميتها، حيث تبين لها أن تلك الشكاوى تعد وسيلة فعالة لتلبية احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة المصرفية المقدمة، وبالتالي أصبحت المصارف تتفق الكثير من المال والجهد لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاويهم وتعليقاتهم المختلفة.

وقد تأخذ الشكوى عدة صور وسلوكيات أبرزها: (1)

2-2-1- الشكوى مع مواصلة التعامل مع المصرف: بحيث يواصل العميل التعامل مع المصرف لكنه يقوم بعدة سلوكيات منها: التقدم بشكوى للمدير، الطلب من إدارة المصرف الاهتمام بالمشكلة وحلها، الاحتجاج.

2-2-2- الشكوى وتجنب التعامل مع المصرف: في هذه الحالة لا يستمر العميل في التعامل مع المصرف، وقد يقوم بتصرفات أخرى كالتحدث مع الأصدقاء والأقارب عن سوء الخدمة وإقناعهم بعدم التعامل مع المصرف.

2-2-3- الشكوى بإجراء مع طرف ثالث: في هذه الحالة يتقدم العميل بشكوى إلى جهات خارجية بشكوى كالتقدم بشكوى إلى وكالات العملاء وجمعيات حماية حقوق المستهلكين، الكتابة إلى الجرائد المحلية، التقدم بشكوى قانونية ضد المصرف.

(1) - أحمد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

2-2-4- الشكوى والاتجاه إلى مصرف آخر بديل: حيث يقوم العميل بمختلف سلوكيات الشكوى والاحتجاج، ويحول تعاملاته إلى مصرف منافس في نفس الوقت.

ومهما اختلفت الشكوى وتعددت صورها فإنه يتعين على المصرف أن يتبع نظاما معيناً لمعالجة شكاوى العملاء يستند إلى: (1)

- الاستماع للشكوى بدقة.
- التأكد من فهم المشكلة وفحص الشكوى.
- الاعتذار للعميل وشكره على قيامه بالشكوى على أساس أنه يساعد المصرف على تفادي هذا العيب مستقبلاً.

- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالة أسباب الشكوى فوراً.
- شرح الخطوات التي سوف يتم تبنيها لحل مشكلة العميل الشاكي.
- إعطاء العميل الشاكي التفاصيل والمعلومات الخاصة بحل مشكلته.
- متابعة العميل للتأكد من رضاه عن أسلوب حل الشكوى وإزالة أسبابها.

2-3- سلوك غياب رد الفعل: (2) هناك كثير من العملاء لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وفي هذه الحالة يكون المصرف معرضاً لخطر فقدان العميل وبالتالي تآكل أصوله من العملاء دون علم المصرف بسبب ذلك، وإن حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة ومنها:

- أن العميل غير الراضي الذي لا يشتكي يعتقد عموماً أنه أمر ليس له قيمة، لأن الوقت والجهد اللذين يبذلهما بالالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها.

- يعتبر أن الشكاوى هي مصدر إزعاج ونزاع شديد للعميل والمصرف.
- يرى بأن الإدارة لا تشجع شكاوى العملاء.
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.

ومهما كان نوع السلوك المترتب عن عدم الرضا فإنه بالتأكيد سيؤدي حتماً إلى الكثير من النتائج السلبية على المصرف، لذا ينبغي على هذا الأخير توجيه كل جهوده وطاقاته للقضاء على مسببات هذه السلوكيات في المصرف وحسن التصرف في حالات وقوعها.

(1) - شفيق منى، مرجع سبق ذكره ص: 46.

(2) - بارة سهيلة، (2009): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لاكتساب القدرة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقد، بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص: 74.

## المطلب الثاني: إدارة علاقات عملاء المصارف كمدخل حديث لتحقيق رضاهم

### أولاً: مفهوم إدارة علاقات عملاء المصارف

تعتبر العلاقات القوية المبنية مع العملاء من أهم مميزات تفوق المصرف على منافسيه، وتنشأ هذه العلاقات من خلال الاتصال المباشر والفعال مع العملاء بشكل متواصل، لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إتباع أسلوب حديث ومبتكر وهو أسلوب إدارة علاقات العملاء (CRM).

ولقد تعددت محاولات الكتاب والباحثين في ميدان التسويق في وضع تعريف شامل ودقيق لمفهوم (CRM) (\*) وذلك نظراً لظهور اتجاهات ومنطلقات مختلفة تماماً في تحديد هذا المفهوم، منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني الشخصي، ومنها ما يركز على الجانب التقني والتكنولوجي، ومنها من يجمع بين الجانبين، حيث:

- عرف (Kotler et al) الـ (CRM) بأنها: "تجميع المعلومات المفصلة والشخصية عن العملاء، وإدارتها بعناية في جميع الأوقات، بهدف تنمية وتعظيم ولائهم للمؤسسة" (1)، والملاحظ أن هذا التعريف يركز على الجانب الشخصي والعلائقي بغية تحقيق ولاء العملاء.

- أما كل من (Hasan) و (Zablah et al) فقد اتفقوا على أن الـ (CRM) تعبر عن: "تلك الفلسفة التي تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال بناء علاقات طويلة الأمد معهم". (2)

- في حين ركز (نجم) على الجانب التقني والتكنولوجي في تعريفه للـ (CRM) حيث عرفها بأنها: "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة، من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع العميل". (3)

وبنظرة أشمل يرى (Jallat et al) أن الـ (CRM) تشير إلى: "تلك السيرورة أو الطريقة التي تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بمعرفة العملاء عبر الاهتمام بتكوين قاعدة معرفة العملاء، تأسيس العلاقات مع العملاء وتطويرها، تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها أمام العملاء". (4)

(\*) - في البداية تنبغي الإشارة إلى أن جل الكتاب والباحثين في ميدان التسويق يتفقون على أن مصطلحي الـ (CRM) والتسويق بالعلاقات (Relationship Marketing) هما مصطلحان مترادفان وكلاهما يهدف إلى تطوير وإدامة العلاقة مع العميل.

(1)- Kotler Philip et al, (2006), Op-cit, P: 180.

(2)- See:

- Hasan Matt, (2003): Ensure success of CRM with a change in mindset, marketing News, Vol.37, No.08, P: 16.

- Zablah Alex et al, (2004): An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards common understanding of an emerging phenomenon, Journal of Industrial Marketing Management, Vol.33, No.06, P: 478.

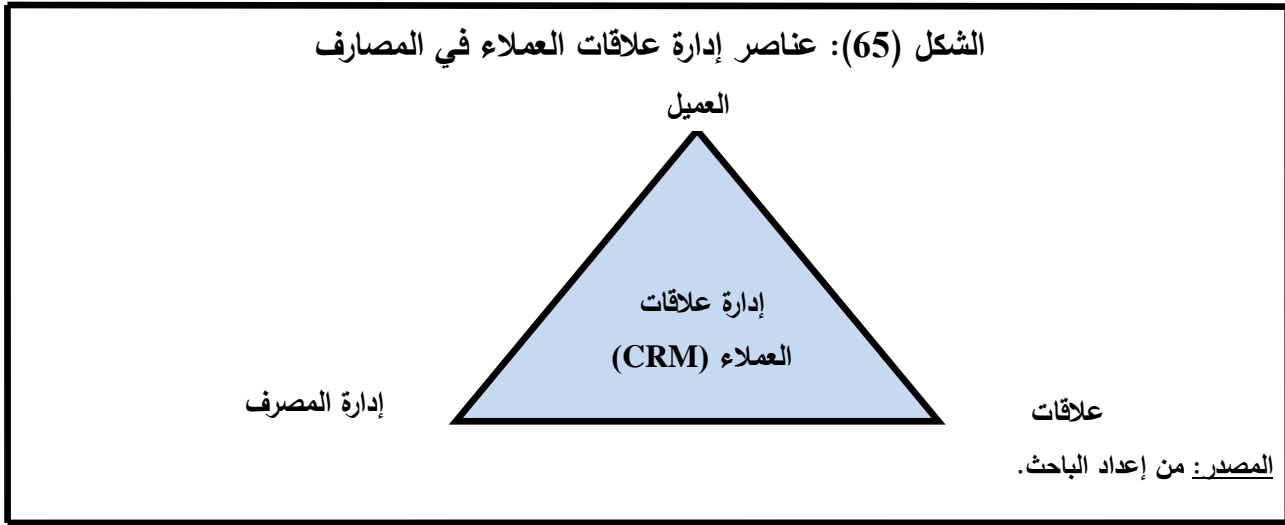
(3) - نجم عبود نجم، (2005): إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 303.

(4)- Jallat Frederic et al, (2007): Gestion de la relation client, 3<sup>ème</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France, P:02.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

وعموماً يمكن تبني التعريف الذي قدمه (Payne) كمفهوم شامل لـ (CRM) في المصارف، حيث عرفها بأنها: "نظرة إستراتيجية يسعى من خلالها المصرف إلى خلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع العملاء، بحيث تمدنا هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مريحة وطويلة الأمد، كما تزودنا بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم العملاء، وتطبيق إستراتيجيات التسويق بالعلاقات بأفضل شكل ممكن، بما يتطلبه ذلك من تكامل للأفراد والعمليات والتطبيقات والتقنيات".<sup>(1)</sup>

وبالتدقيق في مفهوم الـ (CRM) في المصارف نجد أنه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:



ويمكن توضيح مختلف العناصر السابقة الذكر والمكونة لمفهوم الـ (CRM) في المصارف فيما يلي:

- 1- **العميل**: وهو المصدر الوحيد للربح الذي يريد المصرف تحقيقه والنمو المستقبلي الذي يهدف إليه.
- 2- **العلاقات**: وتتضمن العلاقات الثنائية بين المصرف والعملاء، وهدف المصرف هنا هو الاحتفاظ بهذه العلاقات لأطول فترة ممكنة.
- 3- **الإدارة**<sup>(\*)</sup>: أي إدارة وتسيير هذه العلاقات الثنائية بشكل يحقق أهداف الطرفين.

وبالتالي فإن مفهوم الـ (CRM) يتميز بعدة خصائص أوجزها كل من (Murillo and Annabi) فيما يلي: (2)

أ- **التوجه**: الاهتمام الجدي والتوجه نحو العملاء.

ب- **الوسائل**: استخدام وسائل وتكنولوجيات المعلومات والاتصال.

(1)- Payne Adrian, (2005): Handbook of CRM, 1<sup>st</sup> Ed, Elsevier, Oxford, U.S.A, P: 22.

(\*)- تنبغي الإشارة إلى أن إدارة وتسيير علاقات العملاء ليست مسؤولية تقع على عاتق إدارة التسويق في المصرف فحسب، بل هي مسؤولية جميع الموظفين في المصرف وجميع من له مصلحة في نجاح المصرف.

(2)- عبد الرضا علي محسن والطائي علي حسون، (2007) : إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد: بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 14، ص: 236.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

ت- المعلومات: كل البيانات الممكنة عن العميل.

ث- الهدف: تحقيق ربحية المصرف وتعظيمها.

ج- دور العاملين: تحديد متطلبات العملاء وتوحيدها في نماذج معينة.

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتضح أن مفهوم الـ (CRM) يختلف تمام الاختلاف عن المفهوم التقليدي للتسويق على عكس ما قد يتبادر إلى أذهان البعض، وذلك وفقا لما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (25): أوجه الاختلاف بين إدارة علاقات العملاء والتسويق التقليدي

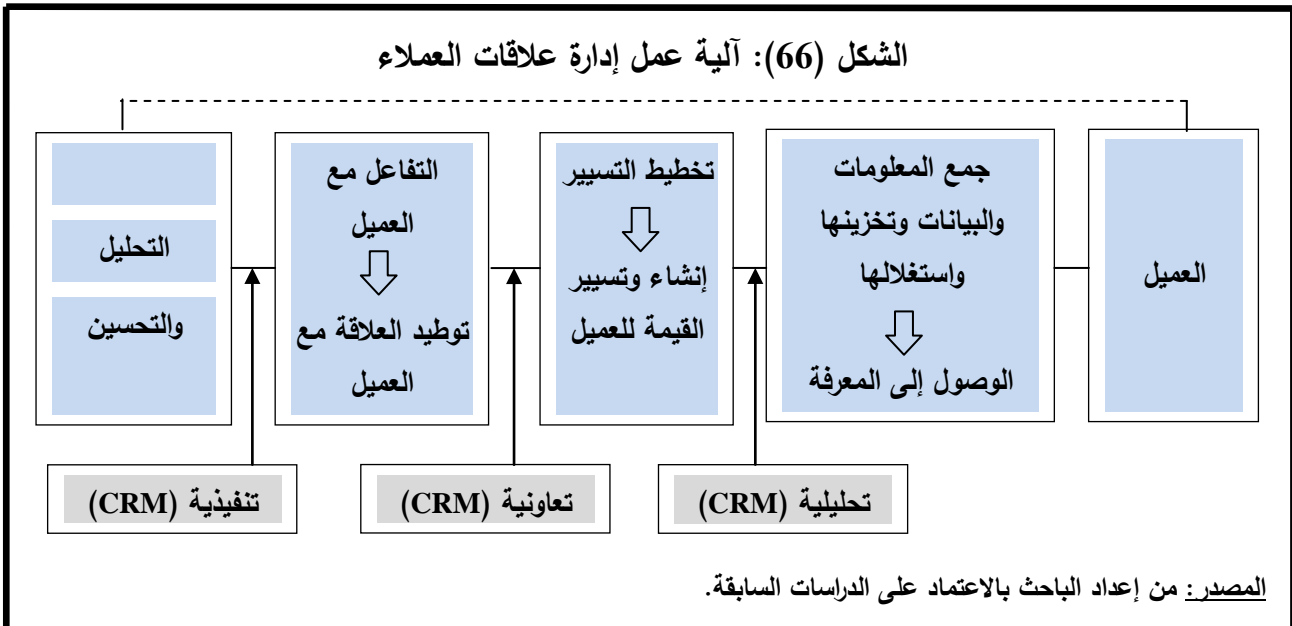
التسويق التقليدي	إدارة علاقات العملاء
التركيز على الصفة	التركيز على العميل
التركيز على العميل في الفترة القصيرة	التركيز على العميل مدى الحياة
معاملة واحدة	عدة معاملات
التعامل مع العملاء بشكل عام	التعامل مع العملاء بشكل خاص
الاتصال من قبل طرف واحد ولمرة واحدة	الاتصال من قبل كلا الطرفين وبشكل مستمر

المصدر: ياسين محمود يوسف، (2010): واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، ص: 37.

فكل مبدأ من مبادئ إدارة علاقات العملاء يكرس ضرورة التركيز على تلبية متطلبات وحاجات العملاء والسعي لكسب رضاهم وولائهم كمنطلق أساسي لتحقيق أهداف المصرف وغاياته.

### ثانياً: آلية عمل إدارة علاقات عملاء المصارف لتحقيق رضاهم

إن آلية عمل الـ (CRM) في المؤسسات المختلفة بما فيها المصارف تحمل في طياتها عدة خطوات وإجراءات ومستويات وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:



## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

من الشكل السابق يتضح أن آلية عمل (CRM) تبدأ بجمع البيانات والمعلومات حول العملاء وتحويلها إلى معارف مفيدة يقوم المصرف من خلالها بتخطيط نشاطه التسويقي ليصل إلى خلق وتسيير القيمة للعميل، ومن ثم وعلى أساس هذه القيمة يشرع المصرف في تفاعله وإثراء علاقته مع عملائه والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وأثناء هذه العلاقة يكتشف المصرف الكثير من المعلومات الأخرى التي يستثمرها في تحسين خدماته المصرفية المقدمة، وبالتالي يكون أكثر قدرة على نيل رضا عملائه وكسب ولائهم.

كذلك من خلال الشكل السابق يتضح أنه يوجد ثلاثة مستويات (أنواع) رئيسية للـ (CRM) هي: (1)

• إدارة علاقات العملاء التحليلية (CRMA): وهي المسؤولة عن تخزين ومعالجة البيانات والمعلومات وتحويلها إلى معارف مفيدة.

• إدارة علاقات العملاء التعاونية (CRMP): وهي المسؤولة عن إنشاء وتسيير القيمة للعملاء.

• إدارة علاقات العملاء التنفيذية (CRMO): وهي المسؤولة عن تنفيذ العلاقة التفاعلية بين المصرف والعميل.

وحتى يتمكن المصرف من الاحتفاظ بعملائه وفقا لمبادئ الـ (CRM) فعليه أن يتبع عدة إجراءات أبرزها: (2)

1- رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بعملائه.

2- بناء قاعدة للمعلومات عن عملاء المصرف.

3- بناء علاقات ذات طابع شخصي مع العملاء، وقيام المصرف بدور المرشد العميل.

4- العمل على بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات العملاء.

ويتم تجسيد الإجراءات والآليات السابقة الذكر بإتباع عدة طرق عملية وإستراتيجيات تساهم بشكل مباشر في كسب رضا وثقة العملاء، ويمكن إيجاز أبرزها فيما يلي: (3)

(1) - للتوسع أكثر أنظر:

- الصميدعي محمود جاسم والجبوسي سليمان شقيب، (2009): تسويق الخدمات المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 464 - 468.

(2) - انظر في ذلك:

- الطالب صلاح عبد الرحمان مصطفى، (2002): اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل: دراسة تحليلية ميدانية، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، يومي 15 و16 أكتوبر، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص: 121-122.

(3) - للتوسع أكثر أنظر:

- الزامل أحمد محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 206 - 209.

- عبد الحميد طلعت أسعد، مرجع سبق ذكره، ص: 331-346.

1- **معرفة العميل:** إن المصرف الناجح لا يكتفي ببناء قاعدة للمعلومات عن عملائه فحسب، بل يعالج تلك المعلومات والبيانات بطريقة مثلى تسمح له بالحصول على المعارف المطلوبة وإدارة معرفة العميل (CKM) (\*) بشكل سليم يرضي العميل والمصرف معا.

2- **الإصغاء للعميل:** إن عملية اتصال المصرف بالعميل يجب أن تكون تفاعلية بمعنى أن تسير في الاتجاهين، من المصرف نحو العميل ومن العميل نحو المصرف، هذا التفاعل يترجم قدرة المصرف على الإصغاء لعملائه وفهم رغباتهم وتطلعاتهم، وعلى هذا الأساس يقدم المصرف خدماته الجديدة أو يعدل خدماته القائمة، كما يتمكن من التعامل بحكمة مع شكاوى واحتجاجات العملاء.

3- **إدارة شكاوى العملاء:** على المصرف أن يتبع طريقة تسيير فعالة لإدارة شكاوى العملاء وذلك بإتباع الخطوات الضرورية لحل كل شكوى (كما تم توضيحه سابقا)، كما يجب على المصرف ضمن هذا الصدد أن يقوم بالانتقاء الجيد لموظفي الصفوف الأمامية، استخدام التكنولوجيا الحديثة المساعدة على تقديم أسرع وأجود الخدمات في أحسن الظروف، الاعتذار للعملاء إن تطلب الأمر،... وغيرها.

4- **تسيير الانتظار:** من المستحيل أن يحصل جميع العملاء الذين جاؤوا إلى المصرف على خدماتهم المطلوبة جميعا في نفس الوقت، وهنا تبرز مشكلة الانتظار، وعلى المصرف أن يتبنى في هذه الحالة عدة أساليب لتفادي قلق وغضب العملاء، ومنها:

4-1- **حسن تصرف الموظفين (اللباقة والكياسة، محاولة امتصاص غضب العميل، عدم التحدث عن الوقت الضائع والتأخر، الاعتذار والابتسام،... وغيرها).**

4-2- **الاهتمام بجمالية المحيط الخارجي المصاحب لتقديم الخدمة المصرفية (النظافة، التكييف، الروائح، الألوان، الديكور، الموسيقى،... وغيرها).**

4-3- **تقديم الخدمات المجانية والتعويض.**

5- **تقديم الخدمات المشخصة (الشخصية):** أي تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة عن ما تقدمه المصارف المنافسة لعملاء مخصصين وفقا لرغباتهم ومتطلباتهم أي جعل العلاقة مع العميل مميزة وشخصية.

6- **ضمان الخدمة:** أي تقديم المصرف لمجموعة من الضمانات والتعهدات للعملاء حول جودة الخدمة المقدمة لتمييز هذه الأخيرة عن خدمات المصارف المنافسة، ومثال ذلك قيام المصرف بتقديم وعود لعملائه

(\*) - إدارة معرفة العميل (CKM): هي عملية التفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة ومبادئ إدارة علاقات العملاء، حيث يكون فيها العميل المصدر الرئيسي للمعارف والمعلومات التي يجمعها المصرف عنه بغية فهم وإدراك وتوجيه حاجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها وإرضائها، وتعتبر ال (CKM) جزء من النظام الشامل لإدارة المعرفة في المصرف.

بأن جميع حسابات التوفير من نوع محدد سوف تجلب فوائد محددة، فهذه العناصر المتضمنة في الخدمة تكون في الغالب تحت سيطرة المصرف المعني.

وفي الأخير تنبغي الإشارة إلى أن جميع آليات وإستراتيجيات إدارة علاقات العملاء لن تكون فعالة ولن تساهم في تحقيق رضا عملاء المصرف، إلا إذا تضافرت ثلاثة عناصر أساسية وهي: (1)

\* العمليات: المدخلات المكونة للعلاقات بين الموظفين والعملاء.

\* العامل البشري: من موظفين و عملاء ومدى التفاعل فيما بينهم.

\* التكنولوجيا: الداعمة والمساعدة على حسن إدارة علاقات العملاء.

**المطلب الثالث: دور رضا العملاء وإدارة علاقاتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

**أولاً: دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف**

يعد رضا العملاء من أهم الأولويات التي تسعى المصارف إلى تحقيقها كونه يعد أحد أهم الضمانات لبقائها في السوق، كما أن إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم يساعد المصارف في الحصول على موقع تنافسي جيد في عالم احتدمت فيه المنافسة وأصبح فيه العميل هو الملك، الأمر الذي يتطلب نوعاً خاصاً من التسويق المتوجه بالعميل عبر إشباع جميع رغباته ومتطلباته وتقديم الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية وإشراكه في تصميم هذه الخدمات.

وتبرز أهمية رضا العملاء وولائهم في تحقيق عدة مزايا للمصارف أبرزها: (2)

- 1- تجنب المصارف نفسها من الضغوط التنافسية وبخاصة المنافسة السعرية من خلال رضا العملاء.
- 2- إن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف المصرف يقلل من احتمالية التوجه إلى المصارف المنافسة.
- 3- إن العميل الراضي يعتبر بمثابة أداة للعلاقات العامة للمصرف، ويعزز السمعة الإيجابية والطيبة عن المصرف وعن خدماته مما يقود إلى اجتذاب عملاء جدد للمصرف.
- 4- عندما يكون العميل راضياً عن الخدمات المقدمة فإن قرار العودة للتعامل مع المصرف سيكون سريعاً، وبالمقابل ستزداد فرصة الاحتفاظ به كعميل دائم وزيادة تكرار الشراء.
- 5- إن العملاء ذوي الرضا العالي هم أقل حساسية للسعر ويبقون لفترة أطول عملاء للمصرف.

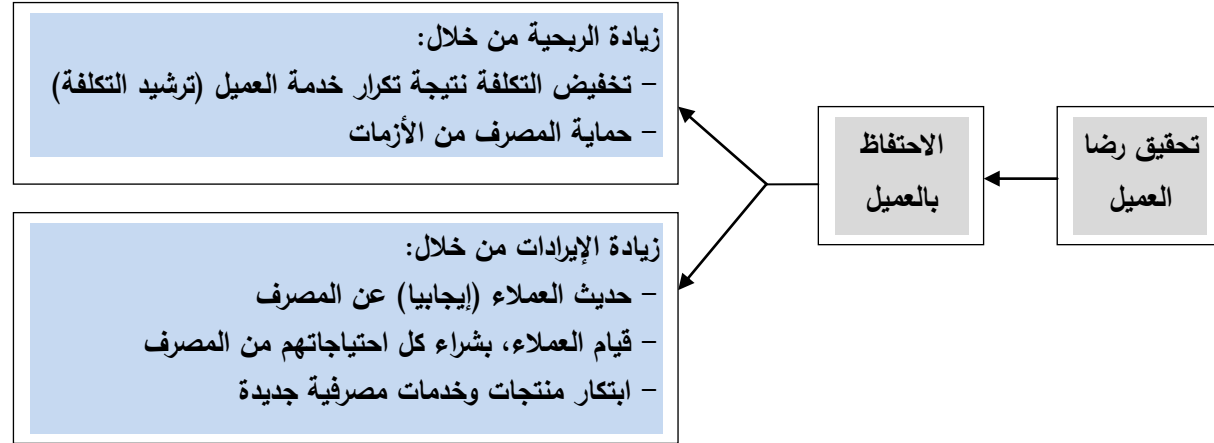
(1)- Mendoza Luis et al, (2006): Critical success factors for a customer relationship strategy, Journal of Information and Software Technology, Vol.49, No.08, PP: 913-945.

(2)- الجريبي صالح عمرو كرامة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

6- يعد رضا العملاء بمثابة التغذية العكسية للمصرف بخصوص الخدمات المقدمة إليه، والتي تحدد المشاكل السائدة والمحتملة، مما يجعل المصرف يطور من الخدمات المقدمة للعملاء. وعموما يساهم رضا العملاء في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف من خلال التوجه بالعميل والسعي للاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمصرف في شكل زيادة الربحية ونمو عوائده وإيراداته، ويمكن توضيح ذلك عبر الشكل أدناه:

### الشكل (67): رضا العميل وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف



المصدر: أبو قحف عبد السلام، (2003): كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:26. - بتصريف -

### ثانيا: دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

لقد أصبح تطبيق مبادئ إدارة علاقات العملاء (CRM) ضرورة ملحة تعززها عدة أسباب أبرزها:<sup>(1)</sup>

- تحول النظرة التسويقية من نظرة تبادلية هدفها جذب العميل والتعامل معه بغية زيادة المبيعات على المدى القصير إلى نظرة علائقية هدفها الاحتفاظ بالعميل وتأسيس علاقات طويلة الأمد معه.
- تحول النظرة من التركيز على المنتجات والخدمات المعروضة إلى التركيز على العمليات.
- زيادة التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعظيم القيمة.
- زيادة التوجه نحو تأسيس وبناء قواعد البيانات التسويقية.

فالمصارف التي لديها المعرفة المناسبة وتتبنى منهج إدارة علاقات العملاء (CRM) تكون لديها القابلية لتحقيق المزايا التالية:<sup>(2)</sup>

(1)- Payne Adrian, op.cit, P: 11.

(2)- مانع فاطمة، (2012): إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 13 و14 مارس، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، ص:15.

## الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

- 1- تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم.
  - 2- استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم.
  - 3- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية، من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
  - 4- إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابيا على توكيد جودة خدمات المصرف من وجهة نظر العميل.
  - 5- زيادة فرص نجاح الجهود التسويقية والمبيعات، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات وخدمات المصرف لهم.
  - 6- زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل عميل ببيع مزيد من منتجات وخدمات المصرف له. (\*)
  - 7- خفض نسبة التكاليف (\*\*) وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء.
  - 8- توحيد الرؤية التسويقية للمصرف وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة له.
- وبالتالي فإذا تم تطبيق أسلوب إدارة علاقات العملاء (CRM) بنجاح في المصرف فإن هذا الأخير سيحصد مجموعة من الفوائد، والتي يمكن إيجاز أبرزها في الجدول أدناه:

الجدول (26): فوائد تطبيق إدارة علاقات العملاء في المصارف

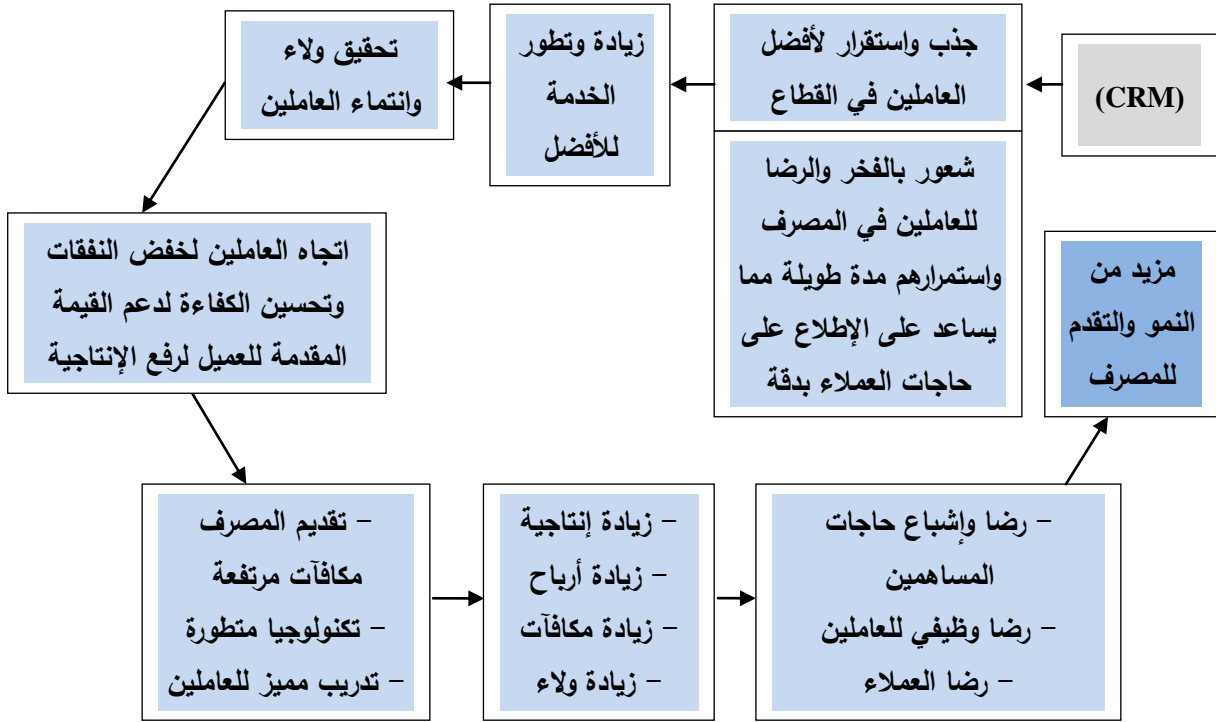
السبب	الفائدة
نتيجة لقضاء أوقات طويلة ومفيدة مع العملاء الكبار ذوي المشتريات الضخمة	زيادة عائد المبيعات
نتيجة المعرفة المسبقة بالصفقات الخاسرة والانسحاب منها في بداية عملية البيع	زيادة معدلات الفوز والنجاح
نتيجة لمعرفة العملاء بدرجة أكبر والبيع بسعر أقل (الخصومات) مع تحسين الجودة	زيادة هامش الربح
نتيجة للإلمام بمتطلبات واحتياجات العملاء	رفع معدلات رضا العملاء
نتيجة للتوجه الصحيح نحو العملاء	تقليل المصروفات الإدارية (المبيعات، التسويق، ...، وغيرها)

المصدر: توفيق عمرو عبد الرحمان، (2007) : علاقات العملاء، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص: 17.

كما أن لتطبيق الـ (CRM) أثر إيجابي جدا على العاملين والمساهمين في المصرف يمكن توضيحه في الشكل التالي:

(\*) - حيث تعتبر أحدث الدراسات أن الاحتفاظ بـ (5%) من العملاء الحاليين يؤدي إلى زيادة في الأرباح تعادل أو تفوق (25%).  
 (\*\*) - حيث تشير أحدث الدراسات إلى أن كلفة الحصول على عميل جديد تفوق عملية تكرار الشراء من عميل حالي بـ (5) إلى (10) مرات.

الشكل (68): إدارة علاقات العملاء وفوائدها على العاملين والمساهمين في المصارف

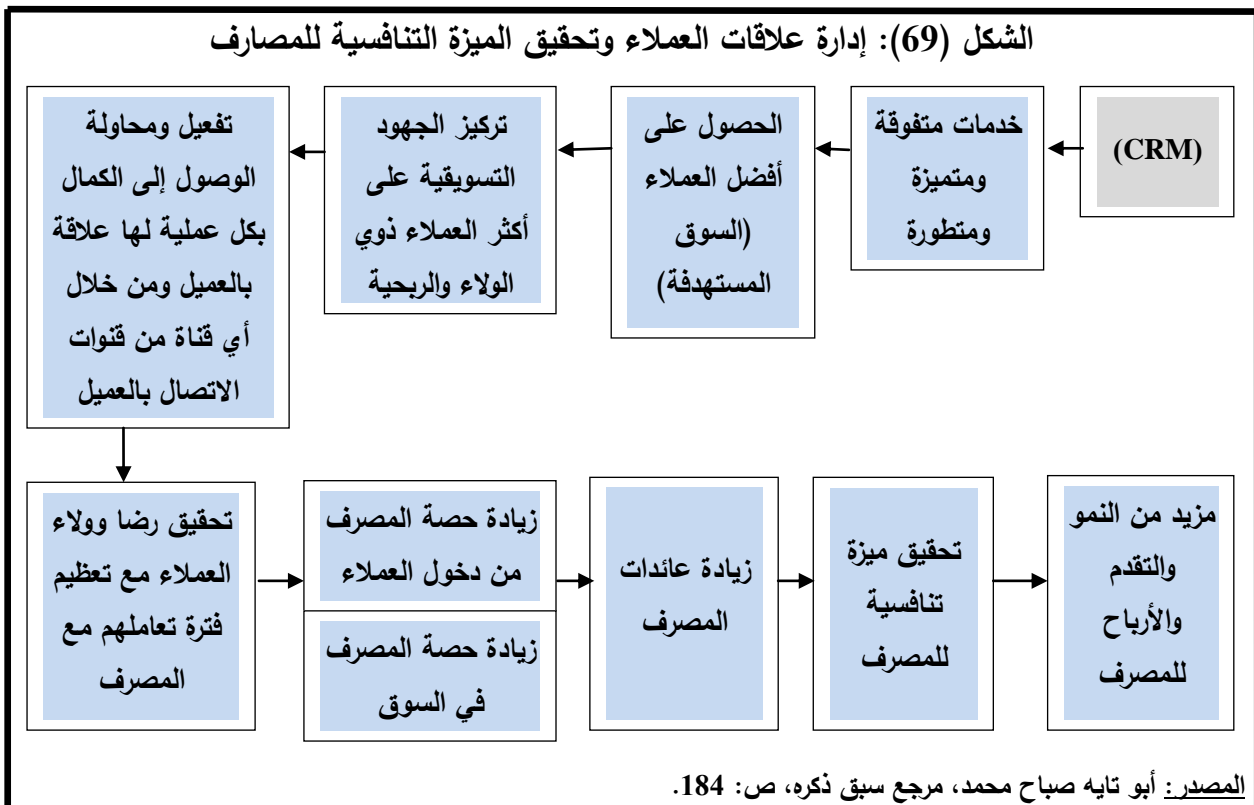


المصدر: أبو تايه صباح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

وعموماً يمكن إبراز الدور الذي تلعبه الـ (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في الشكل

التالي:

الشكل (69): إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف



المصدر: أبو تايه صباح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

### الفصل الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمصارف عبر المزيج التسويقي

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره نلاحظ جليا أن معيار التميز التنافسي قد بدأ يتحول من الحصة السوقية باتجاه الحصة الزبونية، ففي الماضي كانت جل المصارف تسعى جاهدة لزيادة حصصها السوقية منطلقا من قناعتها في أن السبيل الأمثل لتعظيم الأرباح يكمن في الاستحواذ على عملاء جدد أكثر من المحافظة على العملاء القائمين فكان ينظر إلى أكبر حصة سوقية على أنها المعيار الأمثل والوحيد الدال على التميز التنافسي للمصرف، أما حاليا فقد أصبحت المصارف تدرك تماما أن كسب عملاء جدد يفوق في تكلفته وصعوبته عملية الحفاظ على العملاء القائمين، ومن هذا المنطلق ازدادت الحاجة لتطبيق مختلف أساليب وتقنيات إدارة علاقات العملاء (CRM) وجعلها منطلقا لتحقيق التميز التنافسي المستدام للمصرف.

## خلاصة

بناء على كل ما سبق ذكره تم التوصل إلى أن عملية تأسيس المزايا التنافسية للمصارف والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة تحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد الموارد اللازمة لتحقيق البقاء والتميز في السوق المصرفية، وذلك من خلال التركيز على العناصر التسويقية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء) التي تمت دراستها وتحليلها ضمن هذا الفصل، والتي تعتبر بمثابة مفاتيح التميز والتفوق على المصارف المنافسة.

فعملية تصميم المزيج التسويقي الفعال والملائم للمصرف والذي يكفل له تحقيق مختلف أهدافه من ربحية ونمو وأمان، يجب أن تتبع من مختلف العناصر الثلاثة السابقة الذكر، فالكفاءة تساهم بشكل مباشر في تخفيض تكاليف المصرف وتنظيم طرق وأساليب العمل داخله، والجودة تساهم بشكل مباشر في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة والاستجابة لمختلف انتظارات وتوقعات العملاء، ورضا العملاء يساهم بشكل مباشر في زيادة إيرادات المصرف وذلك عبر تكرار عملية الشراء.

كما أن جميع العناصر الثلاثة السابقة الذكر ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، فالكفاءة المتفوقة تعني تخفيض تكاليف المصرف وبالتالي زيادة استثماراته في مجال تحسين جودة منتجاته وخدماته، وجودة خدمات المصرف تعني استجابتها لمختلف متطلبات وانتظارات العملاء وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم عن المصرف وزيادة ولائهم له، وكل العناصر الثلاثة السابقة الذكر تعمل مجتمعة على تأسيس تموقع متميز للمصرف في أذهان العملاء من حيث التميز في تقديم أجود وأفضل الخدمات أو الريادة عن طريق التكلفة أو كلاهما معا.

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره وبعد التعرف على أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف نظريا، فإننا نتساءل عن الدور الذي يلعبه هذا المزيج في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية كحالة دراسية، هذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل الرابع.

**الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي  
في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من  
المصارف التجارية الجزائرية**

### تمهيد

من أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث عند عرض نتائجه وتقديم اقتراحاته، ونظرا لحداثة تجربة المصارف التجارية الجزائرية خصوصا العمومية منها في تطبيق المفاهيم التسويقية عموما والمزيج التسويقي على وجه الخصوص، ونظرا لندرة الدراسات الميدانية حول علاقة المزيج التسويقي بتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية- على الأقل في الجزائر -، ارتأينا اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي وحتى عملاء مصارف تجارية جزائرية مختلفة (عمومية وخاصة) وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة الذي اختيرت عينته بالطريقة الملائمة مع مراعاة تساوي عدد المبحوثين من عينة الإطارات والموظفين مع عدد المبحوثين من عينة العملاء اجتنابا للتحيز قدر الإمكان وإيضاف قيمة لهذه الدراسة التي بهذا تكون قد خرجت عن المؤلف وأخذت بعين الاعتبار آراء الشريحة الوحيدة (العملاء) التي يمكنها الحكم عن مدى إسهام عناصر المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وللإلمام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

**المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية وذلك وفقا

للخطة التالية:

المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

أولا: إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر المراحل الأربعة التالية:

1- مرحلة ما قبل التطبيق: حيث غطت هذه المرحلة الخطوات التالية:

1-1- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية (Pilot study)، حيث قام الباحث بتوزيع ما مجموعه (30) استبياناً (15) استبياناً لفئة الإطارات والموظفين و15 أخرى لفئة العملاء) على ثلاثة وكالات تابعة لثلاثة مصارف تجارية تنشط في ولاية عنابة (محل إقامة الباحث)، وهي:

1-1-1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) "مصرف عمومي". (وكالة رقم 812 - عنابة)

1-1-2- القرض الشعبي الجزائري (BDL) "مصرف عمومي". (وكالة رقم 274 - عنابة)

1-1-3- ناتكسيس بنك - الجزائر (NB-A) "مصرف أجنبي فرنسي". (وكالة الزعفرانية - عنابة)

وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى اختلافها وتشابهها، والتأكد من أن البيانات الواردة فيه

واضحة ومفهومة وتفي بالغرض.

1-2- تم تحديد الوكالات المصرفية التي سيتم توزيع الاستبيان فيها، والاتصال بها، وتحديد مواعيد لتوزيع

الاستبيانات واستلامها (تم توزيع الاستبيان فيما تيسر للباحث من وكالات).

2- مرحلة التطبيق: حيث غطت هذه المرحلة الخطوات التالية:

1-2- توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين سواء كانوا إطارات أو موظفين أو عملاء، والاتصال بهم

بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض من وجهة نظرهم، وذلك للحصول على أكبر

قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي من جهة، ولتجنب التحيز في الإجابات من جهة

أخرى.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

2-2- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 17.0) وهو نظام ترميز المتغيرات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

2-3- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة.

3- مرحلة تحليل النموذج وتفسيره: اشتملت هذه المرحلة على الخطوات التالية:

3-1- دراسة النموذج وصفا من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي والمقابلات التي أجراها الباحث مع إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

3-2- اختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

4- مرحلة استخلاص النتائج والاقتراحات: وقد غطت هذه المرحلة الخطوات التالية:

4-1- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بأبعاد المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية.

4-2- تقديم الاقتراحات الأساسية التي تمخضت عن هذه الدراسة للجهات المعنية بموضوع المزيج التسويقي المصرفي (المصارف التجارية الجزائرية، السلطات النقدية وبنك الجزائر، الباحثين والمتخصصين، العملاء، الطلبة،... وغيرهم).

### ثانياً: أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية: والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير،... وغيرها، باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية، ذات العلاقة بموضوعي المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية، بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغير المستقل (المزيج التسويقي المصرفي) ومختلف أبعاده، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ومختلف أبعادها، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية: حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

2-1- الاستبيان: وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة (يتم اختيارها من طرف المبحوث من ضمن قائمة الإجابات المقترحة عليه) سلمت للمبحوثين ليجيبوا عليها

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وإعادتها (أنظر الملحق 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة غير عشوائية مكونة من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية وعينة غير عشوائية أخرى مكونة من عملاء هذه المصارف لإثراء الموضوع واجتتاب التحيز في الإجابات، كما تم إعداد نسخة فرنسية عن الاستبيان (أنظر الملحق 02)، وذلك نظرا لكون فئة كبيرة من المبحوثين (سواء كانوا موظفين أو عملاء) يتحدثون باللغة الفرنسية، وقد روعي في تصميم الاستبيانين أمرين أساسيين، هما:

2-1-1- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.

2-1-2- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي المصرفي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

2-2- المقابلة: نظرا لحاجة الباحث للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين خصوصا من هم على إطلاع واسع على المفاهيم التسويقية المصرفية (المدرء، الإطارات العليا، وبعض الإطارات المختصة في التسويق)، بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات والوصول إلى أبرز النتائج، وقد استخدم الباحث في المقابلة أسلوبين هما:

2-2-1- الأسئلة: حيث طرحت أسئلة محددة (مفتوحة ومغلقة) للحصول على إجابات دقيقة.

2-2-2- مناقشة عامة ومفتوحة بحيث وفرت للمبحوث المستقصي الحرية الكاملة في التعبير عن آرائه. هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

2-3- الملاحظة: في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة في هذه الدراسة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لفروع ووكالات المصارف التجارية الجزائرية، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية الباحث من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المصارف محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

2-4- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث حاول الباحث الإطلاع عليها واستخدام ما توفر بين يديه من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بعينة المصارف التجارية محل الدراسة، وتوظيفها في عملية التحليل.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث في الدراسة الميدانية بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بإسم (SPSS) أبرزها:

1- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية: لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ومن ثم بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

2- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الأداة (الاستبيان) ومتغيرات الدراسة ككل.

3- اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test): للتأكد من اعتمادية البيانات، أي للتأكد من أن البيانات تتصف بالتوزيع الطبيعي أم لا بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية.

4- معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation coefficient) "Spearman": تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير تابع.

5- معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation Coefficient): تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع.

6- اختبار T (T test): تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

7- الانحدار البسيط (Multiple Regression): استعمل في قياس التأثير المعنوي لكل متغير مستقل في المتغير التابع.

7- الانحدار المتعدد (Multiple Regression): استعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

8- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

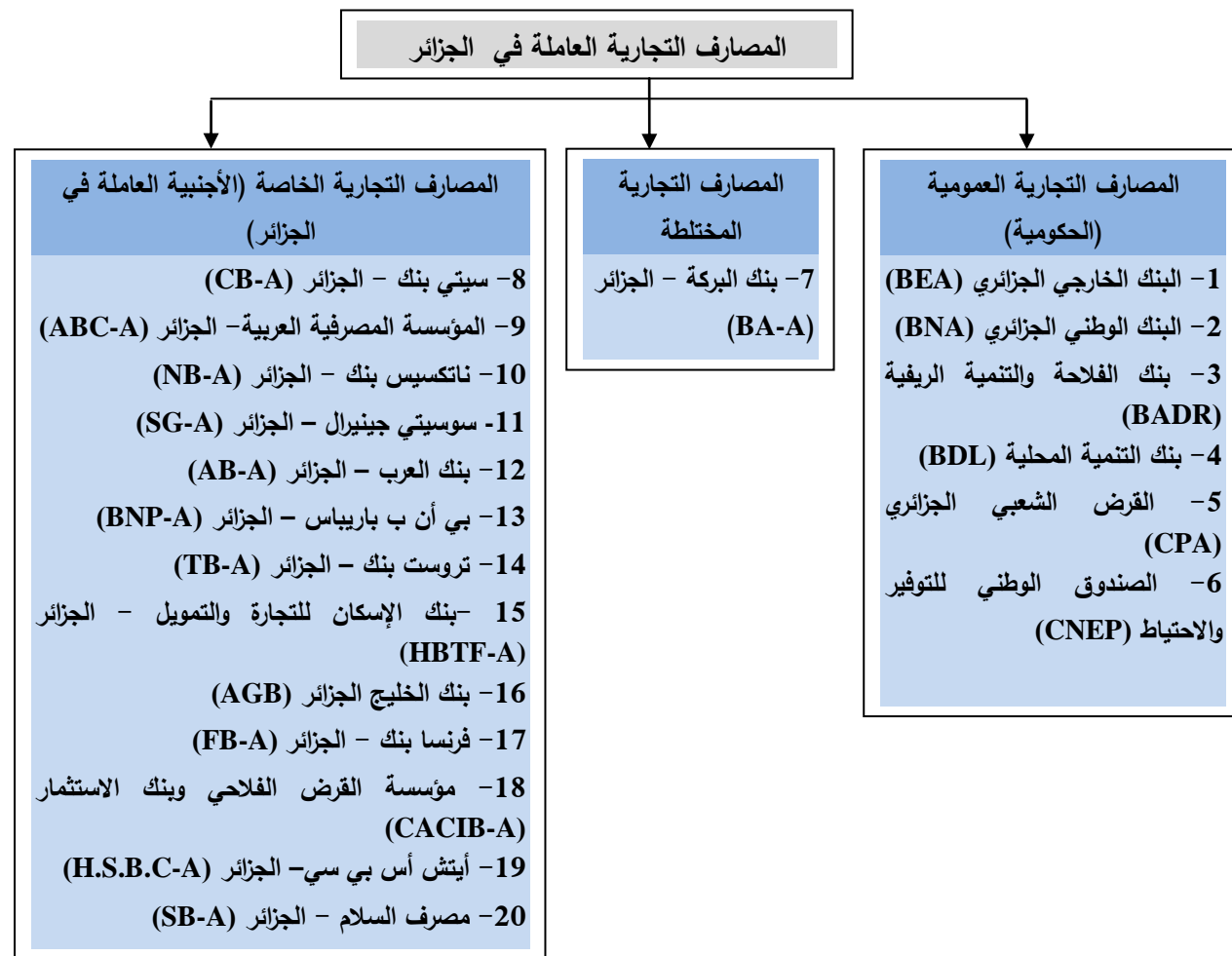
9- اختبار F (F test): تم استخدامه لمعرفة هل هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري والمقدرة حالياً (نهاية 2014) بـ (20) مصرفاً، منها (06) مصارف تجارية عمومية (حكومية)، و(13) مصرفاً تجارياً خاصاً (أجنبياً)، ومصرف مختلط وحيد، وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (70): هيكل القطاع المصرفي الجزائري مع نهاية (2014)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

[www.bank-of-algeria.dz/html/banque.html](http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.html) , Consulté le 28/12/2014.

وقد وقع اختيار الباحث على القطاع المصرفي بالذات لثلاثة أسباب رئيسية، أولها الدور الرئيسي الذي يعلبه هذا القطاع في تمويل الحركة الاقتصادية المتنامية التي تشهدها البلاد، وثانيها أن هذا القطاع من المفترض أن يكون من أكثر القطاعات اهتماماً بموضوع المزيج التسويقي وسبل تفعيله، وثالثها أن

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

موظفي هذا القطاع من المفترض أن يكونوا من أكثر الأشخاص معرفة بموضوعي المزيج التسويقي والميزة التنافسية ومختلف أبعادهما التي وردت ضمن هذه الدراسة.

وفيما يلي نقدم نبذة موجزة عن مختلف مفردات مجتمع الدراسة (المصارف المبحوثة):

### 1- المصارف التجارية الجزائرية العمومية (الحكومية): وتشمل:

1-1- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): تأسس الـ (CNEP) في (10/08/1964) بموجب القانون رقم (227/64) على أنقاض شبكة صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائرية (CSDCA)<sup>(1)</sup>، حيث تم افتتاح أول وكالة له بتاريخ (01/03/1967) بتلمسان، وفي سنة (1997) أصبح (CNEP) مصرفا تجاريا يحمل اسم (CNEP Banque).

وباعتباره مصرفا تجاريا فإن (CNEP) يمارس مختلف أنشطة جمع الودائع ومنح القروض، إلا أنه يتخصص أساسا في جمع التوفير، منح القروض العقارية، تمويل المقاولين العموميين والخواص، تمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء، تمويل الجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية.

وحاليا يحوز (CNEP) على شبكة واسعة من الفروع والوكالات تقدر بـ (15) مديرية جهوية و(206) وكالة مصرفية موزعة على كامل التراب الوطني حسب إحصائيات نهاية عام (2013)<sup>(2)</sup>، كما يتواجد (CNEP) أيضا على مستوى الشبكة البريدية من أجل جمع إيداعات الأسر.

1-2- البنك الوطني الجزائري (BNA): أنشئ الـ (BNA) بموجب المرسوم رقم (178/66) الصادر في (13/06/1966)، وبذلك يعتبر أول المصارف التجارية العمومية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، وقد عوض تأسيسه المصارف الأجنبية التالية: القرض العقاري للجزائر وتونس (CFAT)، القرض الصناعي التجاري (CIC)، البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا (BNCIA)، بنك باريس وهولندا (BPPB)، وأخيرا مكتب معسكر للخصم (CEM)<sup>(3)</sup>.

وباعتباره مصرفا تجاريا فإن الـ (BNA) يقوم بجمع الودائع بمختلف أشكالها، ومنح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل، منح القروض للقطاع الخاص والزراعي، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

وقدر رأس مال المصرف سنة (2013) بـ (41.600) مليار دج، كما تحسب له شبكة توزيع واسعة تشمل ما يقارب (17) مديرية جهوية و(206) وكالة مصرفية موزعة عبر كامل التراب الوطني.<sup>(4)</sup>

(1)- KPMG, (2012): Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, KPMG Algérie SPA, Alger, P: 15.

(2)- [www.cnep.dz/fr/index\\_fr.php?page=presentation](http://www.cnep.dz/fr/index_fr.php?page=presentation), consulté le 02/03/2014.

(3)- لطرش الطاهر، (2010): تقنيات البنوك، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 188.

(4)- [www.bna.dz/reseau.html](http://www.bna.dz/reseau.html), consulté le 05/03/2014.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

1-3- القرض الشعبي الجزائري (CPA): تم تأسيس الـ (CPA) في (1966/05/14) بموجب المرسوم رقم (366/66) على أنقاض خمسة مصارف شعبية وهي: البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر (BPCIA)، البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران (BPCIO)، البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة (BPCIC)، البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة (BPCIAN)، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي (CCACP)، ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة مصارف أجنبية أخرى هي: شركة مرسيليا للقرض (SMC)، المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك (CFCB)، والبنك المختلط الجزائر - مصر (BMA-M).<sup>(1)</sup>

ويضطلع الـ (CPA) بمنح القروض للقطاع الحرفي، الفنادق والقطاع السياحي، قطاع الصحة، قطاع الإعلام والخدمات، قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية للإنتاج والتوزيع والمهن الحرة، وحتى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PMI/PMI)، وحاليا فإن الـ (CPA) يقوم بجميع وظائف المصارف التجارية من قبول الودائع ومنح مختلف أشكال القروض، كما يشارك الـ (CPA) في رأس مال كثير من المصارف والمؤسسات المالية المحلية والأجنبية.

ويحوز الـ (CPA) على شبكة توزيع واسعة النطاق بلغت مع نهاية (2013) ما يقارب الـ (139) وكالة مصرفية موزعة عبر مختلف أنحاء الوطن.<sup>(2)</sup>

1-4- البنك الخارجي الجزائري (BEA): تأسس الـ (BEA) في (1967/10/01) بموجب الأمر رقم (204/67) على أنقاض خمسة مصارف أجنبية هي: القرض الليوني (CL)، الشركة العامة (SG)، قرض الشمال (CN)، البنك الصناعي للجزائر والمتوسط (BIAM)، وبنك باركليز (BB).<sup>(3)</sup>

ويضطلع الـ (BEA) أساسا بتمويل عمليات التجارة الخارجية فهو يقوم بمنح قروض الاستيراد وتأمين المصدرين الجزائريين وتوفير الدعم المالي لهم، كما تمتد نشاطاته الاقراضية إلى تمويل مختلف الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية وقطاعات اقتصادية أخرى، وباعتباره مصرفا تجاريا فإن (BEA) يمارس جميع مهام المصارف التجارية من تلقي الودائع وتقديم القروض، كما يشارك الـ (BEA) في رأس مال كثير من المصارف والمؤسسات المالية المحلية والأجنبية.

ومع نهاية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (100) مليار دج، كما تحسب له شبكة توزيع واسعة تضم (10) مديريات جهوية و(136) وكالة مصرفية تتوزع عبر مختلف مناطق الوطن.<sup>(4)</sup>

(1) - لطرش الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

(2) - [www.cpa-bank.com/banque.html](http://www.cpa-bank.com/banque.html), consulté le 03/05/2014.

(3) - KPMG, op.cit, P: 13

(4) - [www.bea.dz/reseaux/reseaux.html](http://www.bea.dz/reseaux/reseaux.html), consulté le 16/05/2014

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

1-5- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): تم تأسيس (BADR) في (13/03/1982) بمقتضى المرسوم رقم (206/82) تبعا لإعادة هيكلة الـ (BNA).<sup>(1)</sup>

ويهدف (BADR) إلى تنمية وتطوير القطاع الفلاحي الجزائري وذلك عبر تقديم مختلف صيغ القروض الخاصة بتمويل القطاع الفلاحي، ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، تمويل أنشطة الصناعات الغذائية، تربية المواشي والمائيات وقطاع الصيد البحري، كما يقوم (BADR) بتلقي الودائع وتقديم مختلف القروض باعتباره مصرفا تجاريا.

ومع نهاية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (33) مليار دج، كما يوظف ما يزيد عن (7000) موظف، في حين تحسب له شبكة توزيع واسعة جدا تضم (39) مديرية جهوية و(300) وكالة مصرفية موزعة عبر كامل التراب الوطني.<sup>(2)</sup>

1-6- بنك التنمية المحلية (BDL): تأسس الـ (BDL) بموجب المرسوم رقم (85/85) المؤرخ في (30/04/1985) وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري (CPA)، برأس مال قدره نصف مليار دج، ويقع مقره الرئيسي خارج الجزائر العاصمة في اسطاوالي بولاية تيبازة.<sup>(3)</sup>

وباعتباره مصرفا تجاريا فإن (BDL) يقوم بجمع الودائع وتقديم مختلف أنواع القروض، إلا أنه يختص بتمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI)، ويمنح القروض لصالح الجماعات والهيئات المحلية، بالإضافة إلى قيامه ببعض النشاطات الأخرى كمنح القروض الرهنية وتمويل القطاع الخاص.

وحتى نهاية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (15.800) مليار دج، كما تحسب له شبكة توزيع واسعة تضم (149) وكالة منتشرة عبر مناطق مختلفة من الوطن، منها (143) وكالة مكلفة بتسيير العمليات المصرفية التي وضعت تحت مسؤوليتها، و(06) وكالات مختصة في منح القروض على الرهن.<sup>(4)</sup>

### 2- المصارف التجارية الجزائرية الخاصة (المختلطة والأجنبية): وتشمل:

2-1- بنك البركة - الجزائر (BA-A): هو أول مصرف تجاري عام في الجزائر برأس مال مختلط (عام وخاص)، أنشئ في (20/05/1991) برأس مال قدره (500) مليون دج، وقد شرع في العمل فعلا خلال شهر سبتمبر من نفس السنة، والمساهمان في رأس ماله عند التأسيس هما: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الجزائري بنسبة (51%)، ومجموعة دلة البركة (GDB) السعودية بنسبة (49%).<sup>(5)</sup>

(1)- KPMG, op.cit, P: 14.

(2)- [www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr](http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr), consulté le 02/06/2014.

(3)- القزويني شاكور، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

(4)- [www.bdl.dz/banque.html](http://www.bdl.dz/banque.html), consulté le 02/06/2014.

(5)- [www.albaraka-bank.com/fr/index.php?option=content&task=view&id=218&item=28](http://www.albaraka-bank.com/fr/index.php?option=content&task=view&id=218&item=28), consulté le 21/06/2014.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

ويسير بنك البركة مثله مثل جميع المصارف التجارية العاملة في الجزائر بموجب أحكام قانون النقد والقرض (10/90) المؤرخ في (14/04/1990)، وهو مرخص بالقيام بجميع الأعمال المصرفية، التمويل والاستثمار وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء.

ومع بداية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (10) مليار دج، (56%) منه مملوك لمجموعة البركة المصرفية و(44%) منه مملوك لـ (BADR)، وفي نفس السنة أحصى المصرف شبكة توزيع تقدر بـ (26) وكالة مصرفية تتوزع عبر مناطق مختلفة من القطر.<sup>(1)</sup>

2-2- المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC-A): هو مصرف تجاري تابع لمجموعة المؤسسة العربية المصرفية بالبحرين (BSC)، بدأ العمل في الجزائر سنة (1995) كمكتب تمثيل، ثم أصبح في ديسمبر (1998) مصرفا تجاريا أجنبيا عاملا في الجزائر، وذلك بموجب القرار الصادر في (24/09/1998) عن مجلس النقد والقرض (CMC)، وبذلك يكون الـ (ABC) أول مصرف خاص أجنبي في الجزائر حيث بدأ العمل بتاريخ (02/12/1998) بافتتاح أول وكالة مصرفية له ببنر مراد رايس بالجزائر العاصمة.<sup>(2)</sup> وكونه مصرفا تجاريا فإن الـ (ABC) يزاوّل مختلف الأنشطة التي تمارسها المصارف التجارية، كما يركز على تمويل نشاط التجارة الخارجية وقطاع الخواص.

ومع نهاية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (10) مليار دج، موزع كما يلي: (87.66%) حصة المؤسسة العربية المصرفية بالبحرين (BSC)، (4.18%) حصة شركة الاستثمار العربية (TAIC)، (2.32%) حصة المؤسسة المالية العالمية (SFI)، و(2.09%) حصة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)، و (2.75%) حصة مستثمرين جزائريين خواص<sup>(3)</sup>، وفي نفس السنة بلغ عدد موظفيه (405) موظفا، كما بلغت شبكة توزيعه (23) وكالة مصرفية.

2-3- سوسيتي جنيرال - الجزائر (SG-A): هو مصرف تجاري تابع كليا لمجموعة (Société Générale) الفرنسية العملاقة، تم إنشاؤه سنة (1999) برأس مال قدره (500) مليون دج، تحصل على ترخيص بممارسة أنشطته كمصرف تجاري أجنبي عامل في الجزائر سنة (2000) ليكون بذلك من أوائل المصارف الأجنبية العاملة في الجزائر.<sup>(4)</sup>

ويعتبر هذا المصرف من المصارف الرائدة عالميا في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة والمبتكرة وذات الشهرة الواسعة وهذا ما مكنه من إيجاد موقع مميز له في السوق الجزائرية رغم حداثة تجربته بالجزائر.

(1) - Al baraka Banque, (2012) : Rapport annuel 2011, P: 22.

(2) - [www.arabbanking.com/fr/about/background.asp](http://www.arabbanking.com/fr/about/background.asp), consulté le 21/06/2014.

(3) - ABC Banque-Algérie, (2013): Rapport annuel 2013, Alger, P: 28.

(4) - [www.societegenerale.dz/nous\\_connaitre.html](http://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html), consulté le 23/06/2014.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

ومع نهاية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (10) مليار دج، كما تحسب له شبكة توزيع واسعة الانتشار تشمل (84) وكالة مصرفية<sup>(1)</sup>، مع تسيير إدارة المصرف برنامج مستقبلي لدخول جميع ولايات الوطن.

**2-4- ناتكسيس بنك - الجزائر (NB-A):** هو مصرف تجاري تابع لمجموعة (BPCE) الفرنسية الشهيرة، تم تأسيسه سنة (1999) وتحصل على الترخيص بمزاولة نشاطه في الجزائر سنة (2000).

ويمارس (NB-A) مختلف المهام التي تمارسها المصارف التجارية إلا أنه يركز على تمويل الخواص (سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات)، تقديم قروض الإيجار (Leasing)، خدمات البطاقات المصرفية.

ومع نهاية سنة (2013) توسعت شبكة توزيع المصرف لتشمل (27) وكالة تتوزع على المدن الكبرى والحيوية، في حين بلغ عدد موظفيه (685) موظفاً، أما عدد العملاء فقد ارتفع إلى (57878) عميل.<sup>(2)</sup>

**2-5- بنك العرب - الجزائر (AB-A):** هو فرع مصرفي تجاري تابع لمجموعة البنك العربي (ABG) الأردنية، تحصل على الترخيص بمزاولة نشاطه في الجزائر في أكتوبر (2001).

وكونه مصرفاً تجارياً فإن الـ (AB-A) يزاول مختلف الأنشطة التي تزاولها المصارف التجارية من قبول الودائع ومنح القروض، إلا أنه يركز على بعض الخدمات المصرفية كمنح القروض السكنية، منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خدمة البطاقات المصرفية والصرافات الآلية.

ومع بداية سنة (2011) قدر عدد موظفي المصرف بـ (179) موظفاً، في حين بلغت شبكته التوزيعية مع نهاية سنة (2013) (08) وكالات في أربع مدن كبرى هي: الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، سطيف.<sup>(3)</sup>

**2-6- بي أن بي باريباس - الجزائر (BNP Paribas-A):** هو مصرف تجاري تابع كلياً لمجموعة (BNP Paribas) الفرنسية الرائدة عالمياً في مجال المنتجات والخدمات المالية والمصرفية، وقد بدأ هذا المصرف نشاطه في الجزائر سنة (2000) كمكتب تمثيل، وفي جانفي (2002) تم اعتماده كمصرف أجنبي خاص عامل في الجزائر.<sup>(4)</sup>

ويمارس الـ (BNP Paribas) مختلف الأنشطة التي تؤديها المصارف التجارية حيث يركز على تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية لكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، كما يقدم حزمة متنوعة من الخدمات بما فيها الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تميزه عن بقية المصارف التجارية العاملة في الجزائر.

(1)- Société Générale Algérie, (2013): Réseau d'agences: Un réseau qui nous rapproche, Document interne de SGA, Alger, PP: 01-02.

(2)- [www.natixis.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80:natixis-alger-en-chiffre&catid=79&itemid=515&lang=fr](http://www.natixis.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=80:natixis-alger-en-chiffre&catid=79&itemid=515&lang=fr), consulté le 21/07/2014.

(3)- [www.arabbank.dz/fr/waysbankbranchnet.aspx](http://www.arabbank.dz/fr/waysbankbranchnet.aspx), consulté le 03/07/2014.

(4)- [www.bnpparibas.dz/fr/pid5990/bnp-paribas-djazair.html](http://www.bnpparibas.dz/fr/pid5990/bnp-paribas-djazair.html), consulté le 04/07/2014.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

ومع نهاية سنة (2013) قدر رأس مال المصرف بـ (10) مليار دج، أما عدد موظفيه فيقدر بـ (1264) موظف، في حين بلغ عدد عملائه (1600000) عميل<sup>(1)</sup>، كما بلغت شبكة توزيعه (70) وكالة. 7-2 - بنك الخليج الجزائر (AGB): هو مصرف تجاري أجنبي تم تأسيسه في (2003/12/15) بموجب القرار رقم (03/03) برأس مال قدره (10) مليار دج، وبمساهمة ثلاثة مصارف تابعة لمجموعة (KIPCO) وهي: بنك البحرين الوطني (NBB) بنسبة (60%)، بنك تونس الدولي (TIB) بنسبة (30%)، بنك الأردن - الكويت (JKB) بنسبة (10%)<sup>(2)</sup>، وقد بدأ هذا المصرف نشاطه في الجزائر مع بداية سنة (2004) حيث تم افتتاح أول وكالة له بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة.

ويقوم الـ (AGB) بتقديم مختلف المنتجات والخدمات المصرفية الكلاسيكية (قبول الودائع ومنح القروض) إلى جانب تقديمه لمختلف منتجات الصيرفة الإسلامية، بالإضافة إلى تقديم خدمات الصيرفة الإلكترونية إذ يعتبر الـ (AGB) المصرف الوحيد إلى حد الآن الذي افتتح وكالة مصرفية مؤتمة بالكامل (Agence Self Banking) بالعاصمة.

ومع نهاية سنة (2012) قدر رأس مال المصرف بـ (10) مليار دج، وعدد موظفيه بـ (551) موظف، وعدد عملائه بـ (47327) عميل<sup>(3)</sup>، في حين بلغت شبكة توزيعه (45) وكالة مصرفية نهاية سنة (2014) مع تسطير برنامج لإنشاء (60) وكالة جديدة خلال سنة (2015).<sup>(4)</sup>

أما بقية المصارف التجارية الخاصة الأجنبية العاملة في الجزائر فتشمل:

8-2 - سيتي بنك الجزائر (CB-A).

9-2 - تروست بنك الجزائر (TB-A).

10-2 - بنك فرنسا الجزائر (FB-A).

11-2 - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (HBTF-A).

12-2 - مؤسسة القرض الفلاحي وبنك الاستثمار الجزائر (CACIB-A).

13-2 - بنك السلام الجزائر (SB-A).

14-2 - المؤسسة المصرفية لهونغ كونغ وشنغهاي الجزائر (HSBC-A).

وجل هذه المصارف عبارة عن فروع صغيرة تابعة لمصارف أجنبية كبيرة، يكاد يقتصر مجال نشاط هذه المصارف على الجزائر العاصمة فقط.

(1)- BNP Paribas El djazair, (2013): Rapport Annuel 2013: Résultats et Perspectives, Alger, P: 06.

(2)- AGB, (2009): Rapport Annuel 2009, Alger, P: 09.

(3)- AGB, (2012): Rapport Annuel 2012, Alger, P: 07.

(4)- [www.agb.dz/article-view-1-html](http://www.agb.dz/article-view-1-html), consulté le 04/07/2014.

ثانياً: عينة الدراسة

- لقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:
- كبر وضخامة مجتمع الدراسة وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة.
  - صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بكل مصرف.
  - ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة.

لذلك فقد تم اختيار عينة غير عشوائية شملت (51) وكالة مصرفية (أنظر الملحق 03) تابعة لـ (13) مصرفا تجاريا جزائريا هي: المصارف العمومية (الحكومية): (CNEP)، (BNA)، (CPA)، (BEA)، (BADR)، (BDL)، والمصارف الخاصة (المختلطة والأجنبية): (BA-A)، (ABC-A)، (SG-A)، (NB-A)، (AB-A)، (BNP-A)، (AGB)، حيث قام الباحث بتوزيع (10) استبيانات في كل وكالة مصرفية: (05) لفئة الإطارات والموظفين، و(05) لفئة العملاء.

وقد تم توزيع الاستبيانات في المدن الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (27): مناطق (مدن) توزيع الاستبيان

المنطقة	رمز الولاية	الولاية	الرقم
الغرب	02	الشلف	01
الجنوب	03	الأغواط	02
الشرق	05	باتنة	03
الجنوب	07	بسكرة	04
الجنوب	08	بشار	05
الشرق	12	تبسة	06
الوسط	16	الجزائر العاصمة	07
الشرق	18	جيجل	08
الشرق	19	سطيف	09
الغرب	20	سعيدة	10
الشرق	23	عنابة	11
الشرق	24	قالمة	12
الشرق	25	قسنطينة	13
الوسط	26	المدية	14
الشرق	36	الطارف	15
الوسط	43	ميلة	16
الجنوب	47	غرداية	17

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

حيث تم مراعاة نقطة مهمة مفادها أن تشمل عينة الدراسة مختلف المناطق الجغرافية للقطر الجزائري (الشرق، الغرب، الوسط، والجنوب).

ولتحقيق أهداف الدراسة والحصول على المعلومات المناسبة، اختار الباحث أن يتوجه بالاستبيان إلى كل من له علاقة بموضوع المزيج التسويقي المصرفي، انطلاقا من إطارات المصارف المسؤولين أساسا عن رسم سياسات ومعالم المزيج التسويقي الفعال الذي يحتاجه المصرف لضمان بقائه واستمراره في السوق المصرفية، وكذلك مختلف الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات المصرفية للعملاء والذين يكونون على دراية تامة بمدى نجاعة المزيج التسويقي المطبق في كسب العملاء ونيل رضاهم بحكم اتصالهم المباشر بالعملاء، وكذلك العملاء الذين يكونون الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم فيما إذا كان المزيج التسويقي المطبق من قبل المصرف يلبي رغباتهم ويحقق تطلعاتهم وبالتالي ينعكس في تميز المصرف تنافسيا أم لا، وبذلك يكون هذا الاستبيان قد جمع آراء مختلف الفاعلين في هذا الميدان واجتنب التحيز قدر الإمكان.

وعليه فقد قام الباحث بتوزيع ما مجموعه (510) استبيانا، حيث قام بتوزيع (255) استبيانا على عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية، منها (150) استبيانا تم توزيعه على عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية العمومية الستة بواقع (25) استبيانا لكل مصرف و(105) استبيانا موزعا على عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الخاصة بواقع (15) استبيانا لكل مصرف، كما تم توزيع (255) استبيانا على عينة عملاء المصارف التجارية، منها (150) استبيانا على عملاء المصارف العمومية بواقع (25) استبيانا لكل مصرف و(105) استبيانا تم توزيعه على عملاء المصارف التجارية الخاصة بواقع (15) استبيانا لكل مصرف، والجدول أدناه يوضح بالتفصيل الاستبيانات المعتمدة في هذه الدراسة:

الجدول (28): الاستبيانات المعتمدة في الدراسة الميدانية

	BDL	BADR	BEA	CPA	BNA	CNEP	عينة المصارف التجارية العمومية
	25	25	25	25	25	25	عينة إطارات وموظفي المصارف العمومية
	25	25	25	25	25	25	عينة عملاء المصارف العمومية
	50	50	50	50	50	50	المجموع
AGB	BNP-A	AB-A	NB-A	SG-A	ABC-A	BA-A	عينة المصارف التجارية الخاصة
15	15	15	15	15	15	15	عينة إطارات وموظفي المصارف الخاصة
15	15	15	15	15	15	15	عينة عملاء المصارف الخاصة
30	30	30	30	30	30	30	المجموع
30	80	80	80	80	80	80	إجمالي الاستبيانات المعتمدة
510 استبيان		المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

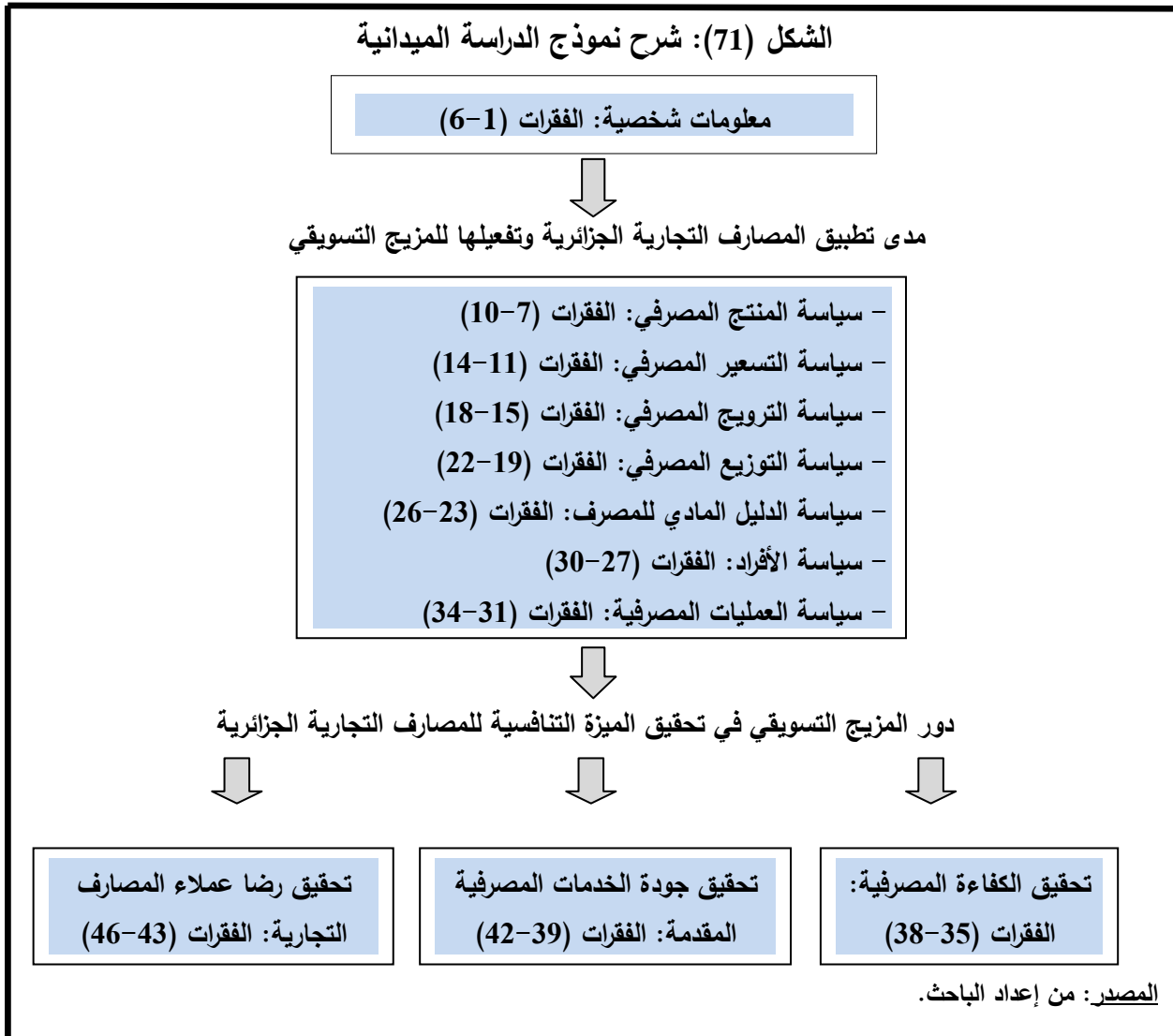
وقد تم اختيار المبحوثين بطريقة العينة الملائمة (Convenience Sample) وهي تلك العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبيان عليهم داخل المصارف المبحوثة.

كما قام الباحث بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ (2014/05/01) إلى غاية تاريخ (2014/12/02) أي ما يقارب (07 أشهر) واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذله الباحث وبعض الأساتذة وطلبة الدكتوراه الذين ساعدوه في توزيع هذه الاستبيانات أو التوسط له حتى يتمكن من توزيعها، وملازمته لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه في شكله النهائي القابل للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية

#### أولا: وصف أداة النموذج (الاستبيان)

لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:



## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وبناء على الشكل السابق يتضح أن أداة النموذج قد احتوت على (46) سؤالاً وثلاثة أجزاء أساسية:

**1- الجزء الأول:** شمل البيانات الشخصية والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين سواء كانوا إطاراً أو موظفين أو حتى عملاء (الفقرات 1-6)، ف فيما يخص عينة إطاراً وموظفي المصارف التجارية الجزائرية فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة بـ: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الأقدمية في العمل)، أما فيما يخص عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية فقد اشتمل هذا الجزء كذلك على البيانات المتعلقة بـ: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، أقدمية التعامل مع المصرف).

**2- الجزء الثاني:** شمل هذا الجزء مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد المزيج التسويقي المطبقة في المصارف التجارية الجزائرية (المتغير المستقل) والمقدرة بـ (28) فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (29): مقاييس أبعاد المزيج التسويقي في مصارف التجارية الجزائرية

الرموز في متن الدراسة	حدود ومقاييس الفقرات	عدد فقرات البعد	البعد
X1-X4	(10-7)	04	سياسة المنتج المصرفي
X5-X8	(14-11)	04	سياسة التسعير المصرفي
X9-X12	(18-15)	04	سياسة الترويج المصرفي
X13-X16	(22-19)	04	سياسة التوزيع المصرفي
X17-X20	(26-23)	04	سياسة الدليل المادي للمصرف
X21-X24	(30-27)	04	سياسة الأفراد
X25-X28	(34-31)	04	سياسة العمليات المصرفية
X1-X28	(34-7)	28	المزيج التسويقي المصرفي

المصدر: من إعداد الباحث.

**3- الجزء الثالث:** شمل هذا الجزء مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية (المتغير التابع)، والمقدرة بـ (12) فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (30): مقاييس أبعاد الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية

الرموز في متن الدراسة	حدود ومقاييس الفقرات	عدد فقرات البعد	البعد
Y1-Y4	38-35	04	الكفاءة
Y5-Y8	42-39	04	الجودة
Y9-Y12	46-43	04	رضا العملاء
Y1-Y12	46-35	12	الميزة التنافسية للمصرف

المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحداً منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول (31): درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الإستجابة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط فرضي قدره (3)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0,01) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات. وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن الباحث قد قام بإضافة تعريف إجرائي موجز لكل بعد من أبعاد المزيج التسويقي المصرفي السبعة، وكل بعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة، وذلك حتى يزيل الغموض عن كل مفهوم ويسهل مهمة الأفراد المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

### ثانياً: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

#### 1- قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بالصدق الظاهري لأداة الدراسة قدرة الاستبيان على قياس ما صمم من أجله، ويعد أن انتهى الباحث من إعداد الصيغة الأولية للاستبيان فلا بد عليه من قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة واختبارها، ويتفق الباحثون بأن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، هي أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير فيما إذا كانت فقرات الاستبيان ممثلة للصيغة المطلوب قياسها أم لا.

وبناء على ما تقدم فقد قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (11) خبيراً من الجزائر وبعض الدول العربية (أنظر الملحق 04)، لمعرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط فقرات الاستبيان ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد ومتغيرات الاستبيان، وقد تم الأخذ إجمالاً بكل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت فقرات أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملاءمة بما يضمن الدقة في القياس.

#### 2- قياس ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، استخدم الباحث معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وعلى الرغم

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ (Cronbach Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0,60) مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ (Cronbach Alpha):

الجدول (32): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل (Cronbach Alpha)

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	عينة الإطارات والموظفين			عينة العملاء		
			معامل ارتباط ألفا كرونباخ	%	النتيجة	معامل ارتباط ألفا كرونباخ	%	النتيجة
	أبعاد المزيج التسويقي المصرفي	28						
1	المنتج	04	0,855	85,50	0,866	86,60	تعد معاملات الثبات لمقاييس الدراسة والمتعلقة بأبعاد المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإحصائية والإدارية	
2	التسعير	04	0,859	85,90	0,873	87,30		
3	الترويج	04	0,855	85,50	0,862	86,20		
4	التوزيع	04	0,854	85,40	0,860	86,00		
5	الدليل المادي	04	0,857	85,70	0,863	86,30		
6	الأفراد	04	0,857	85,70	0,862	86,20		
7	العمليات	04	0,851	85,10	0,861	86,10		
	أبعاد الميزة التنافسية	12						
1	الكفاءة	04	0,857	85,70	0,868	86,80		
2	الجودة	04	0,851	85,10	0,856	85,60		
3	رضا العملاء	04	0,849	84,90	0,855	85,50		
	معامل ألفا كرونباخ الكلي	40	0,867	86,70	0,875	87,50		

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وتشير النتائج النهائية الواردة في الجدول (32) إلى أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية بلغت (0,855، 0,859، 0,855، 0,854، 0,857، 0,857، 0,851، 0,857، 0,851، 0,849) على التوالي، في حين بلغت معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية (0,866، 0,873، 0,862، 0,860، 0,863، 0,862، 0,861، 0,868، 0,856، 0,855) على التوالي، وبالتالي فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الكلية لعينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (0,867)، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلية لعينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية (0,875)، وهي جميعها قيم عالية جدا (تفوق 0,60) وتؤكد ثبات نموذج الدراسة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov- Smirnov test)

لقد تم استخدام اختبار كولموجوروف - سميرنوف (K-S t) لمعرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع غير الطبيعي، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية)، ويوضح الجدول (33) أدناه نتائج الاختبار التي تم التحصل عليها:

الجدول (33): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S t)

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	عينة الإطارات والموظفين		عينة العملاء	
			قيمة Z	مستوى الدلالة	قيمة Z	مستوى الدلالة
	أبعاد المزيج التسويقي المصرفي	28				
1	المنتج	04	1,177	0,125	1,012	0,256
2	التسعير	04	0,526	0,945	0,435	0,991
3	الترويج	04	1,068	0,204	1,130	0,155
4	التوزيع	04	1,186	0,120	1,035	0,235
5	الدليل المادي	04	1,131	0,154	1,072	0,200
6	الأفراد	04	1,118	0,164	1,099	0,179
7	العمليات	04	0,755	0,619	0,331	0,998
	أبعاد الميزة التنافسية	12				
1	الكفاءة المتفوقة	04	0,491	0,970	1,161	0,135
2	الجودة	04	0,793	0,556	0,592	0,875
3	رضا العملاء	04	1,033	0,236	1,195	0,115
	قيمة Z الكلية	40	0,971	0,302	0,677	0,752

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-17).

وتشير النتائج النهائية الواردة في الجدول (33) إلى أن جميع قيم مستويات الدلالة (Sig) المتعلقة بأبعاد المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية بلغت (0,125)، (0,945)، (0,204)، (0,120)، (0,154)، (0,164)، (0,619)، (0,970)، (0,556)، (0,236) على التوالي، في حين بلغت قيم مستويات الدلالة (Sig) المتعلقة بأبعاد المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية (0,256)، (0,991)، (0,155)، (0,235)، (0,200)، (0,179)، (0,998)، (0,135)، (0,875)، (0,115) على التوالي، وبالتالي فقد بلغت

#### الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

---

القيمة الكلية لمستوى الدلالة (Sig) لعينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (0,302)، في حين بلغت القيمة الكلية لمستوى الدلالة (Sig) لعينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية (0,752)، وهي جميعها أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0,01)، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي وجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

**المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الميدانية**

يتناول هذا المبحث وصفا طبيعيا للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلين بالمزيج التسويقي المصرفي كمتغير مستقل والميزة التنافسية للمصارف كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والتعريفية لأفراد عينة الدراسة، وتحقيقا لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج (SPSS-17)، وسيتم تناول كل ذلك وفقا للخطة التالية:

**المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة**  
**المطلب الثاني: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي**  
**المطلب الثالث: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية**

**المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة**

**أولا: وصف خصائص عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية**

يظهر الجدول (34) وصفا لمختلف البيانات الشخصية والتعريفية لعينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية:

**الجدول (34): وصف عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية**

المعلومات	الخصائص	التكرار	%
الجنس	ذكر	139	54,5
	أنثى	116	45,5
	المجموع	255	100
السن	18-30 سنة	67	26,3
	31-40 سنة	99	38,8
	41-50 سنة	66	25,9
	51 سنة فما فوق	23	9
	المجموع	255	100
الحالة العائلية	متزوج	163	63,9
	أعزب	78	30,6
	مطلق	8	3,1
	أرمل	6	2,4
	المجموع	255	100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	13	5,1
	ثانوي + دبلوم مهني	47	18,4

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

67,5	172	جامعي	
9	23	دراسات عليا	
100	255	المجموع	
25,5	65	إطارات عليا	الوظيفة الحالية
74,5	190	موظفين	
100	255	المجموع	
29	74	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
26,3	67	من 5-10 سنوات	
21,2	54	من 11-15 سنة	
23,5	60	16 سنة فما فوق	
100	255	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يأتي:

- 1- إن أغلب إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) هم من فئة الذكور بنسبة (54,5%) مقابل (45,5%) لفئة الإناث.
- 2- إن أغلب إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) ينتمون إلى الفئة العمرية (31-41 سنة) بنسبة (25,9%)، فيما حلت فئة الشباب (18-30 سنة) ثانية بنسبة (26,3%)، تليها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (25,9%)، أما الفئة الأخيرة فهي (51 سنة فما فوق) بنسبة (9%).
- 3- إن الغالبية العظمى من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) متزوجين بنسبة (63,9%) في حين أن (30,6%) منهم عزاب، و(3,1%) منهم مطلوقون، و(2,4%) منهم أرامل.
- 4- إن الغالبية العظمى من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) هم من الجامعيين بنسبة (67,5%)، أما حملة الشهادة الثانوية + الدبلوم المهني فقد حلوا في المركز الثاني بنسبة (18,4%)، في حين تحصل حملة شهادات الدراسات العليا على المركز الثالث بنسبة (9%)، فيما حل أخيرا حملة شهادات الثانوية بنسبة (5,1%).
- 5- إن أغلبية الأفراد المبحوثين هم من الموظفين بنسبة (74,5%) في حين بلغت نسبة الإطارات العليا (25,5%).
- 6- إن أغلب إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) لا تتجاوز عدد سنوات خبرتهم في العمل (05 سنوات) بنسبة (29%)، أما فئة الإطارات والموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) فقد حلت ثانية بنسبة (26,3%)، أما الفئة ذات الخبرة الطويلة (16 سنة فما فوق) فقد حلت ثالثة بنسبة (23,5%)، فيما حلت أخيرا الفئة ذات الخبرة (11-15 سنة) بنسبة (21,2%).

ثانيا: وصف خصائص عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية

يظهر الجدول (35) وصفا لمختلف البيانات الشخصية والتعرفية لعينة عملاء المصارف التجارية

الجزائرية:

الجدول (35): وصف عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية

المعلومات	الخصائص	التكرار	%
الجنس	ذكر	162	63,5
	أنثى	93	36,5
	المجموع	255	100
السن	18-30 سنة	97	38
	31-40 سنة	89	34,9
	41-50 سنة	51	20
	51 سنة فما فوق	18	7,1
	المجموع	255	100
الحالة العائلية	متزوج	123	48,2
	أعزب	103	40,4
	مطلق	16	6,3
	أرمل	13	5,1
المجموع	255	100	
المؤهل العلمي	ابتدائي	14	5,5
	متوسط	47	18,4
	ثانوي	88	34,5
	جامعي فما فوق	106	41,6
المجموع	255	100	
الوظيفة الحالية	موظف لدى القطاع العام	89	34,9
	موظف لدى القطاع الخاص	69	27,1
	أعمال حرة	48	18,8
	متقاعد	25	9,8
	طالب	15	5,9
	بطل	9	3,5
	المجموع	255	100
أقدمية التعامل مع المصرف	أقل من سنة	57	22,4
	من 1-5 سنوات	110	43,1
	6-10 سنوات	51	20
	أكثر من 11 سنة	37	14,5
المجموع	255	100	

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يأتي:

- 1- إن أغلب عملاء المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) هم من فئة الذكور بنسبة (63,5%) مقابل (36,5%) لفئة الإناث.
- 2- إن أغلب عملاء المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) ينتمون إلى فئة الشباب (18-30 سنة) بنسبة (38%)، فيما حلت الفئة العمرية (31-40 سنة) ثانية بنسبة (34,9%)، تليها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (20%)، أما الفئة الأخيرة فهي (51 سنة فما فوق) بنسبة (7,1%).
- 3- إن الغالبية العظمى من عملاء المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) هم من فئة المتزوجين بنسبة (48,2%) في حين أن (40,4%) منهم عزاب، و(6,3%) منهم مطلوقون، و(5,1%) منهم أرامل.
- 4- إن أغلب عملاء المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) متحصلون على شهادات جامعية بنسبة (41,6%)، تليهم الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة (34,5%)، ثم الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة (18,4%)، وأخيرا الفئة ذات المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة (5,5%).
- 5- إن أغلب عملاء المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) هم موظفون لدى القطاع العام بنسبة (34,9%)، يليهم الموظفون لدى القطاع الخاص بنسبة (27,1%)، ثم الأشخاص الذين يمارسون أعمالا حرة بنسبة (18,8%)، تليهم فئة المتقاعدين بنسبة (9,8%)، ثم الطلبة بنسبة (5,9%)، وأخيرا فئة العاطلين عن العمل بنسبة (3,5%).
- 6- إن الغالبية العظمى من عملاء المصارف التجارية الجزائرية (عينة الدراسة) مدة تعاملهم مع هذه المصارف تتراوح ما بين (1-5 سنوات) بنسبة (43,1%)، في حين حلت الفئة (أقل من سنة) ثانية بنسبة (22,4%)، أما فئة العملاء الذين تتراوح أقدمية تعاملهم مع المصارف ما بين (6-10 سنوات) فقد حلوا ثالثا بنسبة (20%)، في حين أن فئة العملاء الذين تقدر أقدمية تعاملهم مع المصارف بـ (11 سنة فما فوق) حلوا أخيرا بنسبة (14,5%).

### المطلب الثاني: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي

أولا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يبين الجدول (36) أدناه مختلف الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية حول أبعاد المزيج التسويقي السبعة المطبقة فيها:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (36): وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي

المصارف التجارية الجزائرية العمومية

ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
2	71,33	1,07	3,79	150	4	21	18	67	40	x1
1	80	0,91	3,91	150	1	17	12	84	36	x2
3	66,66	1,03	3,73	150	4	18	28	65	35	x3
4	67,33	0,93	3,69	150	3	16	30	77	24	x4
الثالث	71,33	0,85	3,73	600	12	72	88	293	135	المنتج
1	68	1,02	3,67	150	2	27	19	73	29	x5
4	44	1,21	3,11	150	9	54	21	44	22	x6
2	59,33	1,12	3,39	150	9	31	21	70	19	x7
3	52	1,15	3,35	150	9	31	32	54	24	x8
السابع	55,83	0,89	3,51	600	29	143	93	241	94	التسعير
1	86	0,88	4,13	150	2	9	10	75	54	x9
2	69,33	1,11	3,75	150	6	20	20	64	40	x10
3	57,33	1,04	3,56	150	3	25	36	57	29	x11
4	60,66	1,16	3,49	150	9	28	22	63	29	x12
الثاني	68,24	0,84	3,81	600	20	82	88	259	151	الترويج
4	67,33	1,14	3,63	150	10	18	21	69	32	x13
1	78	1,02	3,96	150	6	9	18	69	48	x14
2	71,33	1,09	3,77	150	8	14	21	69	38	x15
3	76	1,10	3,76	150	10	14	12	80	34	x16
الخامس	73,16	0,96	3,69	600	34	55	72	287	152	التوزيع
2	80	1,02	3,92	150	6	12	12	78	42	x17
3	77,33	0,99	3,89	150	7	7	20	78	38	x18
1	76,66	2,43	4,09	150	6	9	20	72	43	x19
4	77,33	1,06	3,89	150	8	10	16	73	43	x20
الأول	77,83	0,95	3,90	600	27	38	68	301	166	الدليل المادي
4	62	1,15	3,53	150	11	20	26	65	28	x21
3	62,66	1,09	3,53	150	8	22	26	70	24	x22
2	72,66	1,01	3,75	150	5	17	19	78	31	x23
1	78,66	0,95	3,95	150	4	10	18	76	42	x24
الرابع	68,99	0,93	3,73	600	28	69	89	289	125	الأفراد
1	80	0,91	3,91	150	2	15	13	84	36	x25
4	45,33	1,23	3,14	150	20	26	36	49	19	x26
2	74	1,10	3,78	150	8	16	15	73	38	x27
3	46,66	1,33	3,21	150	23	22	35	41	29	x28
السادس	61,49	0,96	3,56	600	53	79	99	247	122	العمليات
-	68,12	0,73	3,64	4200	203	538	597	1917	945	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- إن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد المنتج/ الخدمة المصرفية بلغ (3,73) بانحراف معياري قدره (0,85) ونسبة اتفاق جيدة قدرها (71,33%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على امتلاك عينة الإطارات والموظفين تصورا واضحا عن أهمية بعد المنتج المصرفي على مستوى المصارف التجارية الجزائرية العمومية.

وعند الدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (x4.x3.x2.x1) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3,79، 3,91، 3,73، 3,69) على التوالي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحرافات معيارية قدرها (1,07، 0,91، 1,03، 0,93) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x2) المتعلقة بحرص المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تتناسب مع رغبات العملاء في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,91) بانحراف معياري قدره (0,91) ونسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (80%)، في حين حلت الفقرة (x4) المتعلقة بحرص المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة على إضافة منتجات وخدمات جديدة باستمرار في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على وسط حسابي قدره (3,69) بانحراف معياري قدره (0,93) ونسبة اتفاق حسنة قدرها (67,33%).

2- إن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد التسعير بلغ (3,51) بانحراف معياري قدره (0,89) ونسبة اتفاق متوسطة قدرها (55,83%)، ويتبين أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية العمومية لفقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء إطارات وموظفي هذه المصارف.

وعند الدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (x8.x7.x6.x5) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3,67، 3,11، 3,39، 3,35) على التوالي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحرافات معيارية قدرها (1,02، 1,21، 1,12، 1,15) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x5) المتعلقة بحرص المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة على تحديد أسعار منتجاتها وخدماتها وفقا لجودتها في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (3,67) بانحراف معياري قدره (1,02) ونسبة اتفاق حسنة بلغت (68%)، في حين حلت الفقرة (x6) المتعلقة بأن المصارف التجارية الجزائرية العمومية عينة الدراسة تقوم بتقديم أسعار فوائد عالية على ودائع العملاء في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,11) بانحراف معياري قدره (1,21) ونسبة اتفاق دون الوسط قدرها (44%).

### الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

3- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعده الترويج (3,81) بانحراف معياري قدره (0,84) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (68,24%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على امتلاك أفراد عينة الإطارات والموظفين تصورا واضحا حول أهمية هذا البعد، وذلك يعود إلى كونه من المتغيرات المعمول بها في المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة.

وبشكل تفصيلي فإن جميع الفقرات التي شكلت هذا البعد (x12.x11.x10.x9) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (4,13، 3,75، 3,56، 3,49) على الترتيب أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحرافات معيارية قدرها (0,88، 1,11، 1,04، 1,16) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x9) المتعلقة بكون المصارف المبحوثة توفر لعملائها كافة المعلومات الضرورية عن مختلف منتجاتها وخدماتها الجديدة في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,13) بانحراف معياري قدره (0,88) ونسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (86%)، فيما احتلت الفقرة (x12) المتعلقة بكون المصارف العمومية المبحوثة تتبع مختلف الأساليب الحديثة (الوسائل السمعية البصرية، الإنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي، اللوحات الإلكترونية،...) الخ) في الإشهار والترويج لمختلف منتجاتها وخدماتها في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,49) بانحراف معياري قدره (1,16) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (60,66%).

4- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعده التوزيع (3,69) بانحراف معياري قدره (0,96) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (73,16%) وبذلك فالوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، ويعزى ذلك إلى امتلاك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية تصورا واضحا عن أهمية هذا البعد ضمن المزيج التسويقي للمصرف.

وبشكل تفصيلي فإن جميع الفقرات التي تشكل منها هذا البعد (x16.x15.x14.x13) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,63، 3,77، 3,96، 3,76) على التوالي وبانحرافات معيارية قدرها (1,14، 1,02، 1,09، 1,10) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x14) المتعلقة بكون عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية تقدم منتجاتها وخدماتها عبر شبكة واسعة من الفروع المنتشرة عبر مختلف ربوع القطر في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (3,96) بانحراف معياري بلغ (1,02) ونسبة اتفاق جيدة بلغت (78%)، فيما حلت الفقرة (x13) المتعلقة بكون المصارف العمومية المبحوثة توزع منتجاتها وخدماتها بسهولة تامة في الوقت والمكان المناسبين في المرتبة الأخيرة بحصولها على أقل وسط حسابي قدره (3,63) بانحراف معياري قدره (1,14) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (67,33%).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

5- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد الدليل المادي (3,90) بانحراف معياري قدره (0,95) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (77,83%) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على توافر عناصر الدليل المادي بشكل جيد في عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية وفقاً لآراء عينة إدارتها وموظفيها.

وعند الدخول في تفاصيل التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات التي تكون منها هذا البعد (x20.x19.x18.x17) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,92)، (3,89، 4,09، 3,89) على التوالي وبانحرافات معيارية قدرها (1,02، 0,99، 2,43، 1,06) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x19) المتعلقة بكون المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تهتم بالمظهر الداخلي وحسن التصميم والديكور للفضاء الداخلي لمختلف الفروع والوكالات في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (4,09) بانحراف معياري قدره (2,43) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (76,66%)، في حين حلت الفقرة (x20) المتعلقة بكون المصارف العمومية المبحوثة تهتم بمختلف المكونات المادية الأخرى (هندام الموظفين، التجهيزات المكتبية، البرمجيات،...) الخ في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,89) بانحراف معياري قدره (1,06) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (77,33%).

6- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الأفراد (3,89) فيما بلغ الانحراف المعياري (0,93) وبنسبة اتفاق حسنة قدرت بـ (68,99%)، وعليه فالوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبذلك فالمصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تتبنى بعد الأفراد ضمن مزيجها التسويقي وفقاً لآراء عينة إدارتها وموظفي هذه المصارف.

وبشكل تفصيلي يظهر أن جميع الفقرات التي تشكل منها هذا البعد (x24.x23.x22.x21) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3,53، 3,53، 3,75، 3,95) على التوالي وهي بذلك تكون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فيما بلغت الانحرافات المعيارية (1,15، 1,09، 1,01، 0,95) على التوالي، وقد تحصلت الفقرة (x24) المتعلقة باعتذار موظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة في حالة وقوع خطأ في تقديم الخدمة والمبادرة إلى تصحيحه بسرعة في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (3,95) بانحراف معياري قدره (0,95) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (78,66%)، في حين تحصلت الفقرة (x21) المتعلقة بكون معظم موظفي المصارف التجارية المبحوثة يمتازون بكونهم ذوي كفاءات عالية وتخصص ميداني وحسن تصرف على المرتبة الأخيرة بحصولها على أقل وسط حسابي قدره (3,53) بانحراف معياري قدره (1,15) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (62%).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

7- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد العمليات (3,56) بانحراف معياري قدره (0,96) وبنسبة اتفاق بلغت (61,49%)، وبما أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فهذا ما يدل على امتلاك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تصورا واضحا عن أهمية هذا البعد ضمن المزيج التسويقي المطبق فيها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات التي تشكل منها هذا البعد (x28.x27.x26.x25) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3,91، 3,14، 3,78، 3,21) على التوالي وهي جميعها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فيما قدرت انحرافاتها المعيارية بـ (0,69، 1,23، 1,10، 1,33) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x25) المتعلقة باهتمام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بمختلف عمليات (حسن الترحيب والاستقبال، اللباقة في التعامل، سرعة إنجاز وتقديم الخدمات، ...، وغيرها) في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (3,91) بانحراف معياري قدره (0,91) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (80%)، فيما حلت الفقرة (x26) المتعلقة بكون عملاء المصارف العمومية المبحوثة يحصلون على المنتجات والخدمات المطلوبة من شباك واحد دون أية تعقيدات إدارية في المركز الأخير بحصولها على أقل وسط حسابي قدره (3,14) بانحراف معياري بلغ (1,23) وبنسبة اتفاق دون الوسط قدرها (45,33%).

- وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد المزيج التسويقي السبعة قد بلغ (3,64) بانحراف معياري قدره (0,73) وبنسبة اتفاق إجمالية حسنة قدرها (68,12%)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على امتلاك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لتصور واضح عن أهمية هذه الأبعاد مما يدل على تبنيتها لمختلف أبعاد المزيج التسويقي المصرفي بنسب متفاوتة حسب آراء عينة إطاراتها وموظفيها.

**ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي**

### المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يبين الجدول (37) أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة حول أبعاد المزيج التسويقي السبعة المطبقة فيها:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (37): وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي

المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
3	83,80	0,96	3,91	105	4	8	5	64	24	x1
4	80	0,88	3,90	105	1	10	10	61	23	x2
2	80,95	0,89	4,04	105	0	10	10	51	34	x3
1	80	0,93	4,05	105	0	11	10	47	37	x4
الرابع	81,18	0,75	3,98	420	5	39	35	223	118	المنتج
1	70,47	1,01	3,93	105	0	13	18	37	37	x5
4	30,47	1,02	2,95	105	6	32	35	25	7	x6
3	34,28	1,02	2,98	105	8	27	34	31	5	x7
2	66,66	1,05	3,76	105	4	9	22	43	27	x8
السابع	50,47	0,84	3,85	420	18	81	109	136	76	التسعير
1	94,28	0,68	4,31	105	1	1	4	57	42	x9
2	88,57	0,83	4,11	105	3	2	7	61	32	x10
4	69,52	0,81	3,85	105	0	6	26	51	22	x11
3	80	0,94	4,06	105	1	9	11	46	38	x12
الثاني	83,09	0,63	4,19	420	5	18	48	215	134	الترويج
4	73,33	1,02	3,78	105	3	13	12	53	24	x13
3	75,23	1,12	3,86	105	6	9	11	47	32	x14
2	85,71	0,81	4,16	105	0	6	9	52	38	x15
1	85,71	0,91	4,23	105	1	7	7	42	48	x16
الثالث	79,99	0,80	4,00	420	10	35	39	194	142	التوزيع
3	90,47	0,80	4,35	105	0	6	4	42	53	x17
1	94,28	0,66	4,43	105	0	2	4	46	53	x18
2	93,33	0,67	4,40	105	0	2	5	47	51	x19
4	86,66	0,93	4,25	105	2	6	6	41	50	x20
الأول	91,18	0,75	4,30	420	2	16	19	176	207	الدليل المادي
4	62,85	0,95	3,69	105	2	10	27	46	20	x21
3	67,61	0,91	3,77	105	2	7	25	50	21	x22
2	76,19	0,76	3,95	105	0	4	21	56	24	x23
1	85,71	0,72	4,20	105	0	2	13	52	38	x24
السادس	73,09	0,65	3,94	420	4	23	86	204	103	الأفراد
1	22,38	0,66	4,23	105	0	3	5	62	35	x25
4	64,76	1,04	3,63	105	2	18	17	48	20	x26
2	88,57	0,77	4,16	105	0	6	6	58	35	x27
3	60,95	0,97	3,71	105	2	9	30	40	24	x28
الخامس	76,66	0,67	3,97	420	4	36	58	208	114	العمليات
	76,52	0,53	3,97	2940	48	248	394	1356	894	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- تحصل بعد المنتج/ الخدمة المصرفية على وسط حسابي عام موزون مرتفع قدره (3,98) بانحراف معياري بلغ (0,75) ونسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (81,18%)، وبهذا يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على وجود وعي مرتفع لعينة إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة (المختلطة والأجنبية) بالأهمية الجوهرية لهذا البعد على مستوى المزيج التسويقي للمصرف ككل.

وبالتفصيل فقد تحصلت جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x4.x3.x2.x1) على أوساط حسابية مرتفعة قدرت ب (3,91، 3,90، 4,04، 4,05) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,96، 0,88، 0,89، 0,93) على التوالي، وبالتالي فجميع الأوساط الحسابية العامة الموزونة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وقد احتلت الفقرة (x4) المتعلقة بكون المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة تقوم بإضافة منتجات وخدمات جديدة باستمرار في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (4,05) وبانحراف معياري قدره (0,93) ونسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (80%)، في حين جاءت الفقرة (x2) المتعلقة بحرص المصارف التجارية الجزائرية الخاصة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات المتناسبة مع رغبات العملاء في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,90) بانحراف معياري بلغ (0,88) ونسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (80%).

2- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد التسعير (3,85) بانحراف معياري بلغ (0,84) ونسبة اتفاق متوسطة قدرها (50,47%)، وبهذا يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية الخاصة لفقرات هذا البعد بشكل جزئي حسب آراء عينة إدارات وموظفي هذه المصارف.

وعند الدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي نجد أن الفقرتين (x8.x5) المتعلقةتين بحرص عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بتعديل أسعار منتجاتها وخدماتها باستمرار وتحديد أسعارها وفقا لجودتها، قد تحصلتا على وسطين حسابيين قدرهما (3,93، 3,76)، وبانحرافين معياريين بلغا (1,01، 1,05)، وبنسبتي اتفاق بلغتا (70,47%، 66,66%)، فجاءتا في المرتبة الأولى والثانية على التوالي بتجاوزهما للوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فيما تحصلت الفقرتين (x6.x7) المتعلقةتين بقيام المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بأخذ أسعار فوائد منخفضة على الودائع وتقديم أسعار فوائد عالية على الودائع على وسطين حسابيين بلغا (2,98، 2,95) بانحرافين معياريين قدرهما (1,02، 1,02)، وبنسبتي

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

اتفاق ضعيفتين قدرهما (34,28%، 30,47%)، على التوالي فجاءتا في المرتبة قبل الأخيرة والأخيرة على التوالي باعتبار وسطيهما الحسابيين أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

3- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعده الترويج (4,19) وهو وسط مرتفع، وذلك بانحراف معياري قدره (0,63) ونسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (83,09%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أكبر بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بشكل واضح لبعده الترويج وذلك حسب آراء عينة إدارتها وموظفيها.

وبالتفصيل يتضح أن كل الفقرات المكونة لهذا البعد (x12.x11.x10.x9) قد تحصلت على أوساط حسابية عالية قدرها (4,31، 4,11، 3,85، 4,06) على التوالي، بانحرافات معيارية بلغت (0,83، 0,68، 0,81، 0,94) على التوالي، وبذلك تكون جميع الأوساط الحسابية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (x9) المتعلقة بكون المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة توفر لعملائها كافة المعلومات الضرورية عن مختلف منتجاتها وخدماتها الحالية والجديدة، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,31) وبانحراف معياري بلغ (0,68) ونسبة اتفاق ممتازة بلغت (94,28%)، في حين جاءت الفقرة (x11) المتعلقة باتصاف الحملات الإعلانية لعينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالجاذبية والاقناع والتخطيط المحكم في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,85) وبانحراف معياري قدره (0,81) ونسبة اتفاق حسنة بلغت (69,52%).

4- تحصل بعد التوزيع على وسط حسابي عام موزون مرتفع بلغ (4,00) بانحراف معياري قدره (0,80) ونسبة اتفاق جيدة قدرها (79,99%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أكبر بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يرجع إلى تبني المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف فقرات هذا البعد حسب آراء عينة إدارتها وموظفيها.

وبالدخول في تفاصيل التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات المكونة لبعده التوزيع (x16.x15.x14.x13) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (3,78، 3,86، 4,16، 4,23) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (1,02، 1,12، 0,81، 0,91) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x16) المتعلقة بإتباع المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف الطرق التوزيعية الحديثة (الإنترنت، أجهزة الصراف الآلي،...)، وغيرها في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع جدا قدره (4,23) بانحراف معياري قدره (0,91) ونسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (85,71%)، في حين جاءت الفقرة (x13) المتعلقة بكون عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة تقدم مختلف منتجاتها وخدماتها بسهولة تامة في الوقت والمكان المناسبين في المرتبة الأخيرة بعد أن

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

تحصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3,78) بانحراف معياري قدره (1,02) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (73,33%).

5- تحصل بعد الدليل المادي على وسط حسابي عام موزون مرتفع جدا بلغ (4,30) بانحراف معياري قدره (0,75)، وبنسبة اتفاق ممتازة قدرها (91,18%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على توافر عناصر الدليل المادي بشكل جيد جدا في عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة حسب آراء عينة إدارتها وموظفيها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لبعد الدليل المادي (x20.x19.x18.x17) قد تحصلت على أوساط حسابية مرتفعة بلغت (4,35، 4,43، 4,40، 4,25) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,80، 0,66، 0,67، 0,93) على التوالي، وبذلك تكون جميع الأوساط الحسابية الموزونة أكبر بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وقد جاءت الفقرة (x18) المتعلقة بإهتمام المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالبحوث بالمظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعها ووكالاتها في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (4,43) وبانحراف معياري قدره (0,66) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (94,28%)، في حين جاءت الفقرة (x20) المتعلقة بإهتمام المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالبحوث بمختلف المكونات المادية الأخرى (هندام الموظفين، التجهيزات المكتبية، البرمجيات،...)، وغيرها) في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أقل وسط حسابي بلغ (4,25) بانحراف معياري قدره (3,93) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (86,66%).

6- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الأفراد (3,94) بانحراف معياري قدره (0,65) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (73,09%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل امتلاك عينة إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالبحوث تصورا واضحا عن أهمية هذا البعد ضمن المزيج التسويقي للمصرف ككل.

وبالدخول في تفاصيل التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x24.x23.x22.x21) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,69، 3,77، 3,95، 4,20) على التوالي بانحرافات معيارية بلغت (0,95، 0,91، 0,76، 0,72) على التوالي، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (x24) المتعلقة باعتذار موظفي المصرف للعملاء في حالة وقوع خطأ في تقديم الخدمة والمبادرة إلى تصحيحه بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (4,20) وبانحراف معياري قدره (0,72) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (85,71%)، في حين جاءت الفقرة (x21) المتعلقة بامتياز معظم موظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالبحوث بكونهم ذوي كفاءة عالية وتخصص ميداني

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وحسن تصرف في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أضعف وسط حسابي قدره (3,69) بانحراف معياري قدره (0,95) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (62,85%).

7- تحصل بعد العمليات على وسط حسابي عام موزون قدره (3,97) بانحراف معياري قدره (0,67) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (76,66%)، وبما أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فهذا يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف الفقرات المشكلة لهذا البعد حسب آراء عينة إدارتها وموظفيها .

وبالتفصيل يتبين أن جميع فقرات هذا البعد (x28.x27.x26.x25) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,23، 3,63، 4,16، 3,71) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,66، 1,04، 0,77، 0,97) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x25) المتعلقة باهتمام عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بمختلف العمليات التي تتم بينها وبين عملائها (حسن الترحيب والاستقبال، اللباقة في التعامل، سرعة إنجاز وتقديم الخدمات،...، وغيرها) في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (4,23) وانحراف معياري قدره (0,66) وبنسبة اتفاق ممتازة قدرها (92,38%)، في حين حلت الفقرة (x26) المتعلقة بحصول عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة على مختلف المنتجات والخدمات المطلوبة من شبك واحد دون أية تعقيدات إدارية في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3,63) بانحراف معياري قدره (1,04) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (64,76%).

- وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد المزيج التسويقي السبعة قد بلغ (3,97) بانحراف معياري قدره (0,53) وبنسبة اتفاق إجمالية جيدة بلغت (76,52%)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على امتلاك عينة إدارتها وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لتصور واضح عن أهمية هذه الأبعاد مما يدل على تبنيها لمختلف أبعاد المزيج التسويقي المصرفي بنسب متفاوتة حسب آراء عينة إدارتها وموظفيها.

### ثالثا: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يبين الجدول (38) أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية حول أبعاد المزيج التسويقي السبعة المطبقة فيها:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (38): وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف

التجارية الجزائرية العمومية

ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
1	74	0,99	3,75	150	2	24	13	81	30	x1
3	66	1,15	3,59	150	8	26	17	67	32	x2
4	52	1,12	3,39	150	9	25	38	54	24	x3
2	64,66	1,03	3,67	150	5	17	31	66	31	x4
الرابع	64,16	0,77	3,71	600	24	92	99	268	117	المنتج
1	69,33	1,07	3,80	150	6	14	26	62	42	x5
3	38	1,14	3,15	150	11	34	48	36	21	x6
4	36	1,17	3,02	150	16	36	44	37	17	x7
2	54	1,15	3,45	150	11	19	39	53	28	x8
الخامس	49,33	0,86	3,62	600	44	103	157	188	108	التسعير
1	74	1,08	3,97	150	6	10	23	54	57	x9
2	64,44	1,11	3,69	150	6	20	27	58	39	x10
4	48,66	1,13	3,37	150	7	30	40	46	27	x11
3	62,66	1,22	3,57	150	10	26	20	56	38	x12
الثاني	62,44	0,92	3,77	600	29	86	110	214	161	الترويج
2	76	1,16	3,89	150	8	17	11	61	53	x13
1	85,33	0,92	4,33	150	3	5	14	46	82	x14
3	62	1,11	3,69	150	5	20	32	52	41	x15
4	60	1,27	3,62	150	8	30	22	41	49	x16
الثالث	70,83	0,98	3,75	600	24	72	79	200	225	التوزيع
2	73,33	1,16	3,99	150	6	16	18	44	66	x17
1	77,33	1,10	4,03	150	2	22	10	51	65	x18
3	73,33	1,12	3,97	150	2	23	15	48	62	x19
4	66	1,20	3,76	150	6	25	20	47	52	x20
الأول	72,49	1,05	3,87	600	16	86	63	190	245	الدليل المادي
3	52,66	1,22	3,33	150	16	22	33	54	25	x21
4	51,33	1,30	3,31	150	18	26	29	46	31	x22
2	65,33	1,11	3,75	150	9	10	33	56	42	x23
1	70	1,09	3,91	150	6	11	28	51	54	x24
السادس	59,83	0,90	3,62	600	49	69	123	207	152	الأفراد
1	76	1,09	3,95	150	7	11	18	61	53	x25
4	42,66	1,43	2,91	150	36	29	21	40	24	x26
2	75,33	1,11	3,95	150	6	15	16	57	56	x27
3	38,66	1,31	3,13	150	19	32	41	27	31	x28
السابع	58,16	0,93	3,53	600	68	87	96	185	164	العمليات
-	62,46	0,66	3,62	4200	254	595	727	1452	1172	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد المنتج/ الخدمة المصرفية (3,71) بانحراف معياري قدره (0,77) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (64,16)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبذلك فعينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية تتبنى فقرات هذا البعد ضمن مزيجها التسويقي حسب آراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المكونة لهذا البعد (x4.x3.x2.x1) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,75، 3,59، 3,39، 3,67) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,99، 1,15، 1,12، 1,03) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x1) المتعلقة بتقديم عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية لمنتجات وخدمات ذات خصائص ومزايا عالية في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,75) وبانحراف معياري بلغ (0,99) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (74%)، فيما حلت الفقرة (x3) المتعلقة بقيام عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية بتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار في المرتبة الأخيرة بحصولها على أدنى وسط حسابي قدره (3,39) بانحراف معياري بلغ (1,12) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (52%) حسب آراء عينة عملائها.

2- تحصل بعد التسعير على وسط حسابي عام موزون قدره (3,62) بانحراف معياري قدره (0,86) وبنسبة اتفاق دون المتوسط قدرها (49,33%)، والملاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعليه فالمصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تتبنى فقرات هذا البعد ضمن مزيجها التسويقي حسب آراء عينة عملائها.

وبالدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x8.x7.x6.x5) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,82، 3,15، 3,02، 3,45) على التوالي، وبانحرافات معيارية بلغت (1,07، 1,14، 1,17، 1,15) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x5) المتعلقة بقيام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بتحديد أسعار منتجاتها وخدماتها وفقا لجودتها في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي قدره (3,80) بانحراف معياري بلغ (1,07) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (69,33%)، فيما حلت الفقرة (x7) المتعلقة بقيام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بأخذ أسعار فوائد منخفضة على القروض الممنوحة للعملاء في المرتبة الأخيرة بحصولها على وسط حسابي أكبر بقليل من الوسط الحسابي الفرضي بلغ (3,02) وبانحراف معياري قدره (1,17) وبنسبة اتفاق ضعيفة بلغت (36%).

### الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

3- فيما يخص بعد الترويج فيتضح أن عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تتبنى مختلف الفقرات المشكلة لهذا البعد ضمن مزيجها التسويقي حسب آراء عينة عملائها، حيث بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لهذا البعد (3,77) بانحراف معياري قدره (0,92) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (62,44%) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x12.x11.x10.x9) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,97، 3,69، 3,37، 3,57) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (1,08، 1,11، 1,13، 1,22) على التوالي، وقد احتلت الفقرة (x9) المتعلقة بتوفير عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمختلف المعلومات الضرورية عن كافة منتجاتها وخدماتها الحالية والجديدة في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3,97) بانحراف معياري قدره (1,08) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (74%)، فيما حلت الفقرة (x11) المتعلقة باتصاف الحملات الإعلانية لعينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية بالجاذبية والإقناع والتخطيط المحكم في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,77) بانحراف معياري بلغ (1,13) وبنسبة اتفاق دون المتوسط قدرها (48,66%) حسب آراء عينة عملائها.

4- فيما يخص بعد التوزيع فيتضح أن عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تتبنى مختلف الفقرات المشكلة لهذا البعد ضمن مزيجها التسويقي حسب آراء عينة عملائها، حيث بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لهذا البعد (3,75) بانحراف معياري قدره (0,98) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (70,83%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد التوزيع (x16.x15.x14.x13) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,89، 4,33، 3,69، 3,62) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (1,16، 0,92، 1,11، 1,27) على التوالي، وقد حلت الفقرة (x14) المتعلقة بتقديم عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمختلف منتجاتها وخدماتها عبر شبكة واسعة من الفروع المنتشرة عبر مختلف ربوع القطر في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,33) بانحراف معياري قدره (0,92) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (85,33%)، في حين حلت الفقرة (x16) المتعلقة بإتباع عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمختلف الطرق التوزيعية الحديثة (الإنترنت، أجهزة الصراف الآلي،...، وغيرها) في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3,62) بانحراف معياري قدره (1,27) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (60%) حسب آراء عينة عملائها.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

5- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعده الدليل المادي (3,87) بانحراف معياري قدره (1,05) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (72,49%)، وعليه فالوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على توافر عناصر الدليل المادي لدى عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة وفقاً لآراء عملائها.

وبالدخول في تفاصيل التحليل الإحصائي يتبين أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x20.x19.x18.x17) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,99، 4,03، 3,97، 3,76) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (1,16، 1,10، 1,12، 1,20) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x18) المتعلقة باهتمام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بالمظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعها ووكالاتها في المرتبة الأولى حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع بلغ (4,03) بانحراف معياري قدره (1,10) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (77,33%)، فيما جاءت الفقرة (x20) المتعلقة باهتمام عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بمختلف المكونات المادية الأخرى (هندام الموظفين، التجهيزات المكتبية، البرمجيات، ...، وغيرها) في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,76) بانحراف معياري بلغ (1,20) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (66%).

6- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعده الأفراد (3,62) بانحراف معياري قدره (0,90) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (59,83%)، وبالتالي فالوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لهذا البعد ضمن مزيجها التسويقي وفقاً لآراء عينة عملائها.

وبالدخول في تفاصيل التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لبعده الأفراد (x24، x23، x22، x21) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,33، 3,31، 3,75، 3,91) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (1,22، 1,30، 1,11، 1,09) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x24) المتعلقة باعتذار موظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لعملائها في حالة وقوع خطأ في تقديم الخدمة والمبادرة إلى تصحيحه بسرعة في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي بلغ (3,91) بانحراف معياري قدره (1,09) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (70%)، فيما جاءت الفقرة (x22) المتعلقة بامتياز معظم موظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بإتقان فن التفاوض والتحاور مع العملاء في المرتبة الأخيرة بحصولها على أقل وسط حسابي قدره (3,31) بانحراف معياري بلغ (1,30) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (51,33%) حسب آراء عينة عملائها.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

7- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعده العمليات (3,53) بانحراف معياري قدره (0,93) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (58,16%)، وبالتالي فالوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لهذا البعد بشكل جزئي ضمن مزيجها التسويقي حسب آراء عينة عملائها.

وبالدخول في تفاصيل التحليل الإحصائي يتضح أن الفقرات (x28.x27.x25) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,95، 3,95، 3,13) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (1,09، 1,11، 1,31) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x25) المتعلقة باهتمام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بمختلف العمليات التي تتم بينها وبين عملائها (حسن الترحيب والاستقبال، اللباقة في التعامل، سرعة تقديم الخدمات،...، وغيرها) في المركز الأول حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3,95) بانحراف معياري قدره (1,09) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (76%)، فيما حلت الفقرة (x26) المتعلقة بحصول عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة على منتجاتهم وخدماتهم من شبك واحد بسهولة ودون تعقيدات إدارية في المركز الأخير، حيث تحصلت على وسط حسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي بلغ (2,91) بانحراف معياري قدره (1,43) وبنسبة اتفاق دون المتوسط بلغت (42,66%).

- وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتبين أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد المزيج التسويقي السبعة قد بلغ (3,62) بانحراف معياري قدره (0,66) وبنسبة اتفاق إجمالية حسنة قدرها (62,46%)، وبما أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فهذا يدل على تبني المصارف التجارية العمومية المبحوثة لمختلف أبعاد المزيج التسويقي المصرفي بنسب متفاوتة وذلك حسب آراء عينة عملائها.

### رابعاً: وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يبين الجدول (39) مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة حول أبعاد المزيج التسويقي السبعة المطبقة فيها:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (39): وصف وتشخيص أبعاد المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف

التجارية الجزائرية الخاصة

ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
1	91,42	0,69	4,23	105	1	1	7	60	36	x1
4	71,42	0,99	3,85	105	1	13	16	46	29	x2
3	75,23	0,98	3,96	105	2	8	16	45	34	x3
2	82,85	0,93	4,07	105	2	7	9	51	36	x4
الرابع	80,23	0,75	3,89	420	6	29	48	202	135	المنتج
1	81,90	0,92	4,28	105	1	5	13	31	55	x5
3	38,09	0,95	3,27	105	3	17	45	29	11	x6
4	32,38	1,02	3,13	105	6	19	46	23	11	x7
2	63,80	1,10	3,74	105	4	11	23	37	30	x8
السادس	54,04	0,85	3,78	420	14	52	127	120	107	التسعير
1	93,33	0,73	4,47	105	0	4	3	38	60	x9
3	83,80	0,83	4,16	105	0	6	11	48	40	x10
4	69,52	0,93	3,91	105	0	9	23	41	32	x11
2	87,61	0,93	4,21	105	2	7	4	46	46	x12
الثاني	83,56	0,87	4,00	420	2	26	41	173	178	الترويج
2	85,71	0,96	4,22	105	2	7	6	41	49	x13
4	76,19	1,24	4,05	105	5	14	6	26	54	x14
3	83,80	0,98	4,18	105	2	8	7	40	48	x15
1	92,38	0,69	4,50	105	0	2	6	35	62	x16
الثالث	84,52	0,91	4,00	420	9	31	25	142	213	التوزيع
1	98,09	0,60	4,64	105	1	0	1	32	71	x17
3	98,09	0,57	4,55	105	0	1	1	42	61	x18
2	96,19	0,62	4,60	105	0	2	2	32	69	x19
4	89,95	0,89	4,31	105	1	7	3	41	53	x20
الأول	95,58	0,93	4,12	420	2	10	7	147	254	الدليل المادي
3	71,42	1,01	3,97	105	1	10	19	36	39	x21
4	74,28	1,13	3,97	105	1	18	8	34	44	x22
2	79,04	0,92	4,17	105	1	5	16	36	47	x23
1	89,52	0,79	4,45	105	1	2	8	32	62	x24
الخامس	78,56	0,88	3,86	420	4	35	51	138	192	الأفراد
2	91,42	0,74	4,42	105	1	1	7	40	56	x25
4	61,90	1,23	3,63	105	6	18	16	34	31	x26
1	89,52	0,84	4,44	105	1	4	6	31	63	x27
3	60	1,25	3,73	105	7	11	24	24	39	x28
السابع	75,71	0,92	3,75	420	15	34	53	129	189	العمليات
-	78,88	0,68	3,82	2940	52	217	352	1051	1268	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد المنتج/ الخدمة المصرفية (3,89) بانحراف معياري قدره (0,75) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (80,23%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بشكل واضح لهذا البعد ضمن مزيجها التسويقي وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل فقد تحصلت جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x4.x3.x2.x1) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,23، 3,85، 3,96، 4,07) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,69، 0,99، 0,98، 0,93) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x1) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمنتجات وخدمات ذات خصائص ومزايا عالية في المرتبة الأولى حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع قدره (4,23) بانحراف معياري بلغ (0,69) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (91,42%)، فيما حلت الفقرة (x2) المتعلقة بحرص المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات المتناسبة مع رغبات العملاء في المرتبة الأخيرة بحصولها على أقل وسط حسابي قدره (3,85) بانحراف معياري بلغ (0,99) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (71,42%).

2- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد التسعير (3,78) وبانحراف معياري قدره (0,85) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (54,04%)، وبما أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فإن ذلك يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف الفقرات المشكلة لبعد التسعير ضمن مزيجها التسويقي وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x8.x7.x6.x5) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,28، 3,27، 3,13، 3,74) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,92، 0,95، 1,02، 1,10) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x5) المتعلقة بتحديد المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لأسعار منتجاتها وخدماتها وفقا لجودتها في المرتبة الأولى حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع بلغ (4,28) بانحراف معياري قدره (0,92) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (81,90%) الأمر الذي انعكس إيجابيا على الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (التسعير)، فيما حلت الفقرة (x7) المتعلقة بقيام المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بأخذ أسعار فوائد منخفضة على قروض عملائها في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (3,13) وبانحراف معياري قدره (1,02) وبنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (32,38%) حسب آراء عينة عملاء هذه المصارف.

### الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

3- تحصل بعد الترويج على وسط حسابي عام موزون مرتفع قدره (4,00) بانحراف معياري قدره (0,87) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (83,56%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعليه فعلماء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لديهم تصور واضح عن أهمية هذا البعد ضمن المزيج التسويقي المصرفي والذي يرجع الى تبني هذه المصارف لجميع فقرات هذا البعد.

وبالتفصيل يتبين أن جميع فقرات هذا البعد (x12.x11.x10.x9) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (4,47، 4,16، 3,91، 4,21) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,73، 0,83، 0,93، 0,93) على التوالي، أي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وقد جاءت الفقرة (x9) المتعلقة بتوفير المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف المعلومات الضرورية عن كافة منتجاتها وخدماتها الحالية والجديدة في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,47) بانحراف معياري قدره (0,73) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (93,33%)، في حين جاءت الفقرة (x11) المتعلقة باتصاف الحملات الإعلانية لعينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بالجاذبية والإقناع والتخطيط المحكم في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,91) بانحراف معياري بلغ (0,93) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (69,52%) حسب آراء عينة عملائها.

4- تحصل بعد التوزيع على وسط حسابي عام موزون مرتفع بلغ (4,00) بانحراف معياري قدره (0,91) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (84,52%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على أن المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة تتبنى بشكل واضح مختلف فقرات هذا البعد ضمن مزيجها التسويقي حسب آراء عينة عملائها.

وعند الدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x16.x15.x14.x13) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، حيث قدرت بـ (4,22، 4,05، 4,18، 4,50) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,96، 1,24، 0,98، 0,69) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x16) المتعلقة بإتباع المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف الأساليب الحديثة في توزيع منتجاتها وخدماتها (الإنترنت، أجهزة الصراف الآلي،... وغيرها) في المرتبة الأولى حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع جدا بلغ (4,50) بانحراف معياري قدره (0,69) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (92,38%)، في حين حلت الفقرة (x14) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف منتجاتها وخدماتها عبر شبكة واسعة من الفروع المنتشرة عبر

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

مختلف ربوع القطر في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (4,05) بانحراف معياري بلغ (1,24) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (76,19%) حسب آراء عينة عملائها.

5- تحصل بعد الدليل المادي على وسط حسابي عام موزون مرتفع جدا بلغ (4,12) بانحراف معياري قدره (0,93) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (95,58%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على توافر عناصر الدليل المادي بشكل واضح لدى عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتبين أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x20.x19.x18.x17) قد تحصلت على أوساط حسابية مرتفعة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,64، 4,55، 4,60، 4,31) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,60، 0,57، 0,62، 0,89) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x17) المتعلقة باعتماد المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بشكل واضح على مختلف الشواهد المادية في تقديمها لمنتجاتها وخدماتها في المرتبة الأولى حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع جدا بلغ (4,64) وانحراف معياري قدره (0,60) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (98,09%)، في حين جاءت الفقرة (x20) المتعلقة باهتمام عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة بمختلف المكونات المادية الأخرى (هندام الموظفين، التجهيزات المكتبية، البرمجيات،... وغيرها) في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (4,31) بانحراف معياري قدره (0,89) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (89,95%).

6- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الأفراد (3,86) بانحراف معياري قدره (0,88) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (78,56%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة لبعد الأفراد ضمن مزيجها التسويقي وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتبين أن جميع الفقرات المكونة لهذا البعد (x24.x23.x22.x21) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,97، 3,97، 4,17، 4,45) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (1,01، 1,13، 0,92، 0,79) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x24) المتعلقة باعتذار موظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة للعملاء في حالة وقوع خطأ في تقديم الخدمة والمبادرة إلى تصحيحه بسرعة في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسط حسابي بلغ (4,45) بانحراف معياري قدره (0,79) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (89,52%)، في حين حلت الفقرة (x22) المتعلقة بامتياز معظم موظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة بإتقان فن التفاوض والتحاور مع العملاء في المرتبة

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الأخيرة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (3,97) بانحراف معياري قدره (1,13) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (74,28%) حسب آراء عملائها.

7- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد العمليات (3,75) أي أنه أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري قدره (0,92) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (75,71%)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة لهذا البعد ضمن مزيجها التسويقي وفقا لآراء عينة عملاء هذه المصارف.

وبالتفصيل فقد تحصلت جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (x28.x27.x26.x25) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,42، 3,63، 4,44، 3,73) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,74، 1,23، 0,84، 1,25) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (x27) المتعلقة باعتماد المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة على الإعلام الآلي والتجهيزات المتطورة في إدارة مختلف العمليات التي تربطها بعملائها في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع جدا قدره (4,44) بانحراف معياري قدره (0,84) وبنسبة اتفاق جيدة جد قدرها (89,52%)، وهذا ما أثر إيجابيا على النتائج الإحصائية لهذا البعد ككل، فيما حلت الفقرة (x26) المتعلقة بحصول عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة على منتجاتها وخدماتها من شبك واحد بسهولة ودون أية تعقيدات إدارية في المركز الأخير، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,63) بانحراف معياري بلغ (1,23) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (61,90%) حسب آراء عينة عملاء هذه المصارف.

- وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتبين أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد المزيج التسويقي السبعة قد بلغ (3,82) بانحراف معياري قدره (0,68) وبنسبة اتفاق إجمالية جيدة قدرها (78,88%)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على وجود تصور واضح لدى عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالمبحوثة عن أهمية عناصر المزيج التسويقي المصرفي والناجمة عن تبني هذه المصارف لمخنف أبعاده ولو بنسب متفاوتة.

### المطلب الثالث: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف

أولا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يبين الجدول (40) مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية حول أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لها:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (40): وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف

التجارية الجزائرية العمومية

ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
1	68	1,05	3,72	150	6	16	26	68	34	y1
4	56,66	1,17	3,39	150	12	25	28	62	23	y2
2	58,66	1,08	3,53	150	7	21	34	61	27	y3
3	62	0,96	3,51	150	3	26	28	78	15	y4
الثالث	61,33	0,82	3,61	600	28	88	116	269	99	الكفاءة
3	62	1,05	3,59	150	7	17	33	66	27	y5
4	58,66	1,07	3,48	150	8	22	32	66	22	y6
1	74	0,99	3,72	150	5	18	16	86	25	y7
2	63,33	1,13	3,65	150	7	21	27	58	37	y8
الثاني	64,49	0,94	3,62	600	27	78	108	276	111	الجودة
2	84	0,81	4,03	150	1	9	14	86	40	y9
1	86,66	0,82	4,15	150	1	8	11	77	53	y10
3	83,33	0,81	3,93	150	2	10	13	96	29	y11
4	77,33	1,02	3,92	150	6	10	18	72	44	y12
الأول	82,83	0,82	3,97	600	10	37	56	331	166	رضا العملاء
-	69,55	0,71	3,79	1800	65	203	280	876	376	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- 1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الكفاءة (3,61) بانحراف معياري بلغ (0,82) ونسبة اتفاق حسنة قدرها (61,33%)، وبذلك يتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على امتلاك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية لتصور واضح عن أهمية هذا البعد لكونه من الأبعاد المعمول بها على مستوى هذه المصارف. وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y1.y2.y3.y4) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,72، 3,39، 3,53، 3,51) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (1,05، 1,17، 1,08، 0,96) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y1) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمنتجات وخدمات بأقل التكاليف وأقصى الأرباح في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,72) وبانحراف معياري قدره (1,05) ونسبة اتفاق حسنة قدرها (68%)، فيما حلت الفقرة (y2) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمنتجات وخدمات سريعة ومختصرة لزمان تقديمها في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,39) بانحراف معياري بلغ (1,77) ونسبة اتفاق متوسطة بلغت (58,66%).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

2- تحصل بعد الجودة على وسط حسابي عام موزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي قدره (3,62) بانحراف معياري بلغ (0,94) ونسبة اتفاق حسنة قدرها (64,49%)، وهذا ما يدل على امتلاك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لتصور واضح عن أهمية هذا البعد لكونه من الأبعاد المعمول بها على مستوى هذه المصارف.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y8.y7.y6.y5) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,59، 3,48، 3,72، 3,65) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (1,05، 1,07، 0,99، 1,13) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y7) المتعلقة بالتزام عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بتقديم منتجاتها وخدماتها في أوقاتها المحددة في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,72) بانحراف معياري بلغ (0,99) ونسبة اتفاق جيدة قدرها (74%)، فيما حلت الفقرة (y6) المتعلقة بتقديم عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمنتجات وخدمات مبتكرة ومبدعة في جوهرها في أول طريقة تقديمها في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (3,48) بانحراف معياري قدره (1,07) ونسبة اتفاق متوسطة قدرها (58,66%) وفقا لآراء عينة إطاراتها وموظفيها.

3- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد رضا العملاء (3,97) وبذلك يكون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري قدره (0,82) ونسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (82,83%)، وهذا ما يدل على وجود تصور واضح عن أهمية هذا البعد لكونه من الأبعاد المعمول بها في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y12.y11.y10.y9) قد تحصلت على أوساط حسابية مرتفعة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,03، 4,15، 3,93، 3,92) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,81، 0,82، 0,81، 1,02) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y10) المتعلقة ببذل عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة قصار جهدها لرسم صورة ذهنية طيبة عنها وعن خدماتها لدى العملاء ولدى المجتمع في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع جدا قدره (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,82) ونسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (86,66%)، في حين جاءت الفقرة (y11) المتعلقة بكون عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة تحظى بثقة وولاء عاليين من طرف عملائها في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3,92) بانحراف معياري قدره (1,02) ونسبة اتفاق جيدة بلغت (77,33%) وفقا لآراء عينة إطاراتها وموظفيها.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

- وتأسيسا على جميع النتائج السابقة الذكر يتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة قد بلغ (3,79) بانحراف معياري قدره (0,71) وبنسبة اتفاق إجمالية حسنة قدرها (69,55%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على امتلاك عينة إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لتصور واضح عن أهمية (الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف، وهذا ناتج عن كون هذه المتغيرات من الأبعاد المعمول بها ولو بنسب متفاوتة في المصارف التجارية العمومية المبحوثة.

### ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يبين الجدول (41) أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة إطرارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة حول أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لها:

#### الجدول (41): وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطرارات وموظفي المصارف

##### التجارية الجزائرية الخاصة

الترتيب	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
4	57,14	0,91	3,50	105	4	9	32	51	9	y1
2	70,47	0,90	3,73	105	1	12	18	57	17	y2
3	64,76	0,80	3,69	105	0	9	28	55	13	y3
1	70,47	0,82	3,77	105	1	7	23	58	16	y4
الثاني	65,71	0,68	3,63	420	6	37	101	221	55	الكفاءة
4	68,57	0,89	3,77	105	1	9	23	52	20	y5
3	76,19	0,60	3,90	105	1	6	18	58	22	y6
1	85,71	0,71	4,01	105	1	5	9	67	23	y7
2	59,04	0,73	3,48	105	7	16	20	44	18	y8
الثالث	72,37	0,74	3,62	420	10	36	70	221	83	الجودة
3	88,57	0,69	4,11	105	0	4	8	65	28	y9
1	94,28	0,60	4,30	105	0	1	5	60	39	y10
2	88,57	0,71	4,18	105	1	1	10	59	34	y11
4	78,09	0,73	4,02	105	0	2	21	55	27	y12
الأول	87,37	0,58	4,07	420	1	8	44	239	128	رضا العملاء
	75,15	0,51	3,85	1260	17	81	215	681	266	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعء الكفاءة (3,63) بانحراف معياري بلغ (0,68) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (65,71%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على إدراك عينة إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لأهمية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وبالتفصيل فقد تحصلت جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y4.y3.y2.y1) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (3,50، 3,73، 3,69، 3,77) على الترتيب، وبانحرافات معيارية قدرها (0,91، 0,90، 0,80، 0,82) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة (y4) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة منتجات وخدمات متميزة من حيث قلة الأخطاء المرتكبة أثناء تقديمها في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,77) بانحراف معياري قدره (0,82) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (70,47%)، فيما حلت الفقرة (y1) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمنتجاتها وخدماتها بأقل التكاليف وأقصى الأرباح في المرتبة الأخيرة بحصولها على أدنى وسط حسابي قدره (3,50) بانحراف معياري بلغ (0,91) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (57,14%) وفقا لآراء عينة إداراتها وموظفيها.

2- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعء الجودة (3,62) بانحراف معياري بلغ (0,74) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (72,57%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعليه فعينة إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة تمتلك تصورا واضحا عن أهمية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية لها، والنتائج عن تبني هذه المصارف لبعء الجودة.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y8.y7.y6.y5) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,77، 3,90، 4,01، 3,48) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,89، 0,60، 0,71، 0,73) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y7) المتعلقة بالتزام عينة إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بتقديم منتجاتها وخدماتها في أوقاتها المحددة في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,01) بانحراف معياري بلغ (0,71) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (85,71%)، فيما حلت الفقرة (y5) المتعلقة بامتياز معظم منتجات وخدمات عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بالجودة والنوعية العالية في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (3,77) بانحراف معياري قدره (0,89) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (68,57%) وفقا لآراء عينة إداراتها وموظفيها.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

3- تحصل بعد رضا العملاء على وسط حسابي عام موزون مرتفع بلغ (4,07) بانحراف معياري قدره (0,58) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (87,37%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على إدراك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف الفقرات المشكلة لبعد رضا العملاء وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف والنتائج عن تبني عينة المصارف المبحوثة لهذا البعد.

وبالتفصيل يتبين أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y12.y11.y10.y9) قد تحصلت على أوساط حسابية مرتفعة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,11، 4,30، 4,18، 4,02) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,69، 0,60، 0,71، 0,73) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y10) المتعلقة ببذل عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة قصار جهدها لرسم صورة ذهنية طيبة عنها وعن خدماتها لدى العملاء ولدى المجتمع في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,30) وبانحراف معياري بلغ (0,60) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (94,28%)، فيما جاءت الفقرة (y12) المتعلقة بكون عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة تحظى بثقة وولاء عاليين من طرف عملائها في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أقل وسط حسابي قدره (4,02) بانحراف معياري قدره (0,73) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (78,09%) وفقا لآراء عينة إطاراتها وموظفيها.

- وتأسيسا على النتائج السابقة الذكر يتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) قد بلغ (3,85) بانحراف معياري قدره (0,51) وبنسبة اتفاق إجمالية جيدة قدرها (75,15%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على امتلاك عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لتصور واضح عن أهمية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف، وهذا ناتج عن كون هذه المتغيرات من الأبعاد المعمول بها ولو بنسب متفاوتة في عينة المصارف المبحوثة.

**ثالثا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف**

### التجارية الجزائرية العمومية

يبين الجدول (42) أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية حول أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لها:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (42): وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية

الجزائرية العمومية

الترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
3	52	1,16	3,41	150	14	14	44	52	26	Y1
2	64,66	1,18	3,59	150	12	18	23	64	33	Y2
4	50	1,17	3,29	150	12	29	34	53	22	Y3
1	76,66	1,03	3,87	150	7	10	18	75	40	Y4
الثاني	60,83	0,84	3,64	600	45	71	119	244	121	الكفاءة
2	60	0,97	3,76	150	4	11	36	65	34	Y5
4	48	1,12	3,31	150	11	25	42	51	21	Y6
1	76	1,02	3,88	150	4	16	16	72	42	Y7
3	50,66	1,15	3,40	150	11	21	42	49	27	Y8
الثالث	60,16	0,87	3,58	600	30	73	136	237	124	الجودة
1	76	1,02	3,94	150	5	11	20	66	48	Y9
3	63,33	1,15	3,73	150	8	15	32	49	46	Y10
4	65,33	1,12	3,71	150	10	10	32	59	39	Y11
2	68	0,87	3,83	150	2	7	39	68	34	Y12
الأول	68,16	0,83	3,88	600	25	43	123	242	167	رضا العملاء
-	63,05	0,71	3,76	1800	100	187	378	723	412	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الكفاءة (3,64) بانحراف معياري بلغ (0,84) ونسبة اتفاق حسنة قدرها (60,83%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لفقرات هذا البعد بغية تحقيق الميزة التنافسية لها وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y4.y3.y2.y1) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,41، 3,59، 3,29، 3,87) على التوالي، وبانحرافات معيارية بلغت (1,16، 1,18، 1,17، 1,03) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y4) المتعلقة بتقديم عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية لمنتجات وخدمات متميزة من حيث قلة الأخطاء المرتكبة أثناء تقديمها في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,87) بانحراف معياري قدره (1,03) ونسبة اتفاق جيدة قدرها (76,66%)، في حين جاءت الفقرة (y3) المتعلقة بتقديم عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية لمنتجات وخدمات مميزة ومناسبة لاحتياجات العملاء بفضل ارتفاع إنتاجيتهم في المرتبة الأخيرة،

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,29) بانحراف معياري بلغ (1,17) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (50%).

2- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الجودة (3,58) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري بلغ (0,87) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (60,16%)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لفقرات هذا البعد بغية تحقيق الميزة التنافسية لها وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y8.y7.y6.y5) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,76، 3,31، 3,88، 3,40) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,97، 1,12، 1,02، 1,15) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y7) المتعلقة بالتزام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بتقديم منتجاتها وخدماتها في أوقاتها المحددة في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,88) بانحراف معياري بلغ (1,02) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (76%)، في حين جاءت الفقرة (y6) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمنتجات وخدمات مبتكرة ومبدعة في جوهرها أو في طريقة تقديمها في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (3,31) بانحراف معياري قدره (1,12) وبنسبة اتفاق دون المتوسط بلغت (48%).

3- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد رضا العملاء (3,88) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري قدره (0,83) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (68,16%)، وهذا يدل على تبني المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لفقرات هذا البعد بغية تحقيق الميزة التنافسية وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y12.y11.y10.y9) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,94، 3,73، 3,71، 3,83)، بانحرافات معيارية قدرها (0,87، 1,12، 1,15، 1,02) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y9) المتعلقة بسعي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة باستمرار لتحقيق رضا عملائها من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم وتوقعاتهم في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3,94) وبانحراف معياري بلغ (1,02) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (76%)، في حين حلت الفقرة (y11) المتعلقة باهتمام المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة بمعالجة شكاوى واحتجاجات العملاء في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (3,71) بانحراف معياري قدره (1,12) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (65,33%).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

- وتأسيسا على النتائج السابقة الذكر يتبين أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) قد بلغ (3,76) بانحراف معياري قدره (0,71) ونسبة اتفاق إجمالية حسنة قدرها (63,05%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة لمختلف الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر بغية تحقيق الميزة التنافسية وفقا لآراء عينة عملاء هذه المصارف.

### رابعا: وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يبين الجدول (43) أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق وترتيب الأهمية في إجابات عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة حول أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لها: الجدول (43): وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية

#### الجزائرية الخاصة

ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
4	59,04	1,09	3,57	105	4	16	23	40	22	y1
1	89,52	0,78	4,23	105	0	6	5	53	41	y2
3	70,47	1,04	3,95	105	2	9	20	35	39	y3
2	88,57	0,84	4,22	105	2	3	7	51	42	y4
الثالث	76,90	0,81	3,74	420	8	34	55	179	144	الكفاءة
2	87,61	0,79	4,28	105	1	2	10	46	46	y5
3	80	0,92	4,06	105	1	8	12	47	37	y6
1	95,23	0,61	4,42	105	0	1	4	50	50	y7
4	65,71	0,94	3,87	105	0	9	27	38	31	y8
الثاني	82,13	0,82	3,78	420	2	20	53	181	164	الجودة
1	91,42	0,70	4,41	105	0	2	7	42	54	y9
3	83,80	0,86	4,19	105	0	7	10	44	44	y10
4	75,23	0,94	4,07	105	1	6	19	38	41	y11
2	92,38	0,70	4,30	105	1	1	6	54	43	y12
الأول	85,70	0,78	4,08	420	2	16	42	178	182	رضا العملاء
-	81,57	0,68	3,91	1260	12	70	150	538	490	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد الكفاءة (3,74) بانحراف معياري بلغ (0,81) ونسبة اتفاق جيدة قدرها (76,90%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

(3)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة لفقرات هذا البعد بغية تحقيق الميزة التنافسية وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y4.y3.y2.y1) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (3,57، 4,23، 3,25، 4,22) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (1,09، 0,78، 1,04، 0,84) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y2) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمنتجات وخدمات سريعة ومختصرة لزمان تقديمها في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع قدره (4,23) وانحراف معياري قدره (0,78) ونسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (89,52%)، في حين جاءت الفقرة (y1) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمنتجات وخدمات متميزة بأقل التكاليف وأقصى الأرباح في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,75) بانحراف معياري بلغ (1,09) ونسبة اتفاق متوسطة بلغت (59,04%).

2- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد الجودة (3,78) بانحراف معياري بلغ (0,82) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (82,13%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لفقرات هذا البعد بغية تحقيق الميزة التنافسية لها وفقا لآراء عينة عملائها.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y8.y7.y6.y5) قد تحصلت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (4,28، 4,06، 4,42، 3,87) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0,79، 0,92، 0,61، 0,94) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y7) المتعلقة بالتزام المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بتقديم منتجاتها وخدماتها في أوقاتها المحددة في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4,42) بانحراف معياري بلغ (0,61) وبنسبة اتفاق ممتازة بلغت (95,23%)، في حين جاءت الفقرة (y8) المتعلقة بتقديم المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمنتجات وخدمات متميزة بالتعاون مع مصارف ومؤسسات تأمين أخرى في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3,87) بانحراف معياري بلغ (0,94) وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (65,71%).

3- تحصل بعد رضا العملاء على وسط حسابي عام موزون مرتفع قدره (4,08) بانحراف معياري قدره (0,78) وبنسبة اتفاق جيدة جدا بلغت (85,70%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على أن هذا البعد معمول به على مستوى عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة وفقا لآراء عينة عملائها.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المشكلة لهذا البعد (y12.y11.y10.y9) قد تحصلت أوساط حسابية مرتفعة جدا أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بلغت (4,30، 4,07، 4,19، 4,41) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0,70، 0,86، 0,94، 0,70) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (y9) المتعلقة بسعي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة باستمرار لتحقيق رضا عملائها من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم وتوقعاتهم في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع جدا قدره (4,41) وانحراف معياري بلغ (0,70) ونسبة اتفاق ممتازة بلغت (91,42%)، فيما حلت الفقرة (y11) المتعلقة باهتمام المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة بمعالجة شكاوى واحتجاجات العملاء في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي بلغ (4,07) وانحراف معياري قدره (0,94) ونسبة اتفاق حسنة بلغت (75,23%).

- وتأسيسا على جميع النتائج السابقة الذكر يتبين أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) قد بلغ (3,91) وانحراف معياري قدره (0,68) ونسبة اتفاق إجمالية جيدة جدا قدرها (81,57%)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ما يدل على تبني عينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة لمختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية وفقا لآراء عينة عملائها.

وبناء على نتائج وصف وتشخيص جميع عناصر المزيج التسويقي المصرفي يظهر التفوق الواضح لعينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة على المصارف التجارية الجزائرية العمومية، حيث تحصلت الأولى على وسط حسابي عام مرتفع قدره (3,97) مقابل وسط حسابي قدره (3,64) للثانية من وجهة نظر عينة إدارتها وموظفيها، كما تحصلت الأولى كذلك على وسط حسابي عام مرتفع قدره (3,82) مقابل وسط حسابي قدره (3,62) للثانية من وجهة نظر عينة عملائها.

أما فيما يخص نتائج وصف وتشخيص أبعاد تحقيق الميزة التنافسية فينتضح كذلك التفوق الواضح لعينة المصارف التجارية الجزائرية الخاصة على المصارف التجارية الجزائرية العمومية، حيث تحصلت الأولى على وسط حسابي عام مرتفع قدره (3,85) مقابل وسط حسابي قدره (3,79) للثانية من وجهة نظر عينة إدارتها وموظفيها، كما تحصلت الأولى كذلك على وسط حسابي عام مرتفع قدره (3,91) مقابل وسط حسابي قدره (3,76) للثانية من وجهة نظر عينة عملائها.

وهذا يدل على توافر عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بشكل أحسن بكثير من توافرها في المصارف التجارية الجزائرية العمومية.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، حيث سيتم فيه التحليل الإحصائي لمختلف فرضيات التباين، علاقات الارتباط، علاقات التأثير (الاتجاه) بين مختلف متغيرات الدراسة المستقلة (المزيج التسويقي المصرفي وعناصره السبعة) ومتغيرات الدراسة التابعة (الميزة التنافسية وأبعادها الثلاثة)، وذلك وفقا للخطة التالية:

**المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفرضيات التباين في تبني متغيرات الدراسة**

**المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

**المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة**

#### المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفرضيات التباين في تبني متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني متغيرات الدراسة من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها، وسيتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

##### أولاً: التحليل الإحصائي للتباين في تبني عناصر المزيج التسويقي

هنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها، وذلك كما يلي:

**فرضية العدم (H0):** لا تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها.

**الفرضية البديلة (H1):** تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من وجه نظر إدارتها وموظفيها وعملائها.

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فقد استخدم الباحث الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وترتيب الأهمية، لتوضيح التباين في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من قبل عينة المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، ويمكن عرض أبرز النتائج المتحصل عليها في الجدول (44) أدناه:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (44): تباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة في تبني عناصر المزيج

التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها

عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الخاصة				عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية العمومية				البعد
ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
4	81,18	0,75	3,98	3	71,33	0,85	3,73	المنتج
7	50,47	0,84	3,85	7	55,83	0,89	3,51	التسعير
2	83,09	0,63	4,19	2	86,24	0,84	3,81	الترويج
3	85,71	0,80	4,00	5	73,16	0,96	3,69	التوزيع
1	91,18	0,75	4,30	1	77,83	0,95	3,90	الدليل المادي
6	73,09	0,65	3,94	4	68,99	0,93	3,73	الأفراد
5	76,66	0,67	3,97	6	61,49	0,96	3,56	العمليات
-	76,52	0,53	3,97	-	68,12	0,73	3,64	المجموع
عينة عملاء المصارف التجارية الخاصة				عينة عملاء المصارف التجارية العمومية				البعد
ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
4	80,23	0,75	3,89	4	64,16	0,77	3,71	المنتج
6	54,04	0,85	3,48	5	49,33	0,86	3,62	التسعير
2	83,56	0,87	4,00	2	62,44	0,92	3,77	الترويج
3	84,52	0,91	4,00	3	70,83	0,98	3,75	التوزيع
1	95,58	0,93	4,12	1	72,49	1,05	3,87	الدليل المادي
5	78,56	0,88	3,86	6	59,83	0,90	3,62	الأفراد
7	75,71	0,92	3,75	7	58,16	0,93	3,53	العمليات
-	78,88	0,68	3,82	-	62,46	0,66	3,62	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد المنتج (3,73) بانحراف معياري قدره (0,58) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (71,33%)، وبذلك احتل المرتبة الثالثة من حيث أهميته من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة، فيما احتل نفس البعد المرتبة الرابعة وفقا لآراء عينة كل من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية وعملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة، حيث تحصل على الأوساط الحسابية العامة الموزونة التالية

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

3,98, 3,71, 3,89) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0,75, 0,77, 0,75) على التوالي، وينسب اتفاق جيدة بلغت (81,18%, 64,16%, 80,23%).

2- تحصل بعد التسعير على المرتبة السابعة والأخيرة من حيث أهميته وفقا لآراء عينة كل من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث تحصل على وسطين حسابيين عامين موزونين بلغا (3,51, 3,85) على التوالي، بانحرافين معياريين قدرهما (0,89, 0,84) على التوالي، وينسبتي اتفاق متوسطتين بلغتا (55,83%, 50,47%) على التوالي، كما بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لنفس البعد (3,62) بانحراف معياري قدره (0,86) وبنسبة اتفاق دون الوسط بلغت (49,33%) ليحتل بذلك المرتبة الخامسة من حيث أهميته من وجهة نظر عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة، في حين بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص بنفس البعد (3,48) بانحراف معياري قدره (0,85) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (54,47%) ليحتل بذلك المرتبة السادسة من حيث أهميته من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة.

3- تحصل بعد الترويج على المرتبة الثانية من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، وكذلك عينتي عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث تحصل على أوساط حسابية عامة موزونة بلغت (3,81, 4,19, 3,77, 4,00) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0,84, 0,63, 0,92, 0,87) على التوالي، وينسب اتفاق جيدة بلغت (86,24%, 83,09%, 62,44%, 83,56%) على التوالي.

4- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد التوزيع (3,69) بانحراف معياري قدره (0,96) وبنسبة اتفاق جيدة بلغت (73,16%)، وبذلك احتل المرتبة الخامسة من حيث أهميته من وجهة نظر عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة، فيما تحصل نفس البعد على المرتبة الثالثة وفقا لآراء كل من إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية وعملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة، حيث تحصل على أوساط حسابية عامة موزونة بلغت (4,00, 3,75, 4,00) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,80, 0,98, 0,91) على التوالي، وبنسب اتفاق جيدة جدا بلغت (85,71%, 70,83%, 84,52%) على التوالي.

5- تحصل بعد الدليل المادي على المرتبة الأولى من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، وكذلك عينتي عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث تحصل على أوساط حسابية عامة موزونة بلغت (3,90, 4,30, 3,87, 4,12) على

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,95، 0,75، 1,05، 0,93) على التوالي، وينسب اتفاق جيدة جدا قدرها (77,83%، 91,18%، 72,49%، 95,58%) على التوالي.

6- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد الأفراد (3,73) بانحراف معياري قدره (0,93) ونسبة اتفاق حسنة بلغت (68,99%) وبذلك احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وفقا لآراء عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية، فيما تحصل نفس البعد على المرتبة السادسة من حيث أهميته وفقا لآراء عيني إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية، حيث تحصل على وسطين حسابيين عامين موزونين بلغا (3,94، 3,62) على التوالي، بانحرافين معياريين قدرهما (0,65، 0,90) على التوالي، وينسبتي اتفاق حسنين بلغتا (73,09%)، (59,83%) على التوالي، كما تحصل نفس البعد على المرتبة الخامسة من حيث أهميته وفقا لآراء عينة عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة، حيث تحصل على وسط حسابي عام موزون بلغ (3,86) بانحراف معياري قدره (0,88) ونسبة اتفاق جيدة بلغت (78,56%).

7- بلغ الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد العمليات (3,56) بانحراف معياري قدره (0,96) ونسبة اتفاق حسنة بلغت (61,49%) وبهذا احتل المرتبة السادسة من حيث أهميته وفقا لآراء عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية، في حين احتل نفس البعد المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وفقا لآراء عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة، حيث تحصل على وسط حسابي عام موزون بلغ (3,97) بانحراف معياري قدره (0,67) ونسبة اتفاق جيدة بلغت (76,66%)، كما احتل نفس البعد المرتبة السابعة والأخيرة من حيث الأهمية وفقا لآراء عيني عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث تحصل على وسطين حسابيين عامين موزونين بلغا (3,53، 3,75) على التوالي، بانحرافين معياريين قدرهما (0,93، 0,92) على التوالي، وينسبتي اتفاق حسنتين بلغتا (58,16%، 75,71%) على التوالي.

- وتأسيسا على ما سبق ذكره يتضح أن هناك تباينا واضحا في تبني عناصر المزيج التسويقي السبعة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة. وعليه يتضح رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1).

ثانياً: التحليل الإحصائي للتباين في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

هنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها، وذلك كما يلي:

**فرضية العدم (H0):** لا تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها.

**الفرضية البديلة (H1):** تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجه نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها.

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فقد إستخدم الباحث الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وترتيب الأهمية، لتوضيح التباين في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من قبل عينة المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، ويمكن عرض أبرز النتائج المتحصل عليها في الجدول (45) أدناه:

الجدول (45): تباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة في تبني أبعاد تحقيق

الميزة التنافسية من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها

البعد		عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية العمومية				عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الخاصة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	ترتيب الأهمية
الكفاءة	3,61	0,82	61,33	3	3,63	0,68	65,71	2	
الجودة	3,62	0,94	64,49	2	3,62	0,74	72,37	3	
رضا العملاء	3,97	0,82	82,83	1	4,07	0,58	87,37	1	
المجموع	3,79	0,71	69,55	-	3,85	0,51	75,15	-	
البعد		عينة عملاء المصارف التجارية العمومية				عينة عملاء المصارف التجارية الخاصة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	ترتيب الأهمية
الكفاءة	3,64	0,84	60,83	2	3,74	0,81	76,90	3	
الجودة	3,58	0,87	60,16	3	3,78	0,82	82,13	2	
رضا العملاء	3,88	0,83	68,16	1	4,08	0,78	85,70	1	
المجموع	3,76	0,71	63,05	-	3,91	0,68	81,57	-	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

1- تحصل بعد الكفاءة على المرتبة الثالثة من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية وعملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة، حيث تحصل على وسطين حسابيين عامين موزونين قدرهما (3,61، 3,74) على التوالي، بانحرافين معياريين قدرهما (0,82، 0,81) على التوالي، وبنسبتي اتفاق جيدتين بلغتا (61,33%، 76,90%) على التوالي، فيما تحصل نفس البعد على المرتبة الثانية من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية، حيث تحصل على وسطين حسابيين عامين موزونين بلغا (3,63، 3,64) على التوالي، بانحرافين معياريين قدرهما (0,68، 0,84) على التوالي، وبنسبتي اتفاق حسنيتين بلغتا (65,71%، 60,83%) على التوالي.

2- تحصل بعد الجودة على المرتبة الثانية من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية وعملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة، حيث تحصل على وسطين حسابيين عامين موزونين بلغا (3,62، 3,78) على التوالي، بانحرافين معياريين قدرهما (0,94، 0,82) على التوالي، وبنسبتي اتفاق جيدتين بلغتا (64,49%، 82,13%) على التوالي، فيما تحصل نفس البعد على المرتبة الثالثة من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية، حيث تحصل وسطين حسابيين عامين موزونين قدرهما (3,62، 3,58) على التوالي، بانحرافين معياريين بلغا (0,74، 0,87) على التوالي، وبنسبتي اتفاق جيدتين بلغتا (72,37%، 60,16%) على التوالي.

3- تحصل بعد رضا العملاء على المرتبة الأولى من حيث أهميته وفقا لآراء عينتي إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، وكذلك عينتي عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث تحصل على أوساط حسابية عامة موزونة بلغت (3,97، 4,07، 3,88، 4,08) على التوالي، بانحرافات معيارية قدرها (0,82، 0,58، 0,83، 0,78) على التوالي، وبنسب اتفاق جيدة جدا بلغت (82,83%، 87,37%، 68,16%، 84,70%) على التوالي.

- وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتضح أن هناك تباينا واضحا في تبني أبعاد تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة المبحوثة.

وعليه يتضح رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1).

وتأسيسا على ما تقدم من نتائج يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: (تتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني متغيرات الدراسة من وجهة نظر إطاراتها وموظفيها وعملائها).

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر كل من إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وسيتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

**أولاً: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة**

هنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وذلك كما يلي:

**فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

**الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فسيتم اختبار علاقات الارتباط بين كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) ومتغير الميزة التنافسية ككل، من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

وقبل عرض نتائج الارتباط تنبغي الإشارة إلى قاعدة القرار المتبعة وهي قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، وقيمة (t) المعنوية (Sig -t) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، وذلك عند مستوى ثقة قدره (99%).

ويمكن توضيح مختلف نتائج الارتباط التي تم التوصل إليها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة ومتغير الميزة التنافسية وفقاً لآراء إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة في الجدول (46) أدناه:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (46): علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية من

وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

المتغير التابع	المؤشر الكلي الارتباط (R)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	(t) المعنوية (Sig -t)	المتغير المستقل
					عناصر المزيج التسويقي المصرفي
المنتج	0,444**	7,884	2,586	0,000	عناصر المزيج التسويقي المصرفي
التسعير	0,416**	7,285	2,586	0,000	
الترويج	0,426**	7,490	2,586	0,000	
التوزيع	0,444**	7,875	2,586	0,000	
الدليل المادي	0,421**	7,372	2,586	0,000	
الأفراد	0,531**	9,956	2,586	0,000	
العمليات	0,544**	10,300	2,586	0,000	
المجموع	0,621**	12,598	2,586	0,000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-17) وجدول توزيع (t-Student).

وبناء على الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد المنتج (الخدمة المصرفية) والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,444) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,884) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية المبحوثة بمتغير المنتج كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد التسعير والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,416) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,285) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير التسعير كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الترويج والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,426) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,490) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير الترويج كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين التوزيع والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,444) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,875) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية بمتغير التوزيع كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الدليل المادي والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,421) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,372) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير الدليل المادي كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الأفراد والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,531) بينما بلغت (t) المحسوبة (9,956) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير الأفراد كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

7- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد العمليات والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,554) بينما بلغت (t) المحسوبة (10,300) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية المبحوثة بمتغير العمليات كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

- وتأسيسا على جميع النتائج السابقة الذكر يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة مقبولة بين المزيج التسويقي المصرفي بجميع عناصره وتحقيق الميزة التنافسية من وجه نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0,621) بينما بلغت (t) الكلية المحسوبة (12,598) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة كلما ساهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لها.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

وعليه يتضح رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1).

ثانياً: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد

تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

هنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وذلك كما يلي:

**فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

**الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

ويمكن توضيح مختلف نتائج الارتباط التي تم التوصل إليها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة ومتغير الميزة التنافسية وفقاً لآراء عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة في الجدول (47) أدناه:

الجدول (47): علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية من

وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

المتغير التابع	المؤشر الكلي الارتباط (R)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	(t) المعنوية (Sig -t)	المتغير المستقل
					عناصر المزيج التسويقي المصرفي
المنتج	0,494**	9,030	2,586	0,000	عناصر المزيج التسويقي المصرفي
التسعير	0,354**	6,011	2,586	0,000	
الترويج	0,447**	7,954	2,586	0,000	
التوزيع	0,438**	7,740	2,586	0,000	
الدليل المادي	0,361**	6,164	2,586	0,000	
الأفراد	0,560**	10,760	2,586	0,000	
العمليات	0,584**	11,450	2,586	0,000	
المجموع	0,670**	14,371	2,586	0,000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-17) وجدول توزيع (t-Student).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد المنتج والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,494) بينما بلغت (t) المحسوبة (9,030) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية المبحوثة بمتغير الخدمة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد التسعير والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,354) بينما بلغت (t) المحسوبة (6,011) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية المبحوثة بمتغير التسعير كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الترويج والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,447) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,954) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير الترويج كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الترويج والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,438) بينما بلغت (t) المحسوبة (7,740) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير التوزيع كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الدليل المادي والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,361) بينما بلغت (t) المحسوبة (6,164) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة بمتغير الدليل المادي كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد الأفراد والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,560) بينما بلغت (t) المحسوبة (10,760) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية المبحوثة بمتغير الأفراد كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

7- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد العمليات والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,584) بينما بلغت (t) المحسوبة (11,450) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المصارف التجارية المبحوثة بمتغير العمليات كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

- وتأسيسا على جميع النتائج السابقة الذكر يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة حسنة بين المزيج التسويقي المصرفي بجميع عناصره وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0,670) بينما بلغت (t) المحسوبة (14,371) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,586)، كما أن (t) المعنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة كلما ساهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وعليه يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية العدمية (H1).

وتأسيسا على كل ما تقدم من نتائج تحليل علاقات الارتباط يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة).

**ثالثا: مقارنة علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة**

يوضح الجدول (48) أدناه نتائج علاقات الارتباط وترتيب أهميتها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة مقارنة بنتائج علاقات الارتباط وترتيب أهميتها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء هذه المصارف المبحوثة:

الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

الجدول (48): مقارنة علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية

من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

الميزة التنافسية من وجه نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة		الميزة التنافسية من وجه نظر عينة إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة		المتغير التابع	عناصر المزيج التسويقي المصرفي
الترتيب	المؤشر الكلي للارتباط (R)	الترتيب	المؤشر الكلي للارتباط (R)	المتغير المستقل	
3	0,494	3	0,444 <sup>(1)</sup>	المنتج	
7	0,354	7	0,416	التسعير	
4	0,447	5	0,426	الترويج	
5	0,438	4	0,444	التوزيع	
6	0,361	6	0,421	الدليل المادي	
2	0,560	2	0,531	الأفراد	
1	0,584	1	0,544	العمليات	
-	0,670	-	0,621	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- احتلت متغيرات العمليات، الأفراد، المنتج، المراتب الأولى والثانية والثالثة على التوالي، من حيث علاقتها الارتباطية بالميزة التنافسية، حيث تحصلت على معاملات الارتباط التالية (0,544، 0,531، 0,444) على التوالي من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية، وعلى معاملات الارتباط التالية (0,584، 0,560، 0,494) على التوالي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

2- جاء متغير التوزيع في المرتبة الرابعة من حيث ارتباطه بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره (0,444) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، فيما حل خامسا من حيث ارتباطه بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره (0,438) من وجهة نظر عملاء المصارف المبحوثة.

3- جاء متغير الترويج في المرتبة الخامسة من حيث ارتباطه بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره (0,426) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، فيما حل رابعا من حيث ارتباطه بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره (0,447) من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

(1) - تم ترتيب المؤشر الكلي للارتباط الخاص بمتغير المنتج قبل المؤشر الكلي للارتباط الخاص بمتغير التوزيع رغم أنهما متساويان (0,444) لكل منهما، وذلك على أساس قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.884) بالنسبة للأول و(7.875) بالنسبة للثاني.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

4- جاء متغير الدليل المادي في المرتبة السادسة من حيث ارتباطه بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره (0,421) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، كما احتل نفس المرتبة السادسة بمعامل ارتباط قدره (0,361) من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

5- جاء متغير التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث ارتباطه بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره (0,416) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، كما احتل نفس المرتبة السابعة بمعامل ارتباط قدره (0,354) من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر كل من إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وسيتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

#### أولاً: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

هنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وذلك كما يلي:

**فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

**الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتم بموجبه تحديد تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، واستخدم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لقياس نسبة تفسير المزيج التسويقي المصرفي بأبعاده السبعة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) للتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

ويمكن توضيح مختلف نتائج علاقات التأثير التي تم التوصل إليها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة ومتغير الميزة التنافسية وفقا لآراء إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة في الجدول (49) أدناه:

الجدول (49): نتائج اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

الرقم	البيان	(a)	(b)	قيمة (F)		معامل التحديد (R2)	المعامل المعياري للانحدار Beta
				المحسوبة	الجدولية		
1	أثر المنتج في تحقيق الميزة التنافسية	1,647	0,574	62,152	6,90	0,197	0,444
2	أثر التسعير في تحقيق الميزة التنافسية	1,436	0,580	53,068	6,90	0,137	0,416
3	أثر الترويج في تحقيق الميزة التنافسية	1,953	0,527	56,102	6,90	0,181	0,426
4	أثر التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية	1,403	0,634	62,014	6,90	0,197	0,444
5	أثر الدليل المادي في تحقيق الميزة التنافسية	1,801	0,593	54,346	6,90	0,177	0,421
6	أثر الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية	1,174	0,693	99,131	6,90	0,282	0,531
7	أثر العمليات في تحقيق الميزة التنافسية	0,866	0,750	106,096	6,90	0,295	0,544
	المزيج التسويقي المصرفي	1,257	0,662	158,710	6,90	0,385	0,621

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17) وجدول توزيع (f-Fisher).

وبناء نتائج على الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- فيما يخص بعد المنتج، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (62,152) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,197) وهذا يدل على أن عنصر المنتج قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (80%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,444) وهذا معناه أن زيادة عنصر المنتج بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (44,4%).

2- فيما يخص بعد التسعير بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (53,068) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

لعنصر التسعير في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0,137) وهذا يدل على أن عنصر التسعير قادر على تفسير ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (86%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,416) وهذا معناه أن زيادة عنصر التسعير بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (41,60%).

3- فيما يخص بعد التوزيع، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (62,014) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0,181) وهذا يدل على أن عنصر الترويج قادر على تفسير ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (82%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,426) وهذا معناه أن زيادة عنصر الترويج بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (42,60%).

4- فيما يخص بعد التوزيع، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (62,014) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0,197) وهذا يدل على أن عنصر التوزيع قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (80%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,444) وهذا معناه أن زيادة عنصر التوزيع بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (44,40%).

5- فيما يخص بعد الدليل المادي، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (54,346) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر الدليل المادي في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0,177) وهذا يدل على أن عنصر الدليل المادي قادر على تفسير ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (82%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,421) وهذا معناه أن زيادة عنصر الدليل المادي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (42,10%).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

6- فيما يخص بعد الأفراد، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (99,139) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,282) وهذا يدل على أن عنصر الأفراد قادر على تفسير ما نسبته (28%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (72%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,531) وهذا معناه أن زيادة عنصر الأفراد بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (53,10%).

7- فيما يخص بعد العمليات، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (106,096) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر العمليات في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,295) وهذا يدل على أن عنصر العمليات قادر على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (71%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,544) وهذا معناه أن زيادة عنصر العمليات بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (54,40%).

- وتأسيساً على ما سبق ذكره وفيما يخص جميع عناصر المزيج التسويقي المصرفي، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (158,710) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة ضعيفة نوعاً ما لعناصر المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,385)، وهذا يدل على أن عناصر المزيج التسويقي المصرفي قادرة على تفسير ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن نسبة (62%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,621) وهذا معناه أن زيادة متغير المزيج التسويقي المصرفي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (62,10%).

وعليه يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

ثانياً: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد

تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة

هنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وذلك كما يلي:

**فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

**الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

ويمكن توضيح مختلف نتائج علاقات التأثير التي تم التوصل إليها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة ومتغير الميزة التنافسية وفقاً لآراء عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة في الجدول (50) أدناه:

**الجدول (50):** نتائج اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

الرقم	البيان	(a)	(b)	قيمة (F)		معامل التحديد (R2)	المعامل المعياري للانحدار Beta
				المحسوبة	الجدولية		
1	أثر المنتج في تحقيق الميزة التنافسية	1,767	0,543	81,546	6,90	0,244	0,494
2	أثر التسعير في تحقيق الميزة التنافسية	2,064	0,440	36,130	6,90	0,125	0,354
3	أثر الترويج في تحقيق الميزة التنافسية	1,771	0,571	63,260	6,90	0,200	0,447
4	أثر التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية	1,725	0,582	59,911	6,90	0,191	0,438
5	أثر الدليل المادي في تحقيق الميزة التنافسية	2,204	0,490	37,994	6,90	0,131	0,361
6	أثر الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية	1,204	0,725	115,779	6,90	0,314	0,560
7	أثر العمليات في تحقيق الميزة التنافسية	2,417	11,450	131,111	6,90	0,341	0,584
	المزيج التسويقي المصرفي	1,215	0,667	206,538	6,90	0,449	0,670

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17) وجدول توزيع (f-Fisher).

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

1- فيما يخص بعد المنتج، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (81,546) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,244) وهذا يدل على أن عنصر المنتج قادر على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (76%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,494) وهذا معناه أن زيادة عنصر المنتج بمقدار وحدة انحراف واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (49,40%).

2- فيما يخص بعد التسعير بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (36,130) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر التسعير في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,125) وهذا يدل على أن عنصر التسعير قادر على تفسير ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (88%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,354) وهذا معناه أن زيادة عنصر التسعير بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (35,40%).

3- فيما يخص بعد التوزيع، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (63,260) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,20) وهذا يدل على أن عنصر الترويج قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (80%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,447) وهذا معناه أن زيادة عنصر الترويج بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (44,70%).

4- فيما يخص بعد التوزيع، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (59,911) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,191) وهذا يدل على أن عنصر التوزيع قادر على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (81%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,438) وهذا معناه أن زيادة عنصر التوزيع بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (43,80%).

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

5- فيما يخص بعد الدليل المادي، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (37,994) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر الدليل المادي في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,131) وهذا يدل على أن عنصر الدليل المادي قادر على تفسير ما نسبته (13%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (87%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,361) وهذا معناه أن زيادة عنصر الدليل المادي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (36,10%).

6- فيما يخص بعد الأفراد، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (115,779) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,314) وهذا يدل على أن عنصر الأفراد قادر على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (69%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,560) وهذا معناه أن زيادة عنصر الأفراد بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (56%).

7- فيما يخص بعد العمليات، بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (131,111) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية موجبة لعنصر العمليات في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,341) وهذا يدل على أن عنصر العمليات قادر على تفسير ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن (66%) من هذه التغيرات فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,548) وهذا معناه أن زيادة عنصر العمليات بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (58,40%).

- وتأسيساً على ما سبق ذكره وفيما يخص جميع عناصر المزيج التسويقي المصرفي، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (206,538) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (6,90) عند مستوى معنوية (1%)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة مقبولة لعناصر المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0,449) وهذا يدل على أن متغير المزيج التسويقي المصرفي قادر على تفسير ما نسبته (45%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية في حين أن نسبة (55%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، في حين بلغت قيمة

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0,670) وهذا ما معناه أن زيادة المزيج التسويقي المصرفي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة بنسبة (67%).

وتأسيسا على كل ما تقدم من نتائج تحليل علاقات التأثير يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية وفقا لآراء عينة إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة).

**ثالثا: مقارنة علاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة**

يوضح الجدول (51) أدناه مختلف نتائج علاقات التأثير وترتيب أهميتها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة مقارنة بنتائج علاقات التأثير وترتيب أهميتها بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة:

**الجدول (51): مقارنة نتائج اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة**

الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية المبحوثة		الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية المبحوثة		المتغير التابع	
الترتيب	معامل التحديد (R2)	الترتيب	معامل التحديد (R2)	المتغير المستقل	
3	0,244	3	0,197 <sup>(1)</sup>	المنتج	عناصر المزيج التسويقي المصرفي
7	0,125	7	0,137	التسعير	
4	0,200	5	0,181	الترويج	
5	0,191	6	0,197	التوزيع	
6	0,131	4	0,177	الدليل المادي	
2	0,314	2	0,282	الأفراد	
1	0,341	1	0,295	العمليات	
-	0,449	-	0,385	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

(1) - تم ترتيب معامل التحديد (R2) الخاص بمتغير المنتج قبل معامل التحديد (R2) الخاص بمتغير التوزيع رغم أنهما متساويين (0.197) لكل منهما، وذلك على أساس قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (62.152) بالنسبة لأول و(62.014) بالنسبة للثاني.

## الفصل الرابع: دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف التجارية الجزائرية

1- احتلت متغيرات (العمليات، الأفراد، المنتج) المراتب الأولى والثانية والثالثة على التوالي من حيث علاقاتها التأثيرية بتحقيق الميزة التنافسية حيث تحصلت على معاملات التحديد التالية (0,282، 0,295، 0,197) على التوالي من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وعلى معاملات التحديد التالية (0,341، 0,314، 0,244) على التوالي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

2- جاء متغير التوزيع في المرتبة الرابعة من حيث علاقته التأثيرية بتحقيق الميزة التنافسية حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,197) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية، فيما حل في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,191).

3- جاء متغير الترويج في المرتبة الخامسة من حيث علاقته التأثيرية بتحقيق الميزة التنافسية حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,129) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية، فيما حل في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,200).

4- جاء متغير الدليل المادي في المرتبة السادسة من حيث علاقته التأثيرية بتحقيق الميزة التنافسية حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,177) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية، فيما احتل نفس المرتبة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,131).

5- جاء متغير التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث علاقته التأثيرية على تحقيق الميزة التنافسية حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,137) من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية، فيما احتل نفس المرتبة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة حيث تحصل على معامل تحديد قدره (0,125).

## خلاصة

لقد جاء هذا الفصل الرابع والأخير ضمن قالب تحليلي ميداني حاول من خلاله الباحث التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على عينة من المصارف التجارية العمومية والخاصة العاملة في القطاع المصرفي الجزائري. وقد استهل الباحث هذا الفصل بعرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (المزيج التسويقي المصرفي، الميزة التنافسية) بالتفصيل من وجهة نظر كل من إطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين، علاقات الارتباط، وعلاقات التأثير بين مختلف عناصر المزيج التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية. وبذلك يكون الباحث قد قام بمحاولة لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول الثلاثة الأولى على ما يدور فعليا في المصارف التجارية الجزائرية، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية وتعزيز دوره في تحقيق الميزة التنافسية لها.

الخاتمة

إن التطورات والتحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي منذ نهاية العشرية الأخيرة من القرن الماضي والتي أسفرت عن عولمة الاقتصاد من خلال تحرير الأسواق العالمية وإزالة القيود والعراقيل لتسهيل عملية انسياب السلع والخدمات بين الدول مع تعزيز الاستثمارات الأجنبية في إطار ما يسمى بالمنظمة العالمية للتجارة (IOE)، صاحبه في المقابل دمج التسويق والاعتماد على تقنياته أكثر فأكثر في جميع المجالات بعدما كان مقتصرًا على السلع سواء كانت استهلاكية أو صناعية، فسارعت جل المؤسسات الاقتصادية لإدماج المفهوم التسويقي وتبنيه في العملية التجارية لما له من مزايا تجعله يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية. وتشكل المصارف جزءًا من النسيج الاقتصادي ككل تتأثر وتؤثر فيه، وهي بذلك ليست في منأى عما يشهده الاقتصاد العالمي من تحولات أفرزتها معطيات جديدة مختلفة، أبرزها وأهمها ظاهرة العولمة المالية ومختلف تداعياتها والتي تمثلت أهم ملامحها في مجموعة من التحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية العالمية، والتي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو تحرير النشاط المصرفي من كل القيود وإزالة المعوقات التنظيمية والتشريعية التي كانت تحول دون توسع الأنشطة المصرفية والمالية، وما رافق ذلك من تحديات مصرفية جديدة أبرزها تنامي ظاهرة الاندماجات والتكتلات المصرفية وتكوين الكيانات المصرفية العملاقة القادرة على المنافسة واقتحام الأسواق الخارجية، وكذلك دخول المصارف التجارية في أنشطة مستحدثة لم يكن مسموحًا بها في الماضي، وقد شكل تبني فلسفة المصارف الشاملة أهم هذه الأنشطة المستحدثة، إضافة إلى ذلك كان للثورة التكنولوجية الحديثة وتطور تقنيات والمعلومات والاتصالات وتوظيفها في مجال الصناعة المصرفية الأثر البالغ على النشاط المصرفي، وما نتج عنه من تحول المصارف لممارسة العمل المصرفي الإلكتروني، كل ذلك في ظل بيئة مصرفية مفتوحة تشهد منافسة قوية بدون شروط أو قيود.

ولقد انعكست هذه التطورات التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية في نهاية القرن العشرين على معظم الأنظمة المصرفية لغالبية دول العالم، وأصبحت من ضمن التحديات التي يجب التكيف معها ومسايرتها، كما أصبحت مهمة القائمين على الأنظمة المصرفية هي إيجاد الآليات والسبل التي تمكن من تعظيم الاستفادة من مكاسب التحرير المصرفي والظروف التنافسية التي تسود السوق المصرفية.

وفي ظل هذه التطورات والتغيرات المستمرة والمتلاحقة برز مفهوم التسويق المصرفي كأحد أبرز الحلول المتاحة في هذه الظروف الصعبة، إذ يمثل التسويق المصرفي ثقافة راقية في التعامل المصرفي بحيث يهدف إلى كسب رضا العميل ويتطلع إلى ربح ولائه الدائم، وإن هذا الهدف ليس مبتغى سهلًا وتحقيقه يكون مرتبطًا بمدى تشبع القائمين على إدارة وتسيير النظام المصرفي بالمفاهيم التسويقية الحديثة، وقد

## الخاتمة

نجحت الكثير من دول العالم في تطوير أداء مؤسساتها المصرفية باستعمال التقنيات التسويقية الحديثة وما تتيحه من فرص لخلق مبادرات جديدة تمكن من الحصول على السبق التنافسي وحصص سوقية كبيرة.

وبذلك فقد أصبح الاهتمام بموضوع التسويق المصرفي واحدا من بين أبرز الاتجاهات المهمة والحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف الأقطار والدول، حيث أن الأمر لم يعد يقتصر على تقديم منتجات وخدمات مصرفية بشكل واسع فحسب وإنما تعدى ذلك إلى البحث عن الأساليب والطرق التي يجب أن يتم بها اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بقرارات المزيج التسويقي المصرفي، الذي لم يعد يتمثل في العناصر التقليدية الأربعة المعروفة (4P's) فقط، وإنما تمدد وتوسع ليصبح مكونا من سبعة عناصر (7P's) تشمل: المنتج/ الخدمة المصرفية، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، والعمليات، وذلك من أجل إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل يمكن المصارف من تحقيق التميز التنافسي والاستمرار في سوق مصرفية متغيرة وشديدة التعقيد، مع مراعاة تحقيق رفاهية ومصالح المجتمع.

أما في الجزائر فإن العمل المصرفي عموما لا زال بعيدا عن التطور العالمي من حيث قدراته التقليدية في التمويل وتسيير العمليات المصرفية، وإن إصلاحه قبل كل شيء يتطلب تصفية ترسبات الممارسات السابقة التي في أغلبها لا تمت بصلة إلى التعامل الاقتصادي القائم على المنافسة الحرة والنزيهة، وهذا العمل يحتاج إلى إرادة سياسية قبل أن يكون عملا اقتصاديا بحثا.

وبعد مرور ما يزيد عن خمسة عقود ونصف عن إدماج التسويق في المصارف العالمية وعقدين ونصف عن إدماجه في المصارف الجزائرية، جاءت هذه الدراسة بغرض معرفة مدى استخدام المصارف التجارية الجزائرية (العمومية والخاصة) لمختلف عناصر مزيجها التسويقي المصرفي السبعة في إشباع حاجات عملائها وتحقيق رغباتهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه المصارف وتثبيت تواجدتها في السوق وتحقيق أهدافها المسطرة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، توضح لنا كيف يمكن لتطبيق مختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة (7P's) بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز سبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف التجارية عموما والجزائرية منها على وجه الخصوص.

فمن خلال الفصل الأول تم توضيح ماهية المزيج التسويقي المصرفي (المتغير المستقل) وأبرز السمات والخصائص المميزة له، وكذلك توسع النظرة لهذا المزيج من النظرة التقليدية (4P's) إلى النظرة الحديثة (7P's)، وقد تناول هذا الفصل مختلف هذه العناصر السبعة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، والعمليات) عنصرا بعنصر بالتفصيل والتحليل الوافيين.

## الخاتمة

وبالنسبة للفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة موضوع الميزة التنافسية للمصارف (المتغير التابع)، حيث تم التطرق بالتفصيل لماهية الميزة التنافسية والخصوصية التي تحظى بها في المصارف التجارية، كما تم تناول موضوع الميزة التنافسية المستدامة بإعتبار أن مفهوم الميزة التنافسية التقليدي لوحده غير كافي، إذ أصبح الأمر يقتضي سعي المصارف نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن تفوق المصرف في السوق المصرفية والمحافظة على هذا التفوق واستدامته لأطول فترة ممكنة.

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لدراسة علاقة المزيج التسويقي بتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية، وضمن هذا الصدد اقترح الباحث ثلاثة مداخل أساسية تضمن تحقيق هذه العلاقة وهي: (الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء)، وبالتالي فقد اهتم هذا الفصل بتوضيح هذه المداخل الثلاثة بالتحليل والتفصيل الكافيين.

أما الفصل الرابع والأخير فقد كان أكثر تركيزا على موضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى الدراسة الميدانية لمجموعة من المصارف التجارية الجزائرية العمومية (الحكومية) والخاصة (المختلطة والأجنبية) العاملة في الجزائر وذلك بغية إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصول السابقة وما يجري فعليا داخل هذه المصارف، وقد تمت الدراسة باستعمال استبيان موجه لإطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية حول المزيج التسويقي المقدم ومدى تحقيقه للميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS) وعدة أساليب إحصائية معروفة في تحليل المعطيات والنتائج المتوصل إليها.

ومن خلال كل ما سبق تناوله في هذه الدراسة فقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج والاقتراحات التالية:

### أولا: نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:

#### 1- النتائج النظرية: أبرزها:

1-1- تسعى المصارف التجارية عبر تبنيها للمفاهيم التسويقية الحديثة عموما إلى جذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم لها ولمختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها.

1-2- تباين أغلب الكتاب والباحثين في موضوع المزيج التسويقي المصرفي في تحديد عناصر هذا المزيج، فهناك من يحددها بأربعة عناصر (4P's)، وهناك من يحددها بخمسة عناصر (5P's)، ومنهم من يحددها بستة عناصر (6P's)، وكذلك يوجد من يحددها بثمانية عناصر (7P's+1C's)، إلا أن أغلبهم يتفقون على

## الخاتمة

أنها سبعة عناصر (7P's) وهي: (المنتج/ الخدمة المصرفية، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، والعمليات).

**1-3-** إن عملية تشكيل المزيج التسويقي المصرفي ليست مجرد عملية إدارية روتينية، وإنما هي عملية تتطلب دراسة ودراية على درجة عالية من الدقة لمختلف خصائص وأبعاد كل عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة من جهة، وضرورة تناسق وتوافق جميع هذه العناصر السبعة من جهة أخرى، بالشكل الذي يجعل هذا المزيج التسويقي المصرفي متماسكا ومتكاملا وفعالاً.

**1-4-** لقد شهدت الساحة المصرفية في الآونة الأخيرة تغيرات سريعة وغير مسبوقه، فرضت الكثير من التحديات الجديدة المختلفة على المصارف التجارية التي وجدت نفسها مجبرة على مجاراة هذا التغيير والسعي الدؤوب نحو تعزيز قدراتها التنافسية.

**1-5-** تعد الميزة التنافسية المحدد الرئيسي لتباين أداء المصارف التجارية في السوق المصرفية خصوصا في ظل تشابه الموارد والإمكانيات والظروف التي تؤثر على نشاطاتها من جهة، وتميز المنتجات والخدمات المصرفية بالتمطية والتشابه من جهة أخرى.

**1-6-** في ظل الظروف الحالية التنافسية الصعبة لم يعد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف هدفا بحد ذاته، وإنما أصبح الهدف الأسمى هو الحفاظ عليها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، وذلك عبر الاتجاه نحو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (SCA).

**1-7-** يجمع جل الكتاب والباحثين على أن المزيج التسويقي المصرفي الفعال يلعب دورا بارزا في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والتي تعد من أبرز وأهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية.

**1-8-** تباين أغلب الكتاب والباحثين في تحديد مختلف المداخل أو السبل التي يساهم من خلالها المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية، إلا أنهم يتفقون على أن أبرز هذه المداخل هي: (الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء).

**1-9-** يعد العميل أفضل من يقيم الخدمة المصرفية المقدمة إليه، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي - إن لم نقل الوحيد - الذي يستطيع الحكم على أن عناصر المزيج التسويقي المطبقة من قبل مصرف معين قد ساهمت في تحقيقه لميزة تنافسية أم لا.

**2-** النتائج الميدانية: قبل الشروع في عرض النتائج الميدانية التي تم التحصل عليها باستخدام أداة الاستبيان ينبغي التنويه إلى نتيجة مهمة تم التوصل إليها وتسجيلها وهي أن جل المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة (خصوصا العمومية) لا تمتلك إدارة أو قسم خاص بالتسويق على مستوى الوكالات المصرفية

## الخاتمة

المبحوثة، وإنما تبقى الأقسام أو المديریات الخاصة بالتسويق والاتصال (DMC) كما تسمى لدى غالبية هذه المصارف موجودة على مستوى المديریات المركزية (DC) والمديریات الجهوية (DR) لهذه المصارف بالجزائر العاصمة وفي بعض المدن الكبرى، هذا الأمر صعب من مهمة الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

أما فيما يخص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الاستبيان فتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، يمكن استخلاص أهم هذه النتائج على النحو التالي:

### 2-1- النتائج الخاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: تمثلت في:

#### 2-1-1- النتائج الخاصة بوصف متغيرات المزيج التسويقي المصرفي وتشخيصها: وتشمل:

##### أ- من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة في المصارف التجارية الجزائرية العمومية (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) بنسب متفاوتة.

##### ب- من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة في المصارف التجارية الجزائرية الخاصة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) بنسب متفاوتة.

##### ت- من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة في المصارف التجارية الجزائرية العمومية (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) بنسب متفاوتة.

##### ث- من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة في المصارف التجارية الجزائرية الخاصة (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) بنسب متفاوتة.

## الخاتمة

2-1-2- النتائج الخاصة بوصف متغيرات الميزة التنافسية وتشخيصها: وتشمل:

أ- من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) في المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة.

ب- من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) في المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة.

ت- من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) في المصارف التجارية الجزائرية العمومية المبحوثة.

ث- من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر تحقيق الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، رضا العملاء) في المصارف التجارية الجزائرية الخاصة المبحوثة.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بهذا الجزء توافر عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية الخاصة بشكل أحسن بكثير من توافرها في المصارف التجارية الجزائرية العمومية.

2-2- النتائج الخاصة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني متغيرات الدراسة:

تمثلت في:

2-2-1- النتائج الخاصة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني عناصر

المزيج التسويقي المصرفي: وتشمل:

أ- من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية

أظهرت النتائج وجود تباين في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث احتل عنصر الدليل المادي المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، أما عناصر (الترويج، المنتج، الأفراد، التوزيع، العمليات) فقد احتلت المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، فيما حل عنصر التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية، فيما احتل عنصر الدليل المادي المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، أما عناصر (الترويج، التوزيع، المنتج، العمليات، الأفراد) فقد حلت في

## الخاتمة

المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، فيما حل عنصر التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة.

### ب- من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية

أظهرت النتائج وجود تباين في تبني عناصر المزيج التسويقي المصرفي من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث احتل عنصر الدليل المادي المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، أما عناصر (الترويج، التوزيع، المنتج، التسعير، الأفراد) فقد احتلت المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، فيما حل عنصر العمليات في المرتبة السابعة والأخيرة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية، فيما احتل عنصر الدليل المادي المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، أما عناصر (الترويج، التوزيع، المنتج، الأفراد، العمليات) فقد حلت في المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، فيما حل عنصر العمليات في المرتبة السابعة والأخيرة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة.

### 2-2-2- النتائج الخاصة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني أبعاد تحقيق

#### الميزة التنافسية

#### أ- من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية

أظهرت النتائج وجود تباين في تبني عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث احتل عنصر رضا العملاء المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، واحتل عنصر الجودة المرتبة الثانية، فيما حل عنصر الكفاءة في المرتبة الثالثة والأخيرة من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية العمومية، فيما احتل عنصر رضا العملاء المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، واحتل عنصر الكفاءة المرتبة الثانية، فيما حل عنصر الجودة في المرتبة الثالثة والأخيرة من وجهة نظر إطارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الخاصة.

#### ب- من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية

أظهرت النتائج وجود تباين في تبني عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، حيث احتل عنصر رضا العملاء المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، واحتل عنصر الكفاءة المرتبة الثانية، فيما حل عنصر الجودة في المرتبة الثالثة والأخيرة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية العمومية، فيما احتل عنصر رضا العملاء المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية، واحتل عنصر الجودة المرتبة الثانية، فيما حل عنصر الكفاءة في المرتبة الثالثة والأخيرة من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية الخاصة.

## الخاتمة

وتأسيسا على جميع نتائج التباين في تبني متغيرات الدراسة تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بتباين المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة في تبني متغيرات الدراسة من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها.

**2-3- النتائج الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: تمثلت في:**

**2-3-1- النتائج الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية**

دلّت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة مقبولة عموما بين المزيج التسويقي المصرفي ككل وبين تحقيق الميزة التنافسية، مما يعني أن تطبيق المزيج التسويقي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وقد كانت أقوى علاقة ارتباط بين عنصر العمليات وتحقيق الميزة التنافسية، في حين حلت بقية عناصر المزيج التسويقي المصرفي (الأفراد، المنتج، التوزيع، الترويج، الدليل المادي) في المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي من حيث علاقتها الارتباطية بتحقيق الميزة التنافسية، فيما حل عنصر التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة.

**2-3-2- النتائج الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية**

دلّت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة حسنة بين المزيج التسويقي المصرفي ككل وبين تحقيق الميزة التنافسية، مما يعني أن تطبيق المزيج التسويقي يسهم بشكل واضح في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية المبحوثة، وقد كانت أقوى علاقة ارتباط بين عنصر العمليات وتحقيق الميزة التنافسية، في حين حلت بقية عناصر المزيج التسويقي المصرفي (الأفراد، المنتج، الترويج، التوزيع، الدليل المادي) في المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي من حيث علاقتها الارتباطية بتحقيق الميزة التنافسية، فيما حل عنصر التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة.

وتأسيسا على جميع نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومختلف أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها.

**2-4- النتائج الخاصة باختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: تمثلت في:**

**2-4-1- النتائج الخاصة باختبار علاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات وموظفي المصارف التجارية الجزائرية**

## الخاتمة

دلت النتائج على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة نوعا ما بين المزيج التسويقي المصرفي ككل وبين تحقيق الميزة التنافسية، مما يعني أن الاهتمام بالمزيج التسويقي المصرفي يحدث تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف لكن هذا التأثير يبقى ضعيفا بحسب العينة المبحوثة، وقد كانت أقوى علاقة تأثير بين عنصر العمليات وتحقيق الميزة التنافسية، في حين حلت بقية عناصر المزيج التسويقي المصرفي (الأفراد، المنتج، التوزيع، الترويج، الدليل المادي) في المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي من حيث علاقتها التأثيرية في تحقيق الميزة التنافسية، فيما حل عنصر التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة.

### 2-4-2- النتائج الخاصة باختبار علاقات التأثير بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الجزائرية

دلت النتائج على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة مقبولة إلى حد ما بين المزيج التسويقي المصرفي ككل وبين تحقيق الميزة التنافسية، مما يعني أن الاهتمام بالمزيج التسويقي المصرفي يحدث تأثيرا مقبولا في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة، وقد كانت أقوى علاقة تأثير بين عنصر العمليات وتحقيق الميزة التنافسية، في حين حلت بقية عناصر المزيج التسويقي المصرفي (الأفراد، المنتج، الترويج، التوزيع، الدليل المادي) في المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي من حيث علاقتها التأثيرية في تحقيق الميزة التنافسية، فيما حل عنصر التسعير في المرتبة السابعة والأخيرة. وتأسيسا على جميع نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر إدارتها وموظفيها وعملائها.

لكن من الملاحظ أن أثر تطبيق عناصر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية كان أثرا ضعيفا إلى حد ما خصوصا من وجهة نظر إدارتها وموظفي هذه المصارف، وهذا ما برهنته قيمة (R2) التي بلغت (0,385) والتي تعتبر قيمة ضعيفة نوعا ما، ويرجع الباحث ذلك أساسا إلى وجود قصور في تبني وتطبيق عناصر المزيج التسويقي في المصارف التجارية الجزائرية خصوصا العمومية منها، والذي يمكن عرضه أبرز معالمه فيما يلي:

أ- سياسة المنتج/ الخدمة المصرفية: قصور المزيج الخدمي المطبق من طرف المصارف التجارية الجزائرية العمومية، إذ أنه مازال مزيجا متخصصا في خدمة قطاعات سوقية معينة وبعيد عن التنوع رغم الطابع الشمولي الذي تتميز به هذه المصارف بموجب قانون النقد والقرض الصادر سنة (1990) من جهة، وغياب تبني برامج واضحة في تطوير وعصرنة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من جهة أخرى.

## الخاتمة

ب- سياسة التسعير المصرفي: تواجه المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة على حد سواء عدة عراقيل وصعوبات في تسعير منتجاتها وخدماتها، حيث أن الكثير منها يحدد من طرف بنك الجزائر (البنك المركزي الجزائري) وهذا ما أوجد ضعفا في المنافسة السعرية بين هذه المصارف من جهة، وعدم إتباع طرق ناجعة في الحد من ارتفاع التكاليف لكي تتناسب مع الأسعار من جهة أخرى.

ت- سياسة الترويج المصرفي: عدم تنوع عناصر المزيج الترويجي والاعتماد في الغالب على أداة الإعلان من جهة، وضعف مخصصات الترويج مع غياب الأسس السليمة لتحديد ميزانية الترويج في هذه المصارف من جهة أخرى.

ث- سياسة التوزيع المصرفي: الاعتماد بشكل أساسي على الوكالات المصرفية في توزيع المنتجات والخدمات، حيث يلاحظ ضعف الاعتماد على أجهزة الصراف الآلي وقنوات التوزيع الحديثة الأخرى بسبب التعطلات المستمرة لهذه الأجهزة وبسبب ضعف الوعي المصرفي لدى العملاء في استخدام البطاقات الائتمانية، بالإضافة إلى غياب الدراسات العلمية الجدية في إقامة الوكالات والفروع الجديدة.

ج- سياسة الدليل المادي للمصرف: إلى حد الآن مازالت كثير من المصارف التجارية الجزائرية العمومية تعتمد تنظيم بنك الوقوف في تقديم منتجاتها وخدماتها، في حين نجد أن جميع المصارف الأجنبية قد تخلت عن هذا التنظيم واعتمدت تنظيم بنك الجلوس من جهة، وضعف الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة المساعدة على تقديم المنتجات والخدمات المستخدمة في هذه المصارف من جهة أخرى.

ح- سياسة الأفراد: ضعف برامج تعيين وتأهيل وتدريب وتحفيز الموارد البشرية العاملة في هذه المصارف.

خ- سياسة العمليات المصرفية: ضعف توظيف مختلف تقنيات الإعلام الآلي وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تسهيل وتبسيط الإجراءات والعمليات المصرفية من جهة، وببيروقراطية الإدارة من جهة أخرى.

الأمر الذي أدى إلى انخفاض قيمة (R2) وبالتالي ضعف القوة التأثيرية لعناصر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الجزائرية المبحوثة.

### ثانيا: اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها، يتقدم الباحث في الأخير بجملته من الاقتراحات التي تم تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى عامة موجهة إلى الجهات المشرفة والمنظمة للقطاع المصرفي الجزائري، والثانية خاصة بإدارات المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، وذلك كما يلي:

## الخاتمة

1- الاقتراحات الموجهة إلى السلطات التشريعية والإشرافية والتنظيمية للقطاع المصرفي الجزائري: أبرزها:

1-1- تعميق الإصلاحات المصرفية وتسريع وتيرتها تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية من جهة، ودعما لتطبيق النشاط التسويقي عموما والمزيج التسويقي على وجه الخصوص في المصارف التجارية الجزائرية العمومية منها والخاصة.

1-2- ضرورة مواصلة جهود تأهيل المصارف التجارية الجزائرية العمومية بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة سواء من خلال فتح رأسمالها للاكتتاب أمام الخواص والأجانب (عدم التوقف عند حالة فشل خوصصة بنك القرض الشعبي الجزائري) أو عن طريق عملية الشراكة أو الاندماج.

1-3- تشجيع القطاع الخاص المستثمر في المجال المصرفي وتدعيمه وإعطائه فرصا أخرى عن طريق التشريع أو حتى بالمساعدات التقنية، وذلك قصد خلق منافسة حقيقية في القطاع المصرفي الجزائري تساهم فعلا في النهوض به وبأدائه بدوره المرتقب.

1-4- تحرير أسعار المنتجات والخدمات المصرفية من خلال إزالة القيود والتشريعات التي تعيق العمل المصرفي مع تفعيل دور المنافسة المصرفية بكل أبعادها.

1-5- تفعيل دور بنك الجزائر في تطوير المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال تحديث وعصرنة نظم الدفع مع الإسراع في وضع التشريعات التي تشجع العمل المصرفي الإلكتروني وتنظمه.

2- الاقتراحات الموجهة إلى إدارات المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة: ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين على النحو التالي:

2-1- الاقتراحات الخاصة بتشجيع عملية تطبيق تقنيات التسويق المصرفي عموما: من بينها:

2-1-1- ضرورة تبني المصارف التجارية الجزائرية لأسلوب التسويق المصرفي بجميع أبعاده ومفاهيمه، وأول خطوة ينبغي تبنيها ضمن هذا الصدد هي تخصيص قسم أو مديرية خاصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، تختص بمهام تخطيط وتطوير الخدمات المصرفية، دراسة سلوكيات العملاء وتجزئة السوق وفق معايير فعالة، دراسة البيئة التسويقية للمصرف ومختلف متغيراتها، إعداد بحوث التسويق المصرفية،...، وغيرها، مع ضرورة تمثيل مديريات التسويق على مستوى الوكالات المصرفية.

2-1-2- وضع خطة شاملة لتمكين إدراج المفهوم التسويقي بشكل تدريجي في العقلية الإدارية، والتغيير من الذهنيات والممارسات المصرفية بالاعتماد على خطة لتأهيل وتكوين إطارات وموظفي هذه المصارف، بهدف رفع الكفاءة العملية لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم.

## الخاتمة

2-1-3- ضرورة اهتمام المصارف التجارية الجزائرية بنشاط تسويقي مهم جدا ألا وهو **التخطيط التسويقي المصرفي**، إذ تقترح الدراسة أن تقوم الجهود في هذا الصدد على دعامة أساسية وعدة دعائم مساعدة، وذلك كما يلي:

أ- **الدعامة الأساسية**: ممثلة في الدراسة المستمرة للسوق المصرفية التي تتيح بيانات دقيقة وحديثة عن متغيرات متعددة ومؤثرة، مثل:

- حجم العملاء الحاليين والمرتبين موزعا بحسب طبيعة النشاط والتوزيع الجغرافي والسن والجنس والاتجاهات والرغبات ودوافع التعامل لكل قطاع منهم على حدا.

- المصارف المنافسة وهيكل خدماتها المصرفية واتجاهات التطور المرتقبة بها.

- الحصة السوقية للمصرف مقارنة بالحصص السوقية للمصارف المنافسة.

- التغييرات المتوقعة في الإجراءات القانونية التي تنظم النشاط المصرفي.

- الاتجاهات والتطورات الفنية الحديثة في مجال الأداء المصرفي محليا ودوليا.

- التغييرات المتوقعة في الإجراءات القانونية التي تنظم النشاط المصرفي.

- التغييرات المتوقعة في تكلفة الموارد الأساسية المستخدمة لإنتاج المنتجات والخدمات المصرفية.

- التطور التكنولوجي المتوقع في تجهيز وتسويق الخدمات المصرفية.

- المصارف المنافسة سواء كانت جزائرية أو أجنبية وهيكل أسعارها وجودة خدماتها.

ب- **الدعائم المساندة**: والتي تشمل مختلف الإجراءات والتدابير التي ينبغي على إدارات المصارف التجارية الجزائرية اتخاذها بغية تشكيل مزيج تسويقي مصرفي فعال وملائم.

2-1-4- **التحالفات والشراكات الإستراتيجية**: التي تعد عاملا مهما جدا تستطيع المصارف التجارية

الجزائرية من خلاله إنجاح الممارسة التسويقية فيها، فالتحالف والشراكة هو الحل الأكثر شيوعا خصوصا بين

المصارف المتطورة والغير متطورة، لكن لها أسواق كبيرة كالسوق الجزائرية، إن إمكانيات التعاون كثيرة

ومزاياها متعددة، ولكنها ستمثل في العموم تجربة جديدة لدى المصارف التجارية الجزائرية لاكتساب المفاهيم

التسويقية الحديثة وطريقة الأداء، وتتمثل الشراكات والتحالفات الإستراتيجية اللازمة للمصارف التجارية

الجزائرية في نوعين أساسيين، هما:

أ- التحالفات والشراكات التجارية.

ب- التحالفات والشراكات التكنولوجية.

2-1-5- تشجيع البحث العلمي في مجال العمل المصرفي عموما والتسويق المصرفي على وجه الخصوص.

## الخاتمة

2-1-6- الإطلاع الدائم على تجارب المصارف الرائدة في مجال تقديم وتسويق الخدمات المصرفية، والعمل على تطبيق هذه التجارب الدولية في القطاع المصرفي الجزائري بالشكل الصحيح والملائم.

2-2- الاقتراحات الخاصة بتحسين عناصر المزيج التسويقي المصرفي المطبقة في المصارف التجارية الجزائرية: تعبر هذه الاقتراحات عموما عن ضرورة قيام المصارف التجارية الجزائرية العمومية والخاصة على حد سواء بتعزيز ودعم عناصر مزيجها التسويقي المصرفي بكل ما هو جديد ومميز بالشكل الذي يجعل هذا المزيج التسويقي المقدم فعالا يساهم في تحقيق جودة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة، وبالتالي يحقق رضا العملاء وولائهم، وهذا ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف، وضمن هذا الصدد يقدم الباحث مجموعة من الاقتراحات الخاصة بتطوير كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة وذلك كما يلي:

2-2-1- سياسة المنتج/ الخدمة المصرفية: وذلك من خلال ضرورة قيام المصارف التجارية الجزائرية بتبني برامج فعالة لتطوير جودة منتجاتها وخدماتها الحالية وتقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومبتكرة، بالإضافة إلى تنويع هذه الخدمات والمنتجات قدر الإمكان.

2-2-2- سياسة التسعير: ضرورة إتباع المصارف التجارية الجزائرية لطرق موضوعية في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية، بحيث يتم تحديد الأسعار بناء على مدى قبول العملاء واقتناعهم بها إلى جانب ظروف السوق وأسعار المصارف المنافسة، كما يتعين على إدارة هذه المصارف أن تعمل على الحد من ارتفاع التكاليف لكي تتناسب مع الأسعار المحددة من أجل تحقيق الأرباح المطلوبة.

2-2-3- سياسة الترويج: ضرورة استغلال مختلف عناصر المزيج الترويجي المختلفة حتى يكون العميل على علم تام بالمصرف وخدماته وخاصة الجديدة منها، مع زيادة مخصصات الترويج ووضع أسس سليمة لتحديد ميزانية الترويج ككل.

2-2-4- سياسة التوزيع: ضرورة تطوير منافذ توزيع المنتجات والخدمات المصرفية بصورة تسمح للعملاء من تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية، مع ضرورة تزويد جل المصارف بقنوات التوزيع الإلكترونية المختلفة (أجهزة الصراف الآلي) لما لها من دور في حل كثير من المشاكل وتخفيض الضغط على فروع المصرف.

2-2-5- سياسة الدليل المادي: ضرورة تزويد المصارف التجارية الجزائرية بجميع اللوازم والتسهيلات المادية وتهيئة مبانيها بصورة أحسن من الداخل والخارج وهذا من شأنه المساعدة على تقديم أفضل الخدمات في أحسن الظروف.

## الخاتمة

2-2-6- سياسة الأفراد: ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين في المصارف التجارية الجزائرية كون الكادر البشري للمصرف يعد مفتاح التفوق التنافسي، وذلك عبر حسن الاختيار والتوظيف للكفاءات التي تقدم الأحسن للمصرف، وكذلك عبر تبني سياسة فعالة لتكوين وتدريب موظفي هذه المصارف.

2-2-7- سياسة العمليات: ضرورة العمل على تطوير كافة الجوانب المتعلقة بعمليات تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، عبر تطوير إجراءات تقديم الخدمات حتى تكون سهلة وبسيطة وبعيدة عن التعقيد، وعبر تحسين أساليب استقبال العملاء والتعامل معهم بصورة تحقق رضاهم، وعبر حسن توظيف مختلف تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسهيل وتبسيط العمليات المصرفية. ولا شك أن لتجسيد مثل هذه الاقتراحات دور هام في تطوير نشاط المصارف التجارية الجزائرية وتنمية قدراتها التنافسية وتمكينها من البقاء والاستمرار في السوق المصرفية الجزائرية التي تتغير ملامحها يوماً بعد يوم.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

إن هذا البحث وأمام حداثة موضوع المزيج التسويقي المصرفي وقلة المراجع المتخصصة وصعوبة تطبيقه على المصارف التجارية الجزائرية، لم يكن شاملاً كما ينبغي لذلك فإننا نرى إمكانية مواصلة وتعميق هذه الدراسة في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع والتي نراها بمثابة بحوث مستقبلية أبرزها:

- 1- أثر المزيج التسويقي المصرفي على جودة خدمات المصارف التجارية الجزائرية.
- 2- دور المزيج التسويقي في كسب رضا وولاء عملاء المصارف التجارية الجزائرية.
- 3- المزيج التسويقي وأثره في زيادة الحصة السوقية والربحية للمصارف التجارية الجزائرية.
- 4- أثر الابتكار والإبداع على عناصر المزيج التسويقي للمصارف التجارية الجزائرية.
- 5- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على عناصر المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية.

كما يرى الباحث أهمية بالغة في إجراء دراسات أخرى حول كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المصرفي السبعة على حدا وربطه بأحد المواضيع المقترحة أعلاه.

وفي الأخير يأمل الباحث أن يكون قد وفق في اختيار الموضوع وفي دراسته بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله، على أن يكون له في المستقبل فرصة لتدارك النقائص من خلال دراسات أخرى إن شاء الله.

# قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- المعاجم والموسوعات

- 1- عازار سمير، (2003): موسوعة المال والاقتصاد وإدارة الأعمال، ترجمة: شديد غسان، Nobilis، بيروت، لبنان، المجلد 03.
- 2- غطاس نبيه، (2006): معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- 3- مراد عبد الفتاح، (1999): موسوعة مصطلحات الجات ومنظمة التجارة العالمية، دار الكتب والوثائق المصرية، القاهرة، مصر.
- 4- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال الحديثة، (2001): التسويق، الاحتكار والمنافسة، Edito creps، بيروت، لبنان.
- 5- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، (2014): الكفاءة الإنتاجية، مقال متاح على الموقع الإلكتروني للموسوعة: [www.ar.wikipedia.org/wiki/إنتاجية](http://www.ar.wikipedia.org/wiki/إنتاجية)، تاريخ الإطلاع: 2014/02/16.

ب- الكتب

- 6- أبو تايه صباح محمد، (2008): التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- أبو جمعة نعيم حافظ، (2003): التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 8- أبو ركة حسن عبد الله، مكي أحمد فاضل عباس، ومصطفى أحمد سيد، (1987): المزيج التسويقي لخدمات البنوك التجارية، ط1، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- 9- أبو عرابي مروان محمد، (2006): الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، ط1، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- أبو فارة يوسف أحمد، (2004): التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- أبو قحف عبد السلام، (2003): كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

## قائمة المراجع

- 12- أحمد أحمد محمود (2001): تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر، عمان، الأردن.
- 13- بتس روبرت ولي ديفيد، (2008): الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 14- البكري ثامر ياسر، (2007): إستراتيجيات التسويق، ط1، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- توفيق عمرو عبد الرحمان، (2007): علاقات العملاء، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- 16- جاد الرب سيد محمد، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- 17- جودة محفوظ أحمد، (2006): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- الجيوسي سليمان والطائي محمد، (2010): تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر.
- 19- الحاج طارق وفليح حسن، (2009): الاقتصاد الإداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- الحداد عوض بدير، (1999): تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 21- حسن عجلان حسين، (2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- الحسن عيسى محمود، (2010): الترويج التجاري للسلع والخدمات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 23- الحسيني فلاح، (2000): الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- حماد طارق عبد العال، (2007): إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - مصارف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25- حمداوي وسيلة، (2009): الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، بدون رقم طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.

## قائمة المراجع

- 26- الحمزاوي محمد كمال خليل، (2000): اقتصاديات الائتمان المصرفي: دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 27- حمود خضير كاظم، (2000): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- الخضير محسن أحمد، (1999): التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، ط1، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 29- الخضير محسن أحمد، (2004): صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- 30- خليل نبيل مرسي، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
- 31- درادكة مأمون والشبلي طارق، (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32- رضوان محمود عبد الفتاح، (2013): الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 33- رمضان زياد وجودة محفوظ، (2006): الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 34- الزامل أحمد محمود، جرادات ناصر محمد سعود، عريقات أحمد يوسف، وفوطة سحر محمد، (2012): تسويق الخدمات المصرفية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 35- الزيادات عاكف، (2009): إمكانية تبني التسويق التفاعلي الإستراتيجي في المصارف التجارية: دراسة في عينة من المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان، أوراق عمل: قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين "التحديات.الفرص.الآفاق"، ج: 4، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36- زين الدين فريد عبد الفتاح، (2006): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 37- سالم مؤيد سعيد، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 38- السامرائي مهدي صالح، (2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39- سامويلسون بول، نوردهاوس وليام، وماندل مايكل، (2001): الاقتصاد، ترجمة: عبد الله هشام، ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- السلمي علي، (1997): إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 41- السنهوري مصطفى محمد، (2013) : إدارة البنوك التجارية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 42- الشبلي هيثم حمود والنسور مروان محمد، (2009): إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 43- شفيق منى، (2005): التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 44- الصميدعي محمود جاسم والجبوسي سليمان شقيب، (2009): تسويق الخدمات المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 45- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، (2005): التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي . كمي. تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 46- الضمور هاني حامد، (2000): تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 47- طالب علاء فرحان، العطار فؤاد حمودي، وشياع حسام حسين، (2010): المزيج التسويقي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 48- طلمية إلهام فخري، (2013): إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 49- طه طارق، (2000): إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 50- طه طارق، (2006): التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 51- طه طارق، (2007): إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

## قائمة المراجع

- 52- العارف نادية، (2005): الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 53- العامري صالح مهدي حسن والغالبي طاهر منصور، (2008): الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 54- عبد الحميد طلعت أسعد، (1998): الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، ط1، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر.
- 55- عبد الحميد عبد المطلب، (2001): العولمة واقتصاديات البنوك، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 56- عبد الله خالد أمين والطراد إسماعيل إبراهيم، (2006): إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية - ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 57- عبيدات محمد إبراهيم، (1995): إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 58- العجارمة تيسير، (2005): التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 59- عرفة سيد سالم، (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 60- عزام زكريا أحمد، حسونة عبد الباسط، والشيخ مصطفى سعيد، (2012): مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، ط4، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 61- عقيلي عمر وصفي، (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 62- علوان قاسم نايف، (2005): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 63- غنيم أحمد محمد، (2008): التسويق والتجارة الإلكترونية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 64- القرم إيهاب، العلاق بشير، الطائي حميد، والصميدعي محمود، (2006): الأسس العلمية للتسويق الحديث، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 65- القزويني شاكور، (2011): محاضرات في اقتصاد البنوك، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- 66- كورتل فريد، (2009): تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 67- لطرش الطاهر، (2010): تقنيات البنوك، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 68- اللوزي موسى، (2003): التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 69- معلا ناجي، (2000): الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- 70- ملوخية أحمد فوزي (2005): الاقتصاد الجزئي، ط1، مكتبة بستان المعرفة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 71- النجار فريد، (2000): المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية "مدخل المقاربات التطويرية المستمرة"، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 72- نجم عبود نجم، (2004): المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية: النظم والأساليب، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 73- نجم عبود نجم، (2005): إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 74- النصور إياد عبد الفتاح، (2010): الأصول العلمية للتسويق الحديث، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 75- النصور إياد عبد الفتاح، (2015): تسويق المنتجات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 76- هل شارلز وجونز جاريت، (2001): الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي رفاعي محمد وعبد المتعال محمد سيد أحمد، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

#### ت- الرسائل الجامعية

- 77- أبو عكر إيناس فخري محمد، (2005): أثر تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على العمل المصرفي، وتقييم الرقابة الأمنية على أنظمة المعلومات المحاسبية: دراسة استطلاعية على المصارف الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.
- 78- إسبر لمى فيصل، (2009): مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

- 79- آيت محمد محمد، (2009): دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 80- بارة سهيلة، (2009): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لاكتساب القدرة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقد، بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 81- بريش عبد القادر، (2005): التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 82- بورقبة شوقي، (2010): الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 83- التميمي طارق فيصل، (2012): أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المصنعة والمصدرة لمنتجات البحر الميت، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، كوبنهاغن، الدانمرك.
- 84- جبلي هدى، (2009): قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 85- الجريري صالح عمرو كرامة، (2006): أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 86- حبشي فتيحة، (2006): إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 87- حيرش سليم، (2007): واقع التسويق المصرفي في الجزائر: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

- 88- خانجي محمد بهاء الدين، (2009): المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، تخصص: المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- 89- الروسان محمود علي محمد، (1997): أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 90- زيدان محمد، (2004): دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تخطيط، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 91- السرحان عطا الله فهد، (2005): دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 92- السندي عماد الدين أحمد، (2007): أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم المصرفية والمالية، تخصص: محاسبة وتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- 93- شراب سائد حسن يوسف، (2011): التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 94- الصرن رعد حسن، (1998): طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام (بردى) والقطاع الخاص (الحافظ) مع مثال تطبيقي على المؤسسة العاملة للصناعات الهندسية (برادات)، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الجودة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 95- العتيبي عباس عبد الحميد، (2006): دور إستراتيجية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة البصرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة والاقتصاد، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق.
- 96- عتيق خديجة، (2012): أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون: دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- 97- قرشي محمد الجموعي، (2005): قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية: دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (1994 - 2003)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 98- مطاحن سلوى محمود محمود، (2009): تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 99- الناظر نهلة نهاد، (2002): أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 100- الهبيل نهاد ناهض فؤاد، (2013): قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية (SFA): دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 101- ياسين محمود يوسف، (2010): واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- 102- يحضية سملاي، (2004): أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

### ث- المجالات والدوريات

- 103- براهيمية إبراهيم، (2011): تندية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف -ECDE-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 05، ص ص: 101-110.
- 104- بربش عبد القادر، (2005): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، ص ص: 251-274.
- 105- بن عشاوي أحمد، (2006): إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، ص ص: 07-16.

- 106- جعدي شريفة وسليمان ناصر، (2013): قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر: دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006 - 2010)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، ص ص: 159-164.
- 107- حداد شفيق إبراهيم والغدير حمد راشد، (2004): الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 01، ص ص: 77-96.
- 108- الخفاجي علي جبران عبد علي، (2012): قياس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المصرفي الناجح: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، ص ص: 8-29.
- 109- درويش مروان والدميري ابتسام، (2010): تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 01، العدد 18، ص ص: 11-48.
- 110- دمنهوري أمل محمد شيخ حسين، (2013): العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 31، الجزء 02، ص ص: 41-86.
- 111- رؤوف رعد عدنان، (2010): دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية "نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، ص ص: 317-335.
- 112- السرحان عطا الله فهد، (2007): دور الإبداع والابتكار التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مجلة الساتل، جامعة مصراته، ليبيا، العدد 01، ص ص: 241-261.
- 113- السقا محمد إبراهيم، (2008): هل تتحول الكويت لمركز مالي إقليمي: تحليل الكفاءة الفنية وكفاءة الربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك مجلس التعاون الخليجي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 22، العدد 02، ص ص: 28-70.
- 114- الصمادي سامي أحمد، زريقات زياد محمد، وسايب مرجانة أحمد، (2013): تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة: 2000 - 2009، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، ص ص: 97-118.

- 115- الطراونة محمد أحمد، (2002): الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 01، ص ص: 32-47.
- 116- عبد الرضا علي محسن والطائي علي حسون، (2007) : إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد: بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 14، ص ص: 231-264.
- 117- عبد مولاة وليد، (2011): كفاءة البنوك العربية، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 104، جوان، ص ص: 01-16.
- 118- العطار فؤاد حمودي، (2010): دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 08، العدد 03، ص ص: 52-68.
- 119- الفقهاء سام عبد القادر، (2012): العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإسلامية في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، ص ص: 236-263.
- 120- قاسم سامر، (2011): دور الإستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 06، ص ص: 09-24.
- 121- الموسوي كوثر حميد هاني، (2013): أثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي في المكانة الذهنية للزبون: دراسة تطبيقية في مصرف الائتمان العراقي المدرج في سوق العراق للأوراق المالية، مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 28، ص ص: 255-278.
- 122- نعمون وهاب، (2008): النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 04، ص ص: 114-133.
- 123- يوسف زينب جبار، (2009): إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة التقني، بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 05، ص ص: 58-70.

ج- الملتقيات والمؤتمرات

- 124- إيمانويل يو وبايو جيوفاني، (2011): فرص لتحسين العمليات: التلخص من التعقيد وتنسيق عمليات المؤسسة، المنتدى المالي للشرق الأوسط، تركيا وشمال إفريقيا، النسخة الثالثة، ماي، ص ص: 01-12.
- 125- بلمقدم مصطفى وبوشعور راضية، (2004) : تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وآفاق، يومي 14 و 15 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص: 76-90.
- 126- بلوناس عبد الله وقدايفة أمينة، (2009): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، أيام 27، 28، 29 أبريل، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، ص ص: 01-13.
- 127- بولعوينات حياة، (2014): الابتكار التسويقي حتمية لتطوير واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني الخامس حول: التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية: واقع وتحديات الإدارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، يومي 19 و 20 مارس، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص ص: 01-32.
- 128- الحمداني رافعة إبراهيم، (2005): أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسيل الأموال والجهود الدولية لمكافحتها، المؤتمر الرابع حول الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، يومي 15 و 16 مارس، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ص ص: 01-22.
- 129- حمداوي وسيلة، (2007): التمايز في البنوك، الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، يومي 26 و 27 نوفمبر، جامعة 08 ماي 1945، قالم، الجزائر، ص ص: 35-45.
- 130- ساهل سيدي محمد، (2009): دور التوجه التسويقي في المصرف وأهمية المزيج التسويقي في اتخاذ القرارات المصرفية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، يومي 14 و 15 أبريل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ص: 01-26.
- 131- سحنون جمال الدين وحمدى معمر، (2010)، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

- المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و 09 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 01-21.
- 132-** الطالب صلاح عبد الرحمان مصطفى، (2002): اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل: دراسة تحليلية ميدانية، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، يومي 15 و 16 أكتوبر، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص: 111-130.
- 133-** علي نادية أمين محمد، (2009): تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، أيام 31 ماي - 03 جوان، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 01-36.
- 134-** القاضي أحمد سامي، (2010): المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها - تأثيرها على الأداء): دراسة ميدانية مقارنة لعينة من البنوك الخاصة والعامة العاملة بمحافظة أسيوط، المسابقة البحثية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، القاهرة، مصر، ص: 01-55.
- 135-** كربالي بغداد، (2006): تسويق الخدمات في البنوك، الملتقى الوطني الثاني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24 و 25 أبريل، المركز الجامعي بشار، الجزائر، ص: 01-18.
- 136-** مانع فاطمة، (2012): إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 13 و 14 مارس، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، ص: 01-19.
- 137-** محسن زبيدة وبوخلاله سهام، (2006): المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية ودورها في ترقية النشاط البنكي الجزائري، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24 و 25 أبريل، المركز الجامعي بشار، الجزائر، ص: 01-16.
- 138-** معلا ناجي، (2004): إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع المصرفي (نموذج متكامل)، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، أيام 26، 27، 28 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص: 01-23.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الفرنسية

**A- Les dictionnaires**

- 139-Filser Marc, (1997): Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> Ed, Economica, Paris, France.  
140-Le golvan Yves, (1998): Dictionnaire Marketing banque assurance, Dunod, Paris, France.

**B- Les ouvrages**

- 141-Abdelmadjid Amine, (1999): Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing, Edition Management et Société (EMS), Paris, France.  
142-Allard Christophe, (2002): Le management de la valeur client: comment optimiser la rentabilité de vos programmes CRM, Dunod, Paris, France.  
143-Badoc Michel, (1998): Marketing management pour les sociétés financières, Edition d'organisation, Paris, France.  
144-Collingon Etienne et Wissler Michel, (1983): Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès, 2<sup>ème</sup> Ed, Economica, Paris, France.  
145-De Cossergues Sylvie, (1996): La banque : structure, marchés, gestion, 2<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, Paris, France.  
146-Demeur Claude, (2003): Marketing, 4<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, Paris, France.  
147-Detrie Jean Pierre, (2005): Strategor: politique générale de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France.  
148-Eiglier Pierre, (2004): Marketing et stratégie des services, Economica, Paris, France.  
149-Garibaldi Gérard, (1994): Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, Edition d'Organisation, Paris, France.  
150-Hammer Michael et Champy James, (1993):Le reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, France.  
151-Huberac Jean Pierre, (1998): Guides des méthodes qualités, Maxima, Paris, France.  
152-Jallat Frederic et Lindon Denis, (2005): Le marketing études moyens d'action stratégie, 5<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France.  
153-Jallat Frederic, Stevens Eric, et Volle Pierre, (2007): Gestion de la relation client, 3<sup>ème</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France.  
154-Jocou Pierre et Lucas Frédéric, (1995): Au cœur du changement de la valeur: une autre démarche de management «la qualité totale» 3<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France.  
155-Kotler Philip et Dubois Bernard, (2004): Marketing management, 11<sup>ème</sup> Ed, Publi Union, Paris, France.  
156- Kotler Philip, (1999): Le marketing selon Kotler: ou comment créer, conquérir et dominer un marché, Edition Village Mondial, Paris, France.  
157-Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, et Manceau Delphine, (2006): Marketing management, 12<sup>ème</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France.  
158-Lamarque Eric, (2006): Management de la banque: risque, relation client, organisation, 1<sup>ère</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France.  
159-Lambin Jean Jacques et De Moerloose Chantal, (2008): Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, 7<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France.  
160-Lambin Jean Jacques, (1993): Le marketing Stratégique, 2<sup>ème</sup> Ed, Edi science International, Paris, France.

- 161-Le golvan Yves, (1985): Marketing bancaire et planification: choix d'un système et application en agences, Edition Banque, Paris, France.
- 162-Mayrhofer Ulrick, (2007): Introduction au management stratégique, Edition Brèal, Paris, France.
- 163-Norme Internationale ISO 9000, (2000): Systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire, ISO Copyright Office, Genève, Suisse.
- 164-Ohana Paul, (2001): Le total Customer management, Edition d'Organisation, Paris, France.
- 165-Ray Daniel, (2001) : Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'Organisation, Paris, France.
- 166-Tarondeau Jean Claude, (1998): Stratégie industriel, Vuibert, Paris, France.
- 167-Tocquer Gérard et Langlois Michel, (1992): Marketing des services: le défi relationnel, Edition Gaétin Morin, Québec, Canada.
- 168-Tournois Nadine, (1989): Marketing bancaire face aux nouvelles technologies, Edition Masson, Paris, France.
- 169-Vandercammen Marc et Bouton Brigitte, (2002): Marketing l'essentiel pour comprendre, décider et agir, De Boeck, Bruxelles, Belgique.
- 170-Zollinger Monique et La marque Eric, (1999): Marketing et stratégies de la banque, 3<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, France.
- 171-Zollinger Monique, (1985): Marketing bancaire : vers une banque du troisième type, Dunod, Paris, France.

### C- Les revues et les périodiques

- 172-Creusot Anne claudie (2001): Présentation de l'outil d'évaluation des performances CAMEL, BIM, No.138, PP: 01-05.
- 173-Grethen Henri, (2004): La compétitivité: objectif de politique économique, Revue la lettre de l'observatoire de la compétitivité, Luxemburg, No.01, PP: 01-04.

### D- les séminaires et les conférences

- 174-Alouani Akki Aoemeur, (2002): Le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur: La compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement, 29 – 30 Octobre, Université Mohamed Khaidr, Biskra, Algérie.
- 175-Puthod Dominique et Thévenard Catherine, (2010): La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le group Salomon, 6<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 01 – 03 Juin, Montréal, Canada, PP: 01-19.

### E- Les Rapports, les guides et les documents Internes

- 176-ABC banque Algérie, (2013): Rapport Annuel 2013, Alger.
- 177-AGB, (2009): Rapport Annuel 2009, Alger.
- 178-AGB, (2012): Rapport Annuel 2012, Alger.
- 179-Al baraka banque, (2012) : Rapport Annuel 2011,Alger.
- 180-BNP Paribas El Djazair, (2013): Rapport Annuel 2013, Résultats et perspectives, Alger.
- 181-KPMG, (2012): Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, KPM Algérie SPA, Alger.
- 182-Société Générale Algérie, (2013): Réseau d'agences: Un réseau qui nous rapproche, Document Interne de SGA, Alger.

## F- Les sites web

- 183-[www.agb.dz](http://www.agb.dz)
- 184-[www.albaraka-bank.com](http://www.albaraka-bank.com)
- 185-[www.arabbank.dz](http://www.arabbank.dz)
- 186-[www.arabbanking.com.dz](http://www.arabbanking.com.dz)
- 187-[www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)
- 188-[www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- 189-[www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)
- 190-[www.bea.dz](http://www.bea.dz)
- 191-[www.bna.dz](http://www.bna.dz)
- 192-[www.bnpparibas.dz](http://www.bnpparibas.dz)
- 193-[www.cnep.dz](http://www.cnep.dz)
- 194-[www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz)
- 195-[www.natixis.dz](http://www.natixis.dz)
- 196-[www.société-générale.dz](http://www.société-générale.dz)

ثالثا: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

**A- Dictionaries**

- 197-Ivanovic A and collin Peter Hodgson, (2003): Dictionary of marketing, 3<sup>rd</sup> Ed, Bloomsbury publishing PLC, London, U.K.
- 198-Karlöf Bengt and Lövingsson Fredrik Helin, (2005): The A-Z of managements concepts and models, Thorogood Publishing, London, U.K.

**B- Books**

- 199-Ballantyne David, (2004): A relationship mediated theory of internal marketing, Swedish School Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.
- 200-Bessis Joël, (2002): Risk management in banking, 2<sup>nd</sup> Ed, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England.
- 201-Brown Ian Ruskin, (2005): Marketing your service business, Thorogood Publishing, London, U.K.
- 202-Ennew Christine and Waite Nigel, (2007): Financial services marketing: an international guide to principals and practice, 1<sup>st</sup> Ed, Elsevier, Burlington, U.S.A.
- 203-Faulkner David and Campbell Andrew, (2003): Oxford handbook of strategy, Volume I: A strategy overview and competitive strategy, 1<sup>st</sup> Ed, Oxford University Press, New York, U.S.A.
- 204-Hoffman Douglas and Bateson John, (2011): Services marketing: concepts, strategies, cases, 4<sup>th</sup>Ed, South western Cengage Learning, Boston, U.S.A.
- 205-Kai Yang and EL Haik Bassim, (2003): Design for sex sigma: a roadmap for product development, Mc Grow-Hill, New York, U.S.A.
- 206-Kim Chan and Mauborgne Renée, (2005) : Blue Ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, 1<sup>st</sup> Ed, Harvard Biseness School Press, Boston, U.S.A.
- 207-Kotler Philip, (1984) : Marketing management : analysis, planning and control, 5<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall International Inc, London, U.K.
- 208-Lovelock Christopher and Wright Lauren, (2002): Principles of service marketing and management, 2<sup>nd</sup> Ed, Prentice-Hill, New York, U.S.A.
- 209-Mudie Peter and Pirrie Angela, (2006): Services marketing management, 3<sup>rd</sup> Ed, Elsevier, Burlington, U.S.A.
- 210-Payne Adrian, (2005), Handbook of CRM , 1<sup>st</sup> Ed, Elsevier, Oxford, U.S.A.
- 211-Pezzullo Marry Ann, (1995): Marketing for bankers, 4<sup>th</sup> Ed, American Banker Association, Washington, U.S.A.
- 212-Pitts Robert and Lie David, (1996): Strategic management: building and sustaining competitive advantages, 1<sup>st</sup> Ed, South Western College Pub, New York, U.S.A.
- 213-Porter Michael, (1980): Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors, 1<sup>st</sup> Ed, the Free Press Edition, New York, U.S.A.
- 214-Porter Michael, (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1<sup>st</sup> Ed, The Free Press Edition, New York, U.S.A.
- 215-Smith William and Strand John, (2009): Social Marketing: a practical resource for social change professionals, the Academy for Educational Development, Washington, U.S.A.

## C- Theses

- 216-**Adeniken David Dada, (1998): The impact of banks marketing strategies on customers satisfaction, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of administration, Federal University of technology, Akure, Nigeria.
- 217-**Al Azzawi Lena and Kaczynska Monika, (2011): Marketing mix in banking in the time of global financial crisis, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of international marketing, Halmstad University, Sweden.
- 218-**Muinde Agnes, (2009): The extent of application of the marketing mix variables by Non-Banking Financial Institution (NBFI) in Kenya, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of business administration, university of Nairobi, Kenya.
- 219-**Ree Herman Jan Van, (2009): Service quality indicators for business support services, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, University College, London, U.K.

## D- Magazines and Researchs

- 220-**Andreasen Alan, (1994): Social Marketing : its definition and Domain, Journal of Public Policy and Marketing, Vol.13, No.01, PP: 108-114.
- 221-**Ateba Benedict Beloba, Maredza Andrew, Ohei Kenneth, Deka Primrose, and Schutte Danie, (2015): Marketing Mix: It's Role in Customer Satisfaction in the South African Banking retailing, Banks and Banks Systems, Vol.10, No.01, PP: 83-91.
- 222-**Barney Jay, (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol.17, No.01, PP: 47-65.
- 223-**Baron David, (1995): Integrated strategy: market and non market components, California Management Review, Vol.37, No.02, PP: 47-65.
- 224-**Berger Allen and Humphry David, (1997): Efficiency of financial institutions : international survey and direction for futur, European Journal of Operational Research, Vol.98, No.02, PP: 175-212.
- 225-**Bitner Mary Jo, (1990) : Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, Journal of Marketing, Vol.54, April, PP: 69-82.
- 226-**Chavan Jayshree, (2013): Internet banking: Benefits and challenges in an emerging economy, International Journal of Research in Business, Vol.01, No.01, PP: 19-26.
- 227-**Covin Jeffrey, Slevin Dennis, and Heeley Michael, (2002): Pioneers and followers: competitive tactics and firm growth, Journal of Business Venturing, Vol.15, No.02, 135-173.
- 228-**Cronin Joseph and Taylor Steven, (1994): Servperf versus Servqual: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality, Journal of Marketing, Vol.58, No.01, PP: 125-131.
- 229-**Dagger Tracey and Sweeney Jullian, (2007): Service quality attribute weights: how do novice and longer –term customers construct quality perceptions ?, Journal of Service Research, Vol.10, No.01, PP: 22-42.
- 230-**Dick Alan and Basu kunal, (1994): Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.22, No.02, PP: 99-113.
- 231-**Ehmke Cole, (2011): Strategies for competitive advantage, Western Center for Risk Management Education, U.S.A, PP: 01-08.
- 232-**Ekmekçi Asli kücükaslan, (2011): The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies:

- An examination of energy industry, *African Journal of Agricultural Research*, Vol.06, No.01, PP: 51-59.
- 233-Farrell M J, (1957): The Measurement of productive Efficiency, *Journal of the Royal statistical Society*, Vol. 120, No.03, PP: 253-290.
- 234-Fen Sheau Yap and Lian Kew Mei, (2007): Service quality and customers satisfaction: antecedents of customer re-partronage intentions, *Sunway Academic Journal*, Vol.04, No.01, PP: 59-73.
- 235-Foon low Swee and Nair Pravan Balakrisham, (2010): Revisiting the concept of sustainable competitive advantage: perception of managers in Malaysian MNCs, *International Journal of Business and Accountancy*, Vol.01, No.01, PP: 63-78.
- 236-Goi Chai Lee, (2009): A review of marketing mix: 4P's or more ?, *International Journal of Marketing Studies*, Vol.01, No.01, PP: 01-15.
- 237- Grant Robert, (1991): The resource- based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation, *California management review*, Vol.33, No.03, PP: 114-135.
- 238-Grönroos Christian, (1984): A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.04, PP: 36-47.
- 239-Grönroos Christian,(1995): From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decisions*, Vol. 32, No.02, PP: 04-20.
- 240-Hasan Matt (2003): Ensure success of CRM with a change in mindset, *marketing News*, Vol.37, No.08, P:16.
- 241-Ketabi Farinoosh, (2012): The effect of the marketing mix of services to attract customer banks: Case study tejarat bank, branches of Kermânchâh province, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.02, No.09, PP: 8632- 8639.
- 242-Kotler Philip and Zaltman Gerard, (1971): Social marketing: an approach to planned social change, *Journal of Marketing*, Vol.35, July, PP: 08-12.
- 243-Leibenstein Harvey, (1966): Allocative efficiency versus X-efficiency, *American Economic Review*, Vol.56, No.03, PP: 392-415.
- 244-Ma Hao, (1999): Creation and preemption for competitive advantage, *Management Decision*, Vol.37, No.03, PP: 259-266.
- 245-Mendoza Luis, Marius Alejandro, Pérez Maria, and Griman Anna, (2006): Critical success factors for a customer relationship management strategy, *Journal of Information and Software Technology*, Vol.49, No.08, PP: 01-33.
- 246-Parasuraman A, Zeithaml Valarie A, and Berry Leonard L, (1985): Servqual: A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol.49, No.04, PP: 41-50.
- 247-Parasuraman A, Zeithaml Valarie A, and Berry Leonard L, (1988): A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.01, PP: 12-40.
- 248-Porter Michael, (1996): What is strategy, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.06, PP: 61-78.
- 249-Raffey Moammed Abdul and Anwar Akther, (2012): A study of role of service marketing in banking sector with special reference to Aurangabad district, *Excel Journal of Engineering Technology and Management Science*, Vol.01, No.02, PP: 01-07.

- 250-**Rafik Mohammed and Ahmed Pervaiz (1995): Using the 7P's as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.13, No.09, PP: 04-15.
- 251-**Reed Richard and defillippi Robert, (1990): Causal ambiguity, Barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *the Academy of Management Review*, Vol.15, No.01, PP: 88-102.
- 252-**Reichelt Bernd, (2005): Benchmarking in facilities management, *Foundation of Civil and Environmental Engineering*, No.06, PP: 175-189.
- 253-**Sharma Sub hash, Niedrich Ronald, and Dobbins Greg, (1999): A framework for monitoring customer satisfaction: an empirical illustration, *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol.28, No.03, PP: 231-243.
- 254-**Sliwinski Bartlomiej and Gabryelczuk Renata, (2010): Facility Management process architecture framework, *Journal of Internet banking and commerce*, Vol.15, No.03, PP: 01-09.
- 255-**Spreng Richard, Mackenzie Scott B, and Olshavsky Richard W, (1996): A re-examination of the determinants of customer satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.03, PP: 15-32.
- 256-**Teas Kenneth, (1993): Expectations, performance Evaluation, and consumer's perceptions of quality, *Journal of Marketing*, Vol.57, No.4, PP: 18-34.
- 257-**Ulriche Dave and lane Dale, (1991): Organizational capability: creating competitive advantage, *Academy for Management Executive*, Vol.05, No.01, PP: 77-92.
- 258-**Virvilaité Regina and Belousova Rima, (2005): Origin and Definition of Interactive marketing, *Engineering Economics*, Vol.41, No.01, PP: 67-73.
- 259-**Zablah Alex, Bellenger Danny N, and Johnston Wesley J, (2004): An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards common understanding of an emerging phenomenon, *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol.33, No.06, PP: 475-489.
- 260-**Zeithaml Valarie, Bellenger Danny N, and Johnston Wesley J, (1996): The behavioural consequences of service quality, *Journal of Marketing*, Vol 60, April, PP: 31-46.

### E- Congresses and Forums

- 261-**Jensen Per Anker, Sarasoja Anna-Liisa, Voordt Theo Van Der, and Coenen Christian, (2013): How can facilities management add value to organizations as well as to society?, *CIB World Building Congress*, 5-9 May, Brisbane, Australia, PP: 1-12.
- 262-**Kabir Hassan, (2005): The cost profit and X-efficiency of Islamic Banks, *12<sup>th</sup> Economic Research Forum*, 19-21<sup>th</sup> December, Cairo, Egypt, PP: 49-78.

# قائمة الملاحق

الملحق (01): الاستبيان باللغة العربية

جامعة باجي مختار - عنابة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية/ الدراسات العليا  
تخصص: اقتصاد، تنمية ومالية

استمارة موجهة لإطارات وموظفي وعملاء المصارف التجارية الجزائرية

تحية طيبة..... أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعتبر جزء من مشروع أطروحة دكتوراه موسومة بـ (المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف - دراسة حالة الجزائر -) والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات الخاصة بقياسه، آمليين الإجابة على فقراتها خدمة للبحث العلمي أولا، وتنمية للقطاع المصرفي الجزائري ثانيا. لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يلي قبل الإجابة:

- 1- قراءة فقرات الاستمارة بدقة وتمعن قبل الإجابة.
  - 2- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة، لذا لا داعي لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
  - 3- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
  - 4- يرجى وضع علامة (x) في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.
  - 5- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة دون استثناء.
- ونذكركم مجدداً بأن إجاباتكم على فقرات الاستمارة لن تستخدم سوى لأغراض الدراسة، شاكرين لكم مسبقاً حسن تعاونكم معنا.

المشرف

أ.د. نوة ثلاثية

noua.tlaidjia@hotmail.fr

الباحث

أ.أبوبكر خوالد

aboubakerk@yahoo.com

البيانات الشخصية والوظيفية لعينة إطارات وموظفي المصارف (الجزء الأول: إطار خاص بالإطارات والموظفين)

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- السن  من 18 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية  متزوج  أعزب  مطلق  أرمل
- 4- المؤهل العلمي  ثانوي فأقل  ثانوي + دبلوم مهني  جامعي  دراسات عليا

## قائمة الملاحق

5- المركز الوظيفي الحالي

إطار  موظف

6- الأقدمية في العمل

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فما فوق

(إطار خاص بالعملاء)

البيانات الشخصية لعينة العملاء

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- السن

من 18 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية

متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي فما فوق

5- الوظيفة الحالية

موظف حكومي  موظف في القطاع الخاص  أعمال حرة  متقاعد  طالب  عاطل عن العمل

6- أقدمية التعامل مع المصرف

منذ أقل من سنة  من 01 إلى 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  11 سنة فما فوق

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الثاني: بيانات حول سياسات المزيح التسويقي المصرفي

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا تماما
أ- سياسة المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية): "مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية للخدمة التي يعرضها المصرف على عملائه".					
7- يقدم المصرف لعملائه منتجات وخدمات ذات خصائص ومزايا عالية.					
8- يحرص المصرف على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تتناسب مع رغبات عملائه.					

## قائمة الملاحق

					9- يقوم المصرف بتطوير منتجاته وخدماته باستمرار.
					10- يقوم المصرف بإضافة خدمات ومنتجات جديدة باستمرار.
					ب- سياسة التسعير المصرفي: "ذلك الجزء من الأنشطة التسويقية المتعلقة بتحديد المقابل المادي الذي يدفعه العميل نظير حصوله على خدمات المصرف".
					11- يحدد المصرف أسعار منتجاته وخدماته وفقا لجودتها.
					12- يقوم المصرف بتقديم أسعار فوائد عالية على ودائع عملائه.
					13- يقوم المصرف بأخذ أسعار فوائد منخفضة على قروض عملائه.
					14- يقوم المصرف بتعديل أسعار خدماته ومنتجاته باستمرار.
					ث- سياسة الترويج المصرفي: "مجموعة الوسائل والأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة المصرف إلى العملاء والمجتمع".
					15- يوفر المصرف لعملائه مختلف المعلومات الضرورية عن كافة منتجاته وخدماته الحالية والجديدة.
					16- يعتمد المصرف على تشكيل مزيج ترويجي (دعاية وإشهار، علاقات عامة، بيع شخصي،...، الخ) متنوع ومميز هدفه إقناع العملاء بالتعامل معه.
					17- تتصف الحملات الإعلانية للمصرف بالجاذبية والإقناع بفضل التخطيط المحكم لها.
					18- يتبع المصرف أساليب حديثة في الترويج والإشهار لمختلف منتجاته وخدماته (الوسائل السمعية البصرية، الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، اللوحات الالكترونية،... الخ).
					ج- سياسة التوزيع المصرفي: "الإستراتيجية التي يتم من خلالها الربط بين المصرف وعملائه والتي تحقق منفعة توافر المنتجات والخدمات المصرفية".
					19- يقدم المصرف منتجاته وخدماته لعملائه بسهولة تامة وفي الوقت والمكان المناسبين.
					20- يقدم المصرف منتجاته وخدماته عبر شبكة واسعة من الفروع المنتشرة عبر مختلف ربوع القطر.
					21- يهتم المصرف باختيار مواقع فروع مميزة تسهل وصول العملاء إليها وتجذب المزيد منهم.
					22- يتبع المصرف الطرق الحديثة في توزيع منتجاته وخدماته (الإنترنت، أجهزة الصراف الآلي،...، الخ).
					ح- سياسة الدليل المادي: "وهو البيئة المادية للمصرف المحيطة بالموظفين والعملاء أثناء إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها".

## قائمة الملاحق

				23- يعتمد المصرف بشكل واضح على مختلف الشواهد المادية (مبنى المصرف، التجهيزات، الأثاث، المعدات المكتبية، الديكور، الإنارة، التكييف،... الخ) في تقديمه لمنتجاته وخدماته.
				24- يهتم المصرف بالمظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعهم ووكالاته.
				25- يهتم المصرف بالمظهر الداخلي وحسن التصميم والديكور للفضاء الداخلي لمختلف فروعهم ووكالاته.
				26- يهتم المصرف بمختلف المكونات المادية الأخرى (هندام الموظفين، التجهيزات المكتبية، البرمجيات،.... الخ).
خ- سياسة الأفراد: "كافة الأفراد المشتركين في تقديم المنتج أو الخدمة المصرفية للعميل ولهم تأثير فعال على مدى تقبل العميل للخدمة".				
				27- يمتاز معظم موظفي المصرف بكونهم ذوي كفاءة متميزة وتخصص ميداني وحسن تصرف مع مختلف المواقف.
				28- يمتاز معظم موظفي المصرف بإتقان فن التفاوض والتفاوض مع العملاء.
				29- يتحلى معظم موظفي المصرف بالاستعداد الدائم والإرادة الحسنة لمساعدة العملاء وتقديم أحسن الخدمات لهم.
				30- يعتذر موظفو المصرف للعملاء عند وقوع خطأ في تقديم الخدمة ويبادرون إلى تصحيحه بسرعة.
د- سياسة العمليات: "كافة الإجراءات والآليات التي تمكن إدارة المصرف من توفير المنتجات والخدمات وتوصيلها إلى العملاء".				
				31- يهتم المصرف بمختلف العمليات التي تتم بينه وبين العملاء (حسن الترحيب والاستقبال - اللباقة في التعامل مع العملاء - سرعة انجاز وتقديم الخدمات - ... الخ).
				32- يحصل العملاء على المنتجات والخدمات المطلوبة من شبك واحد بسهولة ودون أية تعقيدات إدارية.
				33- يعتمد المصرف على الإعلام الآلي والتجهيزات المتطورة في تسيير وإدارة مختلف العمليات التي تتم بينه وبين عملائه.
				34- يأخذ المصرف برأي عملائه في رسم السياسة العامة لسيرورة الإجراءات والعمليات داخله.

## قائمة الملاحق

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الثالث: بيانات حول الميزة التنافسية المصرفية

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
أ- الكفاءة: "الأسلوب الأمثل لتصرف المصرف بالموارد المتاحة في محاولة تحقيق أهدافه، والتي ينبغي أن تستغل بشكل أمثل في تقليل نسبة الهدر إلى أدنى حد ممكن".					
35- يقدم المصرف منتجات وخدمات متميزة بأقل التكاليف وأقصى الأرباح.					
36- يقدم المصرف منتجات وخدمات سريعة ومختصرة لزمان تقديمها.					
37- يقدم موظفو المصرف منتجات وخدمات مميزة ومناسبة لاحتياجات العملاء بفضل ارتفاع إنتاجيتهم.					
38- يقدم المصرف منتجات وخدمات متميزة من حيث قلة الأخطاء المرتكبة أثناء تقديمها.					
ب- الجودة: "تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به العميل لخدمات المصرف وطريقة تقديمها".					
39- تمتاز معظم منتجات وخدمات المصرف بالجودة والنوعية العالية.					
40- يقدم المصرف منتجات وخدمات مبتكرة ومبدعة في جوهرها أو في طريقة تقديمها.					
41- يلتزم المصرف بتقديم منتجاته وخدماته لعملائه في أوقاتها المحددة.					
42- يقدم المصرف لعملائه منتجات وخدمات متميزة بالتعاون مع بنوك ومؤسسات تأمين أخرى.					
ت- رضا العملاء: "استجابة عاطفية إيجابية قصيرة المدى لدى العميل لأداء الخدمة المصرفية المقدمة مقارنة بتوقعاته".					
43- يسعى المصرف باستمرار إلى تحقيق رضا عملائه من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم وتوقعاتهم.					
44- يبذل المصرف قصارى جهده لرسم صورة ذهنية طيبة عنه وعن خدماته لدى العملاء ولدى المجتمع.					
45- يهتم المصرف بمعالجة الشكاوى والاحتجاجات التي يقدمها العملاء.					
46- يحظى المصرف بثقة وولاء عاليين من طرف عملائه.					

الملحق (02): الاستبيان باللغة الفرنسية

Université Badji Mokhtar – Annaba –  
Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion  
Département de Sciences Economiques, Etudes Supérieures  
Spécialité : Economie, Développement et Finance

Questionnaire Destiné Aux Cadres, Employés et clients des Banques Commerciales  
Algériennes

Salutations ..... :

Nous avons tout l'honneur en mettons à votre disposition ce questionnaire qui fait partie des besoins de la complétion d'un projet de thèse de doctorat intitulé (Le mix marketing et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel des banques commerciales Algériennes) une étude qui inclut une série d'indicateurs. Et pour avoir des réponses à ces paragraphes pour la bonne cause de la recherche scientifique nous vous demandons de bien vouloir observer les consignes suivantes :

- 1- Lire attentivement les paragraphes du questionnaire avant de répondre.
- 2- Vos réponses seront utilisées dans la recherche scientifique, il est donc inutile de citer vos noms ou de signer.
- 3- Vous êtes priés de répondre objectivement selon votre vécu.
- 4- Vous êtes priés de mettre un (X) dans la case correspondante.
- 5- Vous êtes priés de répondre à toutes les questions de cette étude, sans exception.

Nous vous rappelons que vos réponses seront utilisées pour des études, et nous vous remercions à l'avance pour votre coopération.

L'chercheur  
M<sup>r</sup>.ABOUBAKER KHOUALED

L'encadreur  
P<sup>r</sup>. NOUA TLAI DJIA  
[noua.tlaidjia@hotmail.fraboubakerk@yahoo.com](mailto:noua.tlaidjia@hotmail.fraboubakerk@yahoo.com)

Les données personnelles et professionnelles de l'échantillon des cadres et des employés des banques observation : mettre(X) dans la case correspondante

1- Le sexe

Masculin

Féminin

2- L'âge

De 18 à 30 ans

De 31 à 40 ans

De 41 à 50 ans

51 ans et plus

3-L' état Civil

Marié

Célibataire

Divorcé

Veuf

4-Le niveau d'instruction

Secondaire et moins

Secondaire + Diplôme Professionnel

Universitaire

Etudes supérieures

5- Le grade actuel

Cadre Supérieur

Employé

6- L'ancienneté

Moins de 5 ans

De 5 à 10 ans

De 11 à 15 ans

16 ans et plus

## قائمة الملاحق

**Les données personnelles et professionnelles de l'échantillon des clients des banques observation :**  
mettre(X) dans la case correspondante

### 1- Le sexe

Masculin

Féminin

### 2- L'âge

De 18 à 30 ans

De 31 à 40 ans

De 41 à 50 ans

51 ans et plus

### 3-L' état Civil

Marié

Célibataire

Divorcé

Veuf

### 4-Le niveau d'instruction

Primaire et moins

Moyen

Secondaire

Universitaire Et plus

### 5-La fonction actuelle

Fonctionnaire Public

Secteur privée

Travaux libres

Retraité

Etudiant

Chômeur

### 6- L'expérience

Moins de 1 ans

De 5 à 10 ans

De 11 à 15 ans

16 ans et plus

**Deuxième partie : les données relatives aux politiques du mix marketing bancaire observation :**  
mettre(X) dans la case correspondante

Les paragraphes	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
<b>A)- Politique du produit bancaire (Service bancaire) : Ensembles des décisions fondamentales relatives aux caractéristiques principales du service qu'offre la banque aux clients.</b>					
7- La banque offre des produits et des services de haut niveau.					
8- La banque offre une variété de produits et de services qui sont en rapport avec les désirs de ses clients.					
9- La banque développe ses produits et ses services toujours et sans arrêt.					
10- La banque met en place des nouveaux produits et services en permanence.					
<b>B)- Politique du prix bancaire : Cette partie de l'activité de marketing est relative à la détermination du rapport prix/ services bancaires offerts.</b>					
11- La banque détermine les prix de ses produits et services selon la qualité qu'elle offre.					
12- la banque propose des taux d'intérêts élevés sur les dépôts de ses clients					
13- La banque prend des taux d'intérêts réduits sur les crédits proposés à ses clients.					
14- La banque révisé les prix de ses produits et services en permanence.					

## قائمة الملاحق

<b>C)- politique de la promotion bancaire :</b> l'ensemble des outils et du matériel visant le transfert de la lettre de la banque aux clients.					
15 -La banque offre à ces clients les informations nécessaires sur tous ses produits et ses services.					
16-La banque offre un mix promotionnel très varié (la publicité, les relations publiques, la vente personnelle, la promotion des ventes,...., etc.) dans le but de convaincre les clients de traiter avec elle.					
17-Les campagnes publicitaires de la banque sont caractérisées par l'attraction et la persuasion grâce à la bonne planification.					
18-La banque applique de nouvelles méthodes dans la promotion de ses produits et ses services (médias audiovisuelles, l'internet et les réseaux sociaux, les panneaux électroniques,...., etc.)					
<b>D)- Politique de la distribution bancaire:</b> la stratégie qui relie la banque aux clients, et qui réalise la disponibilité des produits et des services bancaires.					
19 -La banque offre des produits et des services à ses clients avec toute facilité en temps et lieu adéquats.					
20-La banque offre ses produits et ses services à travers un vaste réseau reparti dans tout le pays.					
21-La banque choisit des sites, pour ses différentes agences, facilement accessibles à ses clients					
22-La banque applique des méthodes modernes dans la distribution de ses produits et ses services (l'internet, les distributeurs automatiques,...., etc.).					
<b>E)- Politiques du support physique :</b> l'environnement matériel entourant les employés et les clients de la banque au cours de la production et la livraison des services bancaires.					
23-La banque s'appuie sur diverses facilités matérielles (l'immeubles, les équipements, les meubles, l'éclairage, la climatisation,...., etc.) pour la présentation de ses produits et ses services.					
24- La banque s'intéresse à l'apparence extérieure et le côté esthétique de ses agences et branches.					
25- La banque s'intéresse à l'apparence intérieure, au décor, et l'espace intérieur de ses agences et branches.					
26-La banque s'intéresse aux autres facilités matérielles (la tenue vestimentaire des employés, l'équipement bureautique, les logiciels, ..., etc.)					
<b>F)- Politique du personnel :</b> toutes les personnes associées à la présentation du produit ou service bancaire aux clients.					
27-Les employés de la banque sont tous d'une grande qualification, spécialisation, et ont une bonne disposition avec les différentes attitudes de					

## قائمة الملاحق

la banque.					
28- Les employés de la banque sont caractérisés par la diligence, l'art du dialogue et la bonne négociation avec les clients.					
29- Les employés de la banque ont de bonnes volontés et sont toujours prêts à aider les clients.					
30-les employés de banque s'excusent dans le cas d'une erreur dans la présentation du service et rectifient rapidement.					
<b>G)- Politique des opérations bancaires</b> : toutes les procédures et les mécanismes qui permettent à la direction de la banque d'offrir le service qu'il faut.					
31-La banque s'intéresse à divers processus qui ont lieu entre elle et ses clients (le bon accueil et la réception, l'efficacité, la rapidité, ..., etc.)					
32- les clients obtiennent facilement leurs services dans un seul guichet et sans complications administratives.					
33- La banque utilise l'informatique et les équipements modernes dans la gestion des opérations existantes entre elle et ses clients.					
34-La banque prend en compte les avis de ses clients dans la planification de sa politique générale.					

Troisième partie : les données sur l'avantage concurrentiel de la banque  
mettre (X) dans la case correspondante

observation :

Les paragraphes	Entièrement D'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout a fait en désaccord
<b>A)- La performance</b> : la meilleure méthode qu'utilise la banque pour la réduction de ses dépenses pour atteindre ses objectifs.					
35-la banque offre des produits et des services à des coûts aussi bas que possible et à des hauts bénéfices autant que possible.					
36- La banque offre des produits et des services immédiatement et rapides dans le temps.					
37- les employés de la banque offrent des produits et des services distinctifs et adaptés aux besoins des clients grâce à une productivité plus élevées.					
38-La banque offre des bons services sans commettre d'erreur lors de la présentation.					
<b>B)- La qualité</b> : l'ensemble des caractéristiques d'un service bancaire qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.					

## قائمة الملاحق

39- La banque offre des produits et des services de haute qualité.					
40- La banque offre des produits et des services avec innovation et créativité dans leurs entité ou leur façon de les présentés.					
41- La banque s'engage à offrir ses produits et ses services dans les délais spécifiés.					
42-La banque offre des produits et des services spéciaux en collaboration avec d'autres banques et instituts financiers.					
<b>D)- La satisfaction des clients : l'impression positive ou négative ressentie par un client à la suite d'une expérience d'achat et/ou de consommation résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.</b>					
43-La banque œuvre pour la satisfaction des clients en répondant à leurs attentes.					
44- La banque fait de son mieux pour donner une bonne image d'elle et de ses services.					
45- La banque s'occupe de traiter les plaintes présentées par les clients.					
46- La banque gagne la confiance et la fidélité de ses clients.					

قائمة الملاحق

الملحق (03): قائمة الوكالات المصرفية التي تم توزيع الاستبيان فيها

وكالات المصارف التجارية الجزائرية العمومية	
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	
01	وكالة رقم (300) : شارع حسن شاوش عز الدين، البوسيجور - عنابة. Agence (300) : Rue Ahcene Chouache Azzedine, Beausejour – Annaba.
02	وكالة رقم (423) : شارع العقيد لطفي - بشار. Agence (423) : Rue Colonel Lotfi – Bechar.
03	وكالة رقم (311) : شارع 17 أكتوبر 1961 - قالمة. Agence (311) : Rue de 17 Octobre 1961 – Guelma.
04	وكالة رقم (301) : ساحة الثورة - عنابة. Agence (301) : Cour de la Révolution – Annaba.
05	وكالة رقم (314) : الطريق الوطني رقم 44 - الطارف. Agence (314) : Route Nationale N 44 – El Taref.
البنك الوطني الجزائري (BNA)	
06	وكالة رقم (482) : حي 08 مارس، السهل الغربي - عنابة. Agence (482) : Cité 08 Mars, Plaine Ouest – Annaba.
07	وكالة رقم (386) : 06 شارع محمد عباس - بسكرة. Agence (386) : 06 Rue Mohamed Abbés – Biskra.
08	وكالة رقم (671) : 01 نهج الأمير عبد القادر - جيجل. Agence (671) : 01, Avenue Emir Abdelkader – Jijel.
09	وكالة رقم (811) : 17 ساحة الثورة - عنابة. Agence (811) : 17, Cour de la Révolution – Annaba.
10	وكالة رقم (724) : 11 شارع شبلي مختار - سعيدة. Agence (724) : 11, Rue Chebli Mokhtar – Saïda.
القرض الشعبي الجزائري (CPA)	
11	وكالة رقم (217) : 10 شارع مصطفى بن بولعيد، الميناديا - عنابة. Agence (217) : 10, Boulevard Mostefa Ben Boulaid, Menadia – Annaba.
12	وكالة رقم (308) : 06 شارع العقيد سي الحواس 18000 - جيجل. Agence (308) : 06, Rue Colonel Si El-Houés 18000 - Jijel
13	وكالة رقم (113) : نهج الأمير عبد القادر - غرداية. Agence (113) : Avenue Emir Abdelkader - Ghardaïa.
14	وكالة رقم (333) : شارع بن كرية لخضر - ميلة. Agence (333) : Rue Benkerba Lakhdar – Mila.

## قائمة الملاحق

وكالة رقم (216) : طريق مدخل الميناء - عنابة.	15
<b>Agence (216) : Route de l'Avant Port – Annaba.</b>	
<b>البنك الخارجي الجزائري (BEA)</b>	
وكالة (عنابة - طارق بن زياد) : 19 شارع 1 نوفمبر 1954 - عنابة.	16
<b>Agence (Annaba –Tarik Ibn Ziad) : 19 Boulevard du 1<sup>er</sup> Novembre 1954 – Annaba.</b>	
وكالة (تبسة) : شارع الأمير عبد القادر - تبسة.	17
<b>Agence (Tebessa) : Boulevard Emir Abdelkader – Tébessa.</b>	
وكالة (الشلف) : 25 شارع الأمير عبد القادر - الشلف.	18
<b>Agence (Chlef) : 25 Rue Emir Abdelkader – Chlef.</b>	
وكالة (عنابة - الثورة) : 14 ساحة الثورة - عنابة.	19
<b>Agence (Annaba – Révolution) : 14 Cour de la Révolution – Annaba.</b>	
وكالة (المدية) : شارع أحمد فراح - المدية.	20
<b>Agence (Médéa) : Rue Ahmed Ferah – Médéa.</b>	
<b>بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)</b>	
وكالة رقم (812) : 05 شارع سويداني بوجمعة، الحطاب - عنابة.	21
<b>Agence (812) : 05, Boulevard Souidani Boudjamaa, El Hattab – Annaba.</b>	
وكالة رقم (297) : نهج الاستقلال - الأغواط.	22
<b>Agence (297) : Avenue De l'Indépendance – Laghouat.</b>	
وكالة رقم (336) : ساحة الحرية مقابل المحطة - باتنة.	23
<b>Agence (336) : Place De Liberté face SNTV – Batna.</b>	
وكالة رقم (811) : شارع محمد خميستي - الطارف.	24
<b>Agence (811) : Rue Mohamed Khmisti – EL Taref</b>	
وكالة رقم (802) : ساحة الثورة - عنابة.	25
<b>Agence (802) : Cour de la Révolution - Annaba</b>	
<b>بنك التنمية المحلية (BDL)</b>	
وكالة رقم (274) : 15 شارع 1 نوفمبر 1954 - عنابة.	26
<b>Agence (274) : 15, Rue de 1<sup>er</sup> Novembre 1954 – Annaba.</b>	
وكالة رقم (231) : الطريق الوطني رقم 44 - الطارف.	27
<b>Agence (231) : Route National N 44 – Al Taref.</b>	
وكالة رقم (205) : 240 مسكن، عمارة 15، حي الحور، السهل الغربي - عنابة.	28
<b>Agence (205) : 240 Logements, Bloc 15, Cité Peupliers, Plaine Ouest – Annaba.</b>	
وكالة رقم (232) : مقابل مدرسة الأثبال سابقا - قالمة.	29
<b>Agence (232) : Ex Ecole des Cadets – Guelma.</b>	
وكالة رقم (204) : 06 شارع (CNRA) - عنابة.	30
<b>Agence (204) : 06, Rue de CNRA – Annaba.</b>	

## قائمة الملاحق

وكالات المصارف التجارية الجزائرية المختلطة	
بنك البركة - الجزائر (BA-A)	
31	وكالة (عنابة) : مركز الأعمال الجوهرة، 09 نهج (ALN) - عنابة. Agence (Annaba) : Centre d'Affaires El-Djouhara, 09 Avenue de l'ALN - Annaba.
32	وكالة (الجزائر - بئر خادم) : 32 شارع الإخوة الثلاثة جيلالي، بئر خادم - الجزائر. Agence (Alger) : 32, Rue des Trois Frères Djilalli, Birkhadem - Alger.
33	وكالة (قسنطينة) : نهج أحمد دحلي - قسنطينة. Agence (Constantine) : Avenue Ahmed Dahli - Constantine.
وكالات المصارف التجارية الجزائرية الخاصة الأجنبية	
المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC-A)	
34	وكالة (عنابة) : نهج (ALN) - عنابة. Agence (Annaba) : Avenue de l'ALN - Annaba.
35	وكالة (قسنطينة) : 24 شارع زويش عمار، سيدي مبروك - قسنطينة. Agence (Constantine) : 24 Rue Zouiche Amar, Sidi Mabrouk - Constantine.
36	وكالة (سطيف) : 04 شارع بن دايدة ميلود - سطيف. Agence (Sétif) : 04, Rue Bendaikha Miloud - Sétif.
سوسيتي جنيرال - الجزائر (SG-A)	
37	وكالة (عنابة - ALN) : مركز الأعمال الجوهرة، 09 نهج (ALN) - عنابة. Agence (Annaba-ALN) : Centre d'Affaires Al-Djouhara, 09 Avenue de l'ALN - Annaba
38	وكالة (بسكرة) : 08 شارع 1 نوفمبر 1954 - بسكرة. Agence (Biskra) : 08, Boulevard du 1 <sup>er</sup> novembre 1954 - Biskra.
39	وكالة (عنابة - 1 نوفمبر) : 38 شارع 1 نوفمبر 1954 - عنابة. Agence (Annaba-1 <sup>er</sup> novembre) : 38, Rue de 1 <sup>er</sup> novembre 1954 - Annaba.
ناتكسيس بنك - الجزائر (NB-A)	
40	وكالة (عنابة) : شارع محمد صديق بن يحيى، الزعفرانية - عنابة. Agence (Annaba) : 05, Boulevard Mohamed Seddik Benyahia, Zaafrania - Annaba.
41	وكالة (قسنطينة) : 06 شارع دماق محمد صالح - قسنطينة. Agence (Constantine) : 06, Rue Demak Mohamed Salah - Constantine.
42	وكالة (الشلف) : 26 شارع الشهداء - الشلف. Agence (Chlef) : 26, Rue des Martyres - Chelf.
بنك العرب - الجزائر (AB-A)	
43	وكالة (عنابة) : حي خليج المرجان 02، فيلا رقم 40 - عنابة. Agence (Annaba) : Cité des Corailleurs 02, Villa N 40 - Annaba.
44	وكالة (الجزائر - دالي براهيم) : 36 الطريق الوطني دالي براهيم - الجزائر.

قائمة الملاحق

<b>Agence (Dely Brahim) : 36, Route National Dely Brahim – Alger</b>	
وكالة (سطيف) : ساحة المنظر الجميل، شارع رقم 03 – سطيف.	45
<b>Agence (Sétif) : Place Bel Air, Rue 03 – Sétif.</b>	
<b>بي أن بي باريباس – الجزائر (BNP PARIBAS-A)</b>	
وكالة (عنابة – ALN) : 40 نهج (ALN) – عنابة.	46
<b>Agence (Annaba-ALN) : 40, Avenue de l'ALN, Champ de Mars – Annaba</b>	
وكالة (سطيف) : 03 نهج 1 نوفمبر 1954 – سطيف.	47
<b>Agence (Sétif) : 03, Avenue du 1<sup>er</sup> Novembre 1954 – Sétif.</b>	
وكالة (قسنطينة) : 28 شارع زادي عبد الحميد، المنظر الجميل – قسنطينة.	48
<b>Agence (Constantine) : 28, Rue Zadi Abdelhamid, Belle Vue – Constantine.</b>	
<b>بنك الخليج الجزائر (AGB)</b>	
وكالة رقم (28) : شارع 1 نوفمبر 1954 – عنابة.	49
<b>Agence (28) : Rue de 1<sup>er</sup> Novembre 1954 – Annaba.</b>	
وكالة رقم (53) : حي 11 ديسمبر 1960 – تبسة.	50
<b>Agence (53) : Haï 11 Décembre 1960 – Tébessa.</b>	
وكالة رقم (54) : زاوية شارع بوزراد حسين، رقم 82، شارع إفريقيا – عنابة.	51
<b>Agence (54) : Angle de Rue de Bouzerade Houssin, N 82, Rue de l'Afrique - Annaba</b>	

الملحق (04): قائمة الأساتذة والخبراء المحكمين للاستبيان

الجامعة	التخصص	الرتبة/ اللقب والاسم	الرقم
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر	اقتصاد التنمية	أ.د/ ثلاجية نوة	01
مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن	إدارة الأعمال	د/ الخطيب خالد راغب	02
جامعة القاهرة، مصر	اقتصاد	د/ الجيار عطية	03
جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر	إدارة الأعمال	د/ حمدي أبو القاسم	04
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر	تسويق	د/ برجم حنان	05
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.	اقتصاد التنمية	د/ سالمى جمال	06
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر	نقود وتمويل	د/ عياري أمال	07
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر	علم الاجتماع	د/ نجاح ياسين	08
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر	لغات أجنبية	د/ شواقرية نور الدين	09
جامعة أكلي محند أوالحاج، البويرة، الجزائر	تسويق	أ/ كلثوم البز	10
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر	لغات أجنبية	أ/ دين ليندا	11