



# جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2017

قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)  
دفعة 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## العنوان: دور الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي

دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية - 488 تبسة-

إشراف الأستاذة(ة):

عبد الرحمان رايس

إعداد الطالبتين:

بية كشرود

نوال مسلوب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مساني صورية	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
رايس عبد الرحمان	أستاذ مساعد أ-	مشرفا ومقررا
برهوم أسماء	أستاذ مساعد أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

نبدأ بالحمد والشكر لله عز وجل الذي أثار لنا الطريق، ويسر لنا الأمر في مشوارنا

الدراسي وإنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من:

المشرف على مذكرتنا الدكتور "عبد الرحمان رايس" الذي سهر على مذكرتنا بأمان ولم

يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته، وجعلها نقطة بداية لمستقبلنا بمسؤوليته.

بالإضافة إلى كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية على التسهيلات التي لقيناها خلال

فترة التربص.

ولا يسعنا أن ننسى أساتذتنا الكرام الذين شملونا برعايتهم، ولم يبخلوا علينا بغزير علمهم

وجهدهم.

أعضاء لجنة المناقشة الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم عملنا.

# الفهرس العام

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ب-ج-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأداء</b>	
<b>02</b>	<b>المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء</b>
02	المطلب الأول: مفهوم الأداء
05	المطلب الثاني: أنواع الأداء
08	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
10	المطلب الرابع: قياس الأداء
13	<b>المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء</b>
13	المطلب الأول: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية
15	المطلب الثاني: نموذج أصحاب المصالح
17	المطلب الثالث: نموذج الكفاءة التنظيمية
19	المطلب الرابع: نموذج بطاق الأداء والتوازن
20	<b>المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء</b>
20	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
22	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثالث: مدخل لوحة القيادة
27	المطلب الرابع: مدخل الإدارة بالأهداف
<b>الفصل الثاني: مساهمة الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي</b>	
31	<b>المبحث الأول: عناصر المزيج التسويقي المصرفي</b>
31	المطلب الأول: الخدمة المصرفية والتسعير
35	المطلب الثاني: التوزيع والترويج المصرفي
41	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الموسع
42	<b>المبحث الثاني: تأثير الأداء على المزيج التسويقي المصرفي</b>
43	المطلب الأول: البعد البشري

44	المطلب الثاني: البعد التنظيمي
45	المطلب الثالث: البعد التكنولوجي
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488</b>	
49	<b>المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488</b>
50	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
52	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
53	المطلب الثالث: التعريف بالوكالة محل الدراسة وكالة تبسة 488
56	<b>المبحث الثاني: واقع المزيج التسويقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488</b>
56	المطلب الأول: واقع الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
58	المطلب الثاني: واقع التسعير ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
59	المطلب الثالث: واقع الترويج ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
60	المطلب الرابع: واقع التوزيع ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
61	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
61	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
62	المطلب الثاني: أداة الدراسة
63	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
63	المطلب الرابع: تحليل محاور الدراسة
73	<b>خاتمة</b>
76	<b>قائمة المراجع والمصادر</b>
<b>الملاحق</b>	
<b>الملخص</b>	

# فهرس الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف مقاييس الأداء	11
02	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	13
03	نموذج اصحاب المصالح	16
04	نموذج الكفاءة التنظيمية	18
05	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	63
06	توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية	64
07	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	64
08	توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الوظيفي	65
09	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة السنوية	66
10	إجابات أفراد العينة لمحور المزيج التسويقي المصرفي	66
11	إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي	69



# فهرس الأَشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	01
21	مجالات تطبيق عملية تحسين الأداء	02
33	مزيج الخدمة	03
38	اهداف الترويج المصرفي	04
39	عناصر المزيج الترويجي	05
46	العلاقة بين الأداء والمزيج التسويقي	06
55	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488	07

# فهرس الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
I	الملحق رقم 01
II	الملحق رقم 02
III	الملحق رقم 03

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

يكتسي التسويق أهمية بالغة في العصر الحالي، لأنه صار مرتبطا بجوانب عديدة من حياتنا اليومية، ويعتمد عليه في مختلف المجالات الاقتصادية، باعتباره وظيفة من أهم الوظائف الإدارية التي تمكن المؤسسات من تخطيط وتطوير خدماتها بما يتفق مع حاجات ورغبات الزبائن. وتعتبر الاستعانة بعناصر المزيج التسويقي عاملا مهما في صناعة العديد من القرارات، مثل تحديد مواصفات الخدمات وأسعارها، قنوات البيع، طرق الإشهار وغيرها من القرارات التي يمكن التحكم فيها.

ويعد الأداء من العناصر الأساسية لتحريك قوى الإنتاج وتنفيذ جميع البرامج في إطار سياسات واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. ونظرا لأهميته وقدرته على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسات، زادت أهميته بالنسبة للمسؤولين في الإدارات، لأن توزيع المهام على الموظفين وتقييمهم صار مرتبطا بمستوياته ومدى انعكاسه على تحقيق الأهداف.

وتبني المؤسسات الناجحة موقفها التسويقي بالاعتماد على الأداء، وتختلف أهميته النسبية بحسب أدوار الموظفين وعلاقتهم بالعمل، فتزيد لدى موظفي الواجهة الأمامية (Front Office)، الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب الخلفية (Back Office)، ويتوجب على مدراء المؤسسات طرح سؤال مهم، هو: لماذا لا تتحقق أهداف المزيج التسويقي وفق المرغوب؟، فبالرغم من أن الخطط التسويقية معدة جيدا، إلا أن الأداء -إذا كان ضعيفا- فإنه سيؤثر سلبا على تنفيذ المهام. وعليه، وجب التفكير مليا في فهم عناصره وأثرها على الأنشطة، وخاصة التسويقية منها.

ويعد المزيج التسويقي على وجه الخصوص أحد المفاهيم الحديثة المرتبطة بأداء الأفراد، فبيئة العمل المناسبة هي التي تساعد على تحقيق مزيج تسويقي أفضل. ونجاح التسويق الخارجي للمؤسسة هو في الحقيقة انعكاس لنجاح التسويق الداخلي، وخاصة في قطاع المصارف.

ومما سبق، يتضح لنا التأثير الواضح لمتغير الأداء على عناصر المزيج التسويقي. وعليه، يمكن صياغة

الإشكالية التالية:

إشكالية البحث:

ما مدى تأثير الأداء على عناصر المزيج التسويقي المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تبسة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية، الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء؟
- وماهي مداخل تحسينه؟
- وهل يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تحسين مستويات الأداء؟
- مما يتكون المزيج التسويقي المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- وهل يؤثر اعتماد البنك على تحسين الأداء في عناصر مزيج التسويقي؟

وللإجابة على هذه الأسئلة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإجابة مبدئية على التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرعية العامة كالتالي:

- يؤثر الأداء في المزيج التسويقي المصرفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل أساسي على العنصر

البشري الأفراد مقدمي الخدمة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الموالية:

**الفرضية الأولى:** يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحسين أدائه من خلال مدخل الإدارة بالأهداف.

**الفرضية الثانية:** يؤثر الأداء في المزيج التسويقي المصرفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال

العلاقة الموجودة بينهم والمتمثلة في أبعاد المؤسسة.

ولاختبار صحة الفرضيات السابقة، تم تقسيم الدراسة وفق الهيكل الموالي:

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، وتم التطرق في الأول منها إلى الإطار النظري للأداء من خلال التطرق إلى مفهومه و مستوياته، ونماذج قياسه ، كما تم تناول مداخل تحسين الأداء. و الفصل الثاني تم التعرف على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وكيفية تأثير الأداء على عناصر المزيج التسويقي.

أما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 - حيث تم فيه التعرف بميدان الدراسة، وتصميم الدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الاستمارة.

## منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والإحاطة العلمية بمختلف جوانب الدراسة ، تم الاعتماد في الجزء النظري على منهج الاستقراء والاستنباط لمختلف المصادر العلمية من كتب ومجلات وبحوث منشورة ومواقع للإنترنت.

وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي ، ولأجل اختبار مدى صحة الفرضيات في الميدان، تم الاعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة لمسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تبسة، والاعتماد أيضا على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات المرتبطة بمتغيرات البحث من عمال البنك وتحليلها للوصول إلى النتائج العلمية للدراسة.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة انطلاقا من مجموعة من العناصر، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- اعتبار المزيج التسويقي أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث فهو الذي أكسب المصارف نجاحا هاما وأعطاهم وضعيا تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد.
- تأثر المزيج التسويقي المصرفي بعدة عوامل ، وعلى رأسها الأداء .



- الدور الكبير الذي يؤديه الأداء في الارتقاء بالمزيج التسويقي المصرفي ليواكب التطورات الحاصلة في جميع المجالات.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة السالفة الذكر، إلى

تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- تسليط الضوء على الأداء و مختلف مستوياته.
- توضيح أهمية الأداء ومداخل تحسينه.
- التعرف على عناصر المزيج التسويقي المصرفي.
- إبراز مدى تأثير الأداء على المزيج التسويقي المصرفي.

#### أسباب اختيار موضوع البحث:

- تنامي الاهتمام بتفعيل المزيج التسويقي المصرفي وجعل عناصره أكثر فاعلية.
- الرغبة في البحث حول ارتباط التميز في التسويق المصرفي بمستوى تحسين الأداء.
- الإطلاع المسبق على بعض الدراسات حول تأثيرات الأداء على عناصر المزيج التسويقي المصرفي.

#### صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية؛
- افتقار موظفي البنك لحس التعاون، والمساهمة الموضوعية في إثراء البحث العلمي؛
- صعوبة إيجاد مراجع تجسد العلاقة بين متغيرات الموضوع.

# الفصل الأول:

## الأداء

## الفصل الأول: الأداء

إن الاهتمام بموضوع الأداء أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على درجة كبيرة على كفاءة القوى العاملة بها، وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسينها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها، فعملية قياس و تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الموارد البشرية لكي تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج كما هو مخطط له أو تحسين الأداء.

وسيتم في هذا الفصل تكوين ما يمكن اعتباره مدخلا للتعرف على مفهوم الأداء والمضامين الأساسية التي ينطوي عليها على النحو التالي:

- الأسس النظرية للأداء؛

- نماذج قياس الأداء؛

- مداخل تحسين الأداء.

## المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء

إن مضمون عملية الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن الأداء، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقديم مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك المستخدم من خلال قيامه بمهامه، فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المؤسسات، وهو العنصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور، لذا كان لمفهوم الأداء نصيب كبير من الاهتمام والتحليل من قبل الباحثين وسيتم التطرق له في هذا المبحث من خلال العناصر المولية:

- مفهوم الأداء؛
- أنواع الأداء؛
- العوامل المؤثرة في الأداء؛
- قياس الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته

ظهرت العديد من التعاريف التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء باعتباره أحد أهم المفاهيم الإرتكازية في مجال التنظيم، حيث تسعى المؤسسات دائماً للوصول إلى أداء متميز يحقق من خلاله الأهداف المسطرة.

## أولاً: مفهوم الأداء

**التعريف الأول:** "هو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "هو باختصار انجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص125.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص360.

<sup>3</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص215.

**التعريف الرابع:** "المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".<sup>1</sup>

**التعريف الخامس:** "مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل".<sup>2</sup>

**التعريف السادس:** "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".<sup>3</sup>

**التعريف السابع:** وعرفه كل من Miller et Bramily "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>  
من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن الأداء عبارة عن:

- قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء في سوق تنافسية متطورة
  - مدى نجاح أو فشل المؤسسة في نشاطها، قدرة المؤسسة على تجسيد استراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية
  - الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة وقدرتها على تحقيق ذلك.
  - الاستغلال الأمثل للموارد وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها.
- بالإضافة إلى أن مفهوم الأداء يتكون من ثلاث مكونات رئيسية: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل وتسيرها بشكل جيد ويمكن حصرها فيما يلي:

**1- الفعالية:** تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وتعتبر الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد مفهوم الفعالية، حيث عرفت "يقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"<sup>5</sup>.

من خلال هذا التعريف يستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة.

<sup>1</sup> - قبرة إسماعيل وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص130.

<sup>2</sup> - خضير كاضم محمود، ياسين كاتب الخرسية، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص152.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص37.

<sup>4</sup> - عداي الحسين فلاح الحسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص231.

<sup>5</sup> - الهام يحياري، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة، 2007، ص46.

2- **الكفاءة:** تعني الكفاءة "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة"<sup>2</sup>. من خلال التعريفين السابقين يستخلص أن الكفاءة تعين كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، ويتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم النتائج وتدنية التكاليف.

3- **الإنتاجية:** تعرف الإنتاجية بأنها "كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة"<sup>3</sup>. وتعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة"<sup>4</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يستخلص أن الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات ومؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياسا بالمدخلات.

### ثانيا: مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء تستطيع المؤسسة من خلاله التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:<sup>5</sup>

- 1- **الأداء الاستثنائي:** يوضح التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- 2- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبير، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص219.

<sup>2</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص220.

<sup>3</sup> - عبد الله قويدر الواحد وناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية، الجزائر، ص16.

<sup>4</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص32.

<sup>5</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، الاردن، 2007، ص385-386.

3- الأداء جيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4- الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5- الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو...

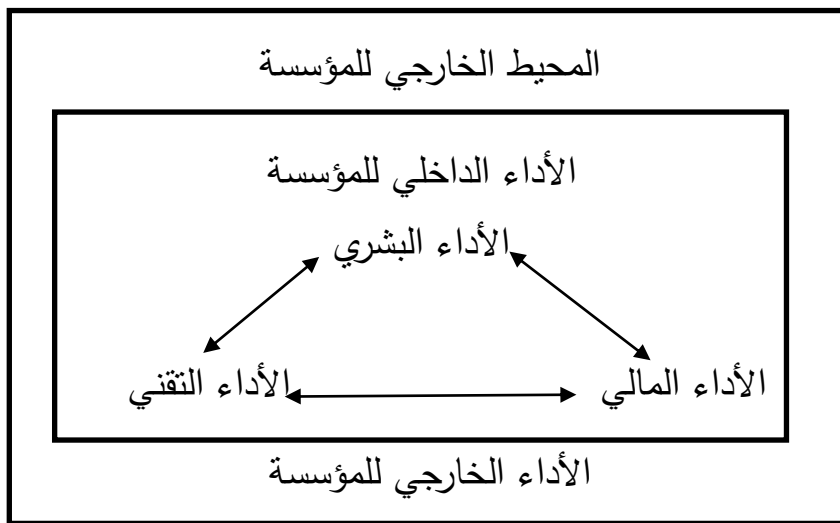
6- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

مما سبق يتضح انه لا ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجردة، وإنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأداء في المؤسسة وفق معايير متعددة وهي المصدر، الشمولية، الطبيعة.

1- حسب معيار المصدر: يمكن وفق هذا المعيار التمييز بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 01: الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



يتضح من خلال الشكل أن:

**1-1- الأداء الداخلي للمؤسسة:** هو نتيجة التنسيق والتكامل بين الأداء البشري التقني والمالي، بحيث أن الأداء المالي يكمن في كفاءة وفعالية المؤسسة في قدراتها المالية، والأداء البشري أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، الذين يمكن اعتبارهم ركيزة من ركائز المؤسسة، بينما الأداء التقني يمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها.

**1-2- الأداء الخارجي للمؤسسة:** هو الأداء الناتج عن جميع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية، فكل هذه التغيرات توضح نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

**2- حسب معيار الشمولية:** يقسم الأداء داخل المؤسسة وفقا لهذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي.<sup>1</sup>

**1-2- الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح،...

**2-2- الأداء الجزئي:** الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، والأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية (الأداء الجزئي).

**3- حسب معيار طبيعة الأداء:** الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، بيئية، فانه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء بيئي.<sup>2</sup>

**1-3- الأداء الاقتصادي:** فيما يتعلق بالأداء الاقتصادي، فهو يتكون من عنصرين، العنصر الأول هو النتائج الفورية والمتمثلة في الإنتاجية، الفعالية، التمويل الذاتي على المدى القصير، التنافسية،

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89.

<sup>2</sup> هارمان اغنيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 111-113.



المردودية، أما العنصر الثاني خلق القدرات فيضم منتجات جديدة، الإستراتيجية التنافسية، كفاءة الأفراد، استراتيجيات التحسين المستمر .

### 2-3- الأداء الاجتماعي: يتكون الأداء الاجتماعي من ستة عناصر وهي:

- **تنظيم العمل:** ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب مع مراعاة في ذلك تحديد الأهداف وتحقيقها.
- **شروط وظروف العمل:** تعمل المؤسسة على تحسين الظروف المهنية للعاملين من خلال توفير الصحة والأمان، تقليل أعباء العمل وأخطار وقوع الحوادث...
- **إدارة الوقت:** أي كيفية استثمار الوقت بشكل فعال لرفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة وبالتالي تعظيم فعالية المؤسسة.
- **الاتصال، التنسيق، التشاور:** عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد.
- **التدريب:** هو النشاط الذي يزود الأفراد العاملين بمجموعة المهارات والمعارف والخبرات يساهمون بها في تحقيق أهداف مؤسستهم.
- **تحديد الإستراتيجية:** تقتضي تحقيق أهداف اجتماعية طويلة المدى للمؤسسة وذلك بوضع سياسات، خطط وبرامج لمتابعة نتائج أعمال المؤسسة عن طريق تقييم أدائها الاجتماعي.

### 3-3- الأداء البيئي: يعرف الأداء البيئي بأنه: "محصلة شاملة لسياسات وقيم وقدرات في المجال البيئي".<sup>1</sup>

إن محصلة الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي نحصل على ما يعرف بالأداء الشامل، وان الأداء المقصود في المذكرة هو الأداء على مستوى المؤسسة ككل وليس الأفراد فحسب أي يشمل فضلا عن البعد البشري كل من البعد التنظيمي والتكنولوجي وهي الأبعاد الثلاثة للمؤسسة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص338.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سواء إيجاباً أو سلباً، لذلك قد صنفت هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية، حيث قسمت هذه العوامل إلى صنفين: عوامل داخلية وعوامل خارجية<sup>1</sup>

**1- العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي تؤثر على المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها، وتجدر الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة، كما قد تكون تهديدات على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها، وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية:

**1-1- العوامل الاقتصادية:** تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة والبيئة الاقتصادية من جهة ثانية لكون الأخيرة مصدر لمختلف موارد المؤسسة، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسية، الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم،... وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق،... وتتعرض آثار العوامل القطاعية على أداء المؤسسة في المدى القصير، في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.

**1-2- العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد، نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

**1-3- العوامل السياسية والقانونية:** تظهر هذه العوامل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 14-15.

**1-4- العوامل التكنولوجية:** تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

**2- العوامل الداخلية:** تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة والتي تتحكم بها، وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تصنيفها إلى مجموعات رئيسية هي:<sup>1</sup>

**2-1- العنصر البشري:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام، وتضم العوامل البشرية:

- هيكل القوى العاملة؛

- مستوى تأهيل الأفراد؛

- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها؛

- نظام الأجور والمكافآت؛

- مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسات.

**2-2- العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات؛

- نوعية المنتج وشكله؛

- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها؛

- مستويات الأسعار؛

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**2-3- العوامل التنظيمية:** تشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات داخل المؤسسة أي تقسيم العمل على العمال وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 179.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

### المطلب الرابع: قياس الأداء

مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، حيث تعددت التعاريف منها:

ما عرف قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بان الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلي أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

كما عرف بأنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بهدف تقليص الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

ولقياس الأداء أهمية بالغة يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لإغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة، من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز؛

<sup>1</sup> الحسيني فلاح حسن، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 233.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 233.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 423.

- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجية للمؤسسات ضمن إدارة البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة الموامة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة والجدول الموالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

**الجدول رقم 01: تصنيف مقاييس الأداء**

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية المدخلات المخططة.
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية المخرجات المخططة.
الجودة	مسالة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وان تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح ازاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسالة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد ازاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	المخرجات إزاء المدخلات.

**المصدر:** وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 78.

من خلال الجدول يتبين أن تصنيف مقاييس الأداء تتعلق بالكفاءة، الفاعلية، الجودة، التوقيت والإنتاجية بحيث ان مقياس الكفاءة أي استخدام الموارد المستخدمة في كل المؤسسة وبذلك تتضمن هذه المجموعة

نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها المؤسسة ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

- ومقياس الفاعلية يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها، وذلك حسب نشاط وأهداف كل مؤسسة.
- قياس مستوى الجودة توضح الخدمات المؤداة في المؤسسة ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة .
- مقياس الوقت يتمثل في تقديم الخدمات في الوقت المناسب.
- قياس الإنتاجية ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر .

من خلال المطالب السابقة يعتبر الأداء عبارة عن غاية أو هدف تريد المؤسسة الوصول إليه، ومن زاوية أخرى يلاحظ أن هناك اختلاف وزوايا متباينة في النظر إلى الأداء ، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل حسب نوع الأداء الذي تستعمله المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه سواء داخلية أو خارجية ، وقياس الأداء هو عمل متمم للتقييم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة.

فقياس الأداء الناجح هو العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، وفق نماذج لقياسه وهو ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي

المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء

يمثل قياس الأداء جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها وذلك من خلال نماذج لقياس أداء المؤسسة، والتي سيتطرق لها من خلال مايلي:

- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية؛
- نموذج أصحاب المصالح؛
- نموذج الكفاءة التنظيمية؛
- نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الاول: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لقياس الأداء في المؤسسات وأوصت هذه الأخيرة باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها.

ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية تتمثل في: مجموعة المؤشرات البيئية، مجموعة مؤشرات السوق والمستهلك، مجموعة المؤشرات التنافسية، مجموعة مؤشرات التشغيل الداخلية، مجموعة مؤشرات أداء الموارد البشرية، مجموعة المؤشرات المالية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم 02: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.</li> <li>- عدد ساعات أنشطة التصنيع.</li> <li>- نسبة المواد التي تم تصنيعها الى اجمالي المواد.</li> <li>- حجم الملوثات والاضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة.</li> <li>- حالات الاصابات والحوادث التي حدثت بسبب المؤسسة.</li> <li>- التعويضات التي دفعتها المؤسسة للجهات الحكومية.</li> </ul>	<p>المؤشرات البيئية</p>	<p>المجموعة الأولى</p>
---	-------------------------	------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب المؤسسة في السوق.</li> <li>- عدد العملاء الجدد الذي تم فقدهم.</li> <li>- رضا العملاء.</li> <li>- مدى جودة المنتج.</li> <li>- مدى جودة النقل.</li> <li>- سرعة الرد على العملاء.</li> <li>- ربحية العملاء طبقا لقنوات السوق او طبقا للمناطق الجغرافية.</li> </ul>	<p>السوق مؤشرات والمستهلك</p>	<p>المجموعة الثانية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب كل متنافس في السوق.</li> <li>- مدى جودة منتجات المنافسين.</li> <li>- مدى سرعة تقديم السلعة او الخدمة لدى المنافسين.</li> <li>- المؤشرات المالية لدى المنافسين.</li> <li>- جودة سعر الخدمة او السلعة لدى المنافسين.</li> <li>- رضا العميل عن المنافسين.</li> <li>- الوقت اللازم لتقديم منتج لخدمة جديدة لدى المنافسين.</li> </ul>	<p>المؤشرات التنافسية</p>	<p>المجموعة الثالثة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوقت اللازم لتطوير المنتج.</li> <li>- عدد المنتجات الجديدة.</li> <li>- متوسط فترة التشغيل.</li> <li>- نسبة المبيعات الى حجم التوظيف لدى المؤسسة.</li> <li>- مقاييس عدم الجودة.</li> <li>- متوسط فترة التخزين.</li> <li>- الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.</li> </ul>	<p>التشغيل مؤشرات الداخلية</p>	<p>المجموعة الرابعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأداء العادل للعاملين.</li> <li>- عدد الساعات التدريب لكل فرد.</li> <li>- معدل دوران العاملين.</li> <li>- عدد العاملين الذين تم توظيفهم الى إجمالي عدد الطلبات المقدمة.</li> <li>- الروح المعنوية للعاملين.</li> <li>- مدى ولاء العاملين.</li> </ul>	<p>مؤشرات أداء الموارد البشرية</p>	<p>المجموعة الخامسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل زيادة الايرادات.</li> </ul>	<p>المؤشرات المالية</p>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربحية العملاء.</li> <li>- ربحية المنتجات.</li> <li>- معدل العائد على المبيعات.</li> <li>- معدل العائد على رأس المال العامل.</li> <li>- القيمة الاقتصادية المضافة.</li> <li>- معدل العائد على رأس المال.</li> <li>- معدل العائد على حقوق الملكية.</li> </ul>		<p>المجموعة السادسة</p>
--	--	-------------------------

المصدر: بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المديرية في تقييم اداء العاملين، الطبعة الاولى، بتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص52.

من الجدول السابق يمكن استخلاص مايلي:

- ضرورة التزام المؤسسة بمسئولياتها تجاه البيئة التي تمارس فيها نشاطها من خلال الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية، التقليل من كمية النفايات، التخفيض من الانبعاثات الجوية....؛
- التركيز على رضا العميل وذلك بقيام المؤسسة بتلبية رغبات واحتياجات العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات وخفض تكاليفها؛
- لقد أصبح من الضروري على المؤسسة معرفة ظروف المنافسة المحيطة بها، لكي تتمكن من الحفاظ على استمرارها وحماية نفسها من الزوال؛
- ضرورة تحديد الإجراءات الداخلية للعمل، لأنها تعتبر همزة وصل بين الموردين والزبائن والتي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة؛
- يجب على المؤسسة أن تهتم كذلك برضا العاملين باعتبارهم أهم مواردها؛

#### المطلب الثاني: نموذج أصحاب المصالح

يختلف هذا النموذج عن غيره، حيث انه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح في قياس الأداء وهو يرتكز على بعدين رئيسيين: البعد النظري والبعد العملي من اجل تحديد المؤشرات المتعلقة به. في هذا النموذج أيضا يتمثل هدف المؤسسة في حماية والدفاع عن مصالح كل أصحاب المصالح أي الأطراف المستفيدة، وهذه الأطراف يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة.

ويشكل ملموس فإن أصحاب المصالح هم "مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة"<sup>1</sup>، وإن كل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة تستخدم معياراً مختلفاً لقياس أداء المؤسسة وفقاً لاختلاف اهتمام هذه المجموعات، والجدول الموالي يحدد مؤشرات نموذج أصحاب المصالح على النحو الموالي:

الجدول رقم 03: نموذج أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبيعات القيمة والحجم</li> <li>- المستهلكون الجدد</li> <li>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات</li> <li>- معدل دوران المستهلكين</li> <li>- المقدرة على السيطرة على الاسعار</li> </ul>
المجهزون (الموردون)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الاولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> <li>- توفير المواد الاولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات النمو في كل من:</li> <li>- كلفة المواد الاولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> </ul>
المجتمع المالي (المساهمون)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم</li> <li>- القيمة السوقية للسهم</li> <li>- العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على اقتناع سوق الاوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>
الافراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاقتراحات</li> <li>- الانتاجية</li> <li>- عدد الشكاوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الترقيات من الداخل</li> <li>- معدل الدوران</li> </ul>
الجهات التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> </ul>

<sup>1</sup> - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات إستراتيجية، دار مجداوي للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 21.

	- العلاقات مع الاعضاء والطاقم	
- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات	جمعيات حماية المستهلك
- عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	- عدد القضايا المرفوعة	
- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.	- عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة - عدد الشكاوى والقضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص493.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن النموذج لم يعطي اهتمام بالمساهمين فقط، بل اهتم كذلك بمجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، وهذا لان المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح في نشاط المؤسسة، بل ان كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة تتأثر بها سلبا أو إيجابا بأفعالها وقراراتها ولهم مصالح هامة فيها، وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطها المعتاد.

#### المطلب الثالث: نموذج الكفاءة التنظيمية

عرفت الكفاءة التنظيمية على أنها: "حكم يطلقه فرد أو مجموعة على منظمة ما، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على نشاطاتها، المنتجات التي تقدمها والنتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Dona id sont, le Preston, the stake holder theory of the corporation concepts evidence and implications, edition academy of management review, wicansin, 1995, p65.

ولتوضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

جدول رقم 04: نموذج الكفاءة التنظيمية

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
تحفيز وتعبئة الأفراد: مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف. ولاء الأفراد: مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة. مردودية الأفراد: نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد او المجموعة. تطوير الأفراد: نسبة تطور المهارات لدى المستخدمين.	كفاءة استخدام الموارد: قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات. الإنتاجية: كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة الى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.
شرعية المؤسسات امام المجموعات الخارجية رضا المساهمين: مستوى رضا المساهمين في استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل. رضا الزبائن: صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه. رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط: مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة. رضا المجتمع: مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.	استمرارية المؤسسة جودة المنتجات/الخدمات: مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن. المردودية المالية: مستوى تطور النسب المالية بالتحسن او بالتدهور مقارنة مع الأنشطة السابقة او مع هدف معين. التنافسية: نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة او الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

SOURCE: Morin EM, Savoie ABEAUDIN, L'efficacité de

L'organisation, théorie, Représentation et mesure, édition Gaétan Morin,

Montréal, 1994, P32.

من خلال الجدول السابق يمكن تحليل مفهوم نموذج الكفاءة التنظيمية من عدة جوانب (قيمة الموارد البشرية، كفاءة المؤسسة، شرعية المؤسسة أمام المجموعات الخارجية، استمرارية المؤسسة)، ثم

العمل على تطبيقه وتجسيده في أرض الواقع والتي لا يمكن الاستغناء على احد الجوانب ، والتي انعكست بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

### المطلب الرابع: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر استخداما وشيوعا، حيث تعددت التعاريف التي تعرضت لقياس الأداء المتوازن نظرا لتركيز كل تعريف على بعض الخصائص دون الأخرى، إلا أن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة".<sup>1</sup>

وعرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن على انه: "نظام قياس استراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء هذه المخرجات ترتبط معاني سلسلة من علاقات السبب والنتيجة".<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا النموذج فيما يلي:

- يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن نموذجا يقوم على الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو؛
- يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا؛
- يتسم نموذج قياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأساسية المالية وغير المالية انطلاقا من خاصية الرشد المحدود (مشكلة ضخامة عدد المؤشرات)، إذ يتماشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى.

ولذا فان قياس الأداء المتوازن يعتبر تكاملا لمجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمخرجات ومسببات هذه المخرجات بمؤشرات المستقبلية القائدة ومؤشراتها التاريخية التابعة في

<sup>1</sup> جودة عبد الرؤوف، استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاداء الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الاول، 2003، ص318..

<sup>2</sup>-Berrah Lamia, L'indicateur de performance, Concepts & applications, Cepadues Editions, Toulouse, 2002,p47.

إطار الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس وهي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالنمو والابتكار.

مما سبق يتبين أن نماذج قياس الأداء متعددة منها نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية لقياس الأداء في المؤسسات حيث يعتمد على اختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها، ونموذج أصحاب المصالح يضم الأفراد سواء كانوا مساهمين، مستهلكين، جمعيات حماية المستهلك... التي لها مصلحة في تلك المؤسسة، نموذج بطاقة الأداء المتوازن (نموذج قياس استراتيجي) وهو الأكثر شيوعاً، نموذج الكفاءة التنظيمية يضم كل من قيمة الموارد البشرية و الكفاءة الاقتصادية، بالإضافة إلى رضا الزبائن واستمرارية المؤسسة، ولكل مؤسسة نموذج معين تعتمد عليه لقياس أدائها، وإذا ما لم تتوصل إلى الهدف المرجو تقوم بتحسين أدائها وهو ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة تحسين الأداء الذي يركز على انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف للمدخل المتبع من قبل المؤسسة، والبحث عن مصادر هذه الانحرافات واقتراح الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف وتحسن مدخل الأداء، وسيتم التعرف على أهم مداخل تحسين الأداء، من خلال:

- مفهوم تحسين الأداء؛
- مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- مدخل لوحة القيادة؛
- مدخل الإدارة بالأهداف.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

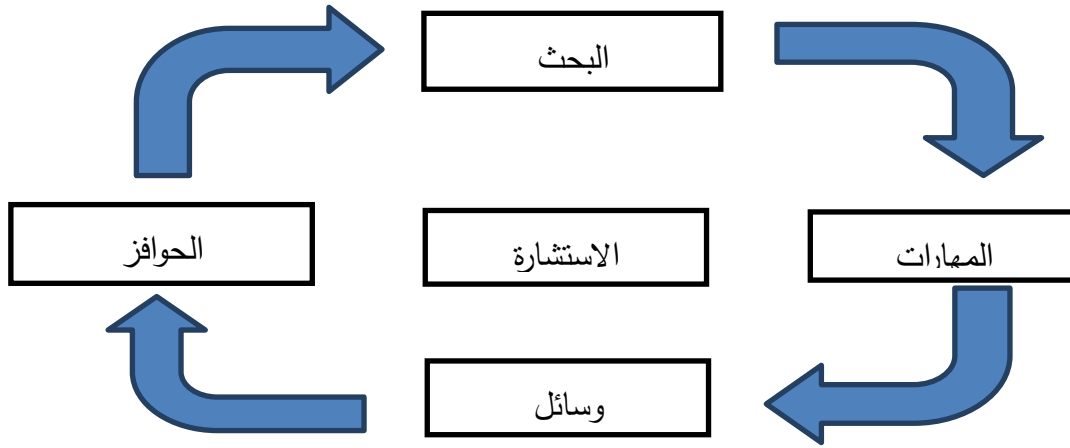
يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعات من العناصر التي تتمثل في الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن

هذه العناصر ان توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد اخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.<sup>1</sup>

وهناك من يرى وجوب أربعة عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطوير المهارات والتدريب والاتصال والحوافز.<sup>2</sup>

للوصول إلى تحسين الأداء يجب مناقشة المتطلبات الخاصة بكل من هذه المجالات، وإذا ما تم تشكيل هذه المجالات على شكل مخطط قد يبدو الناتج مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: مجالات تطبيق عملية تحسين الأداء



المصدر: جون فيشر، مرجع سابق، ص34.

### 1- خطوات عملية تحسين الأداء:

بالرغم من وجود طرق تحسين الأداء منذ القدم إلا أن أساليب تغيير الإجراءات لم تتبلور كأداة لتحسين الأداء حتى مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حيث تمثلت مراحل عملية تحسين الأداء فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 1-1- مرحلة الفهم: تتميز هذه المرحلة بالحساسية والتعقيد لما تتطلبه من فهم حقيقي للوضع الراهن

وشفافية مطلقة على جميع المستويات لمعرفة مستوى نضج المؤسسة من حيث الإجراءات

المطبقة بشكل فعلي، بالإضافة إلى الموضوعية في اختيار نماذج قياس الأداء وتحديد متطلباتها

المستقبلية.

<sup>1</sup> عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، مكتبة ابن سينا، 1999، ص11.

<sup>2</sup> جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفارق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص33.

(3): Hamme rand champy, business process abstraction, Edition New-York, 1992, p192.

**1-2- مرحلة التخطيط:** تتميز هذه المرحلة بالحاجة إلى خبراء تحسين الأداء للقيام بتصنيف الإجراءات حسب أسلوب تغيير الإجراءات الأمثل، ووضع خطط العمل الدورية المناسبة.

**1-3- مرحلة التصميم والتنفيذ:** يحتوي فريق العمل على خبراء في تغيير الإجراءات وإدارة التغيير بالإضافة إلى إداري وموظفي المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالحاجة إلى تفاعل جميع المستويات للوصول إلى الشكل الأمثل للإجراءات، بالإضافة إلى الحاجة إلى مهارات إدارة التغيير وإدارة النماذج بإصداراتها المختلفة للوصول إلى نماذج الإجراءات النهائية والقيام بتنفيذها.

**1-4- مرحلة الإدخال بالخدمة والضبط:** تتميز هذه المرحلة بالحاجة إلى الشفافية على جميع المستويات للقيام بالرصد.

**2- عوامل اللجوء إلى تحسين الأداء:** يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ، من أبرزها:

**1-2- معدلات التغيير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية،التي تؤثر على قرارات المؤسسة.

**2-2- الحفاظ على المكانة:** توضح الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها أي امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية.

**2-3- الاهتمام بالجودة:** نظرا لاشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء مع الحرص على الجودة الشاملة.

**2-4- المنافسة:** محاولة كل مؤسسة ا كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

### المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

أدى الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات بغرض إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لمختلف وظائفها (الإنتاجية المالية، التسويقية) ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.



**1- تعريف ادارة الجودة الشاملة:**

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن إدارة المؤسسة بطريقة أفضل، وتقديم سلعة أو خدمة بشكل يضمن ويحقق الرضا والسعادة للمستفيدين في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة".<sup>1</sup>

كما عرفت "بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل"<sup>2</sup>

وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن " الجودة النهائية ماهي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة".<sup>3</sup>

يستخلص من المفاهيم السابقة أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب لتسيير الموارد البشرية، وبالتالي عدم تجاهل المؤسسة أهمية ودور العنصر البشري وتعاونهم لتمكينها من النجاح وتعتمد على التحسين المستمر للجودة.

بالرغم من اختلاف التعاريف السابقة إلا أنها تركز على مفهوم يجمل سمات وخصائص وأبعاد تميزه عن الجودة، ويمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- اتساع مفهوم الجودة الو ابعده من جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المؤسسة؛
- مشاركة كل الأفراد في جهود الجودة الشاملة؛
- التركيز على إرضاء العميل في الحاضر والمستقبل؛
- الاهتمام بالعمليات من خلال التوجيه للزبون؛
- الاعتماد على التحسين المستمر من خلال الاستجابة للمتغيرات بسرعة.

**2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

وتتعرض أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء كل مؤسسة كما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر الموالية:

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص13.

<sup>2</sup> - صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير، 14 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004

<sup>3</sup> -خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الكيعان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص93.

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛
- تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.
- **بالنسبة للعاملين:** من بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوجد:
  - رفع معنويات العاملين؛
  - تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال؛
  - خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
  - زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشكل.
- **بالنسبة للزبائن:** يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة وربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:
  - كسب رضا العميل؛
  - المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم؛
  - تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛
  - حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛
  - تقليل وقت انجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته.

### 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على العميل، يجب على المؤسسة ان تكون مستمعة جيدة لحاجات ورغبات المستفيدين ودراسة سلوكهم باعتبارهم الأكثر أهمية، بحيث يتم تقديم المنتج بجودة عالية وأسعار مناسبة؛
- التركيز على العملية الإنتاجية، بهدف تقليل النلف والهدر ونقل الإنتاج إلى مستوى جيد وتنظيم الأجهزة والمعدات والاستغلال الأمثل للموارد وتحكيم أساليب السيطرة على المنتجات.
- ومن المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>
  - الأداء السليم من أول مرة؛

<sup>1</sup> حميد الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص47

- الالتزام طويل الأمد بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة؛
- التدريب الفعال؛
- إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب؛
- تقوية الأفراد وتأكيد خبراتهم بإعادة تدريبهم؛
- تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.

### المطلب الثالث: مدخل لوحة القيادة

من بين أدوات الكفيلة بتحسين الأداء توجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك.

#### 1- تعريف لوحة القيادة:

عرفت لوحة القيادة على أنها "أداة مشفرة مهيكلية للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة"<sup>1</sup>

تعتبر لوحة القيادة أداة تحسين الأداء، حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري<sup>2</sup> ومن خلال التعريفين يمكن القول أن لوحة القيادة هي وسيلة تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلائم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

#### 2- خصائص لوحة القيادة:

- الدورية: وتتعلق بدينامكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط المؤسسة بشكل يومي ، وأسبوعية تكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة

<sup>1</sup> - Caroline Selmer , concevoir le tableau de bord , 2eme édition Dunod, Paris, 2003, P 48.

<sup>2</sup> - خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007، ص 274

- في مصلحة البيع، شهرية وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بقلّة تكاليفها وإعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة في ظرف قصير.
- التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية.
  - السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتحسين الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
  - القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشا
  - التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية والخطة المتبعة
  - أداة تلخيصية : فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- 3- أهمية لوحة القيادة:** وتتمثل أهمية لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:<sup>1</sup>
- **القياس الداخلي :** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات،..الخ.
  - **الرصد :** أي ملاحظة التطورات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
  - **التقدير المسبق** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.

<sup>1</sup>– Jean René Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise , édition Nathan , France , 2001, p : 106

## المطلب الرابع: مدخل الإدارة بالأهداف

تعد الإدارة بالأهداف وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية مثل تحقيق الربح والنمو المؤسسة من جهة، والأهداف الفردية للعاملين والمتمثلة بالتطوير الذاتي من جهة أخرى.

**1- تعريف الإدارة بالأهداف:** تعددت التعاريف للإدارة بالأهداف حيث عرفت على أنها "أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس للمنظمة التحقق ككل وفي أية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها"<sup>1</sup>.

"فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف"<sup>2</sup>

وأيضاً عرفها بأنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية أو البشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة بالأهداف تركز هذه الطريقة على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة، ومشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب

**2- أهداف الإدارة بالأهداف:** يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف فيما يلي

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى؛
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية؛
- الإلتقاء الفردي بين المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء؛ وهذا بمعنى أن للمؤسسة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك؛
- وضع الأساس أو الإطار العام لتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتقييم؛
- مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> - عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة أولى، 2001، ص8

<sup>2</sup> - زيد منير عبيوي، الإدارة بالأهداف، دار الكنوز المعرفة الأردن، 2006، ص25

<sup>3</sup> - بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص183

## 3- خصائص الإدارة بالأهداف: تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على:

- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم؛
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء؛
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة؛
- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة؛
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين؛
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم؛
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين؛
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

في المبحث السابق تبين ان مداخل تحسين الأداء يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة تقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما لوحة القيادة فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي ، كذلك مدخل الإدارة بالأهداف مشاركة المرؤوسين والرؤساء في وضع أهداف المؤسسة ،وبصفة عامة فان مداخل تحسين الأداء ترتبط الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والتأهيلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين، حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن الأداء بجميع جوانبه في المؤسسة ، يكون بالتطبيق الجيد للموارد المتاحة لدى المؤسسة وكذا مستويات وأهداف هذه العملية ، و توضيح معايير ونماذج عملية التقييم وأيضاً مختلف الطرق المنتهجة، وفي الأخير يمكن القول بأن عملية وقياس الأداء هي عملية صعبة ومعقدة تواجه العديد من الصعوبات منها تشمل كيفية التحسين، حيث توجد مداخل كثيرة لتحسين الأداء وكلها تقدم مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء وبالتالي تحسينه، والمساهمة في إعطاء مفاهيم تشتمل على القيمة والجودة لتحسين الأداء ومتابعته وتصحيح الانحرافات؛ ومن هذا يتبين أن الأداء يساهم في الرفع من أداء المؤسسة بشكل يسمح لها بأن تكون رائدة في السوق. وسيتم في الفصل الموالي التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي ومساهمة الأداء في تفعيلها.

الفصل الثاني:

مساهمة الأداء في

تفعيل المزيج التسويقي

المصرفي



**الفصل الثاني: مساهمة الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي**

قد حاول العديد من الباحثين والكتاب إعطاء بعد متكامل للمزيج التسويقي المصرفي، معتمدين على العناصر الأربعة المكونة له التقليدية وبالتالي أمكنهم إضافة ثلاثة عناصر جديدة للمزيج التسويقي المصرفي يسمى اختصارا (7p<sub>s</sub>).

وقد تم التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم الأساسية والنظرية للأداء وعلى ضوء ذلك سيتم دراسة مدى مساهمة الأداء في تفعيل عناصر المزيج التسويقي المصرفي وذلك عبر أبعاد المؤسسة الثلاثة البشرية، التنظيمية، والتكنولوجية، وسيتم التعرف عليها وعناصر المزيج التسويقي المصرفي وفق المباحث التالية:

- عناصر المزيج التسويقي المصرفي؛
- تأثير الأداء على المزيج التسويقي المصرفي.

### المبحث الأول: عناصر المزيج التسويقي المصرفي

يحتوي المزيج التسويقي المصرفي على عناصر أساسية تشكل مجموعة الأنشطة التسويقية المصرفية، وتشمل كل من المنتج البنكي، والسعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، بالإضافة إلى عملية تقديم الخدمة.

إذ تعتبر عملية المزج أو الدمج الجيد لهذه العناصر من اهتمامات التسويق المصرفي، حيث يجب إيجاد التوازن والتنسيق المناسب فيما بينها بما يحقق أهداف البنك ورغبات الزبائن، ويمكن استعراض هذه العناصر في المطالب الموالية:

- الخدمة المصرفية والتسعير؛
- التوزيع والترويج المصرفي؛
- المزيج التسويقي الموسع.

### المطلب الأول: الخدمة المصرفية و التسعير

#### أولاً: الخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة المصرفية بكونها "خدمة أو خدمة من الخدمات والتي تقدم لأية جهة مستفيدة من مصرف أو مجموعة من المصارف أو مجموعة من الأهداف السوقية"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها "نشاط أو منفعة يستطيع تقديمها طرف لطرف آخر، ويجب أن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي لملكية أي شيء، وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج ملموس مثل إيداع النقود في المصارف"<sup>2</sup>.

وعرفت أيضاً على أنها "مجموعة من أنشطة وفعاليات الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن"<sup>3</sup>، ويمكن أن تصنف الخدمات المصرفية إلى الأشكال التالية:<sup>4</sup>

- **خدمات ميسرة:** وهي الخدمات التي تكن في متناول الزبون متى ما احتاج إليها، ولا يلاقي فيها أية مشكلات في الحصول عليها لكونها متاحة وسهلة المنال، كخدمات السحب والإيداع أو استخدام

<sup>1</sup>- زياد رمضان، محمود جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل، عمان، 2000، ص306.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص306.

<sup>3</sup>- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص240.

<sup>4</sup>- تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص128-129.

البطاقة المصرفية، وكذلك الاستخدام الآلي من خلال المكائن والمعدات المتوفرة في المصرف أو خارجه.

- **خدمات تسوق:** غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، ويمكن استخدامها وقت الحاجة، فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة مثل القرض السكني.
- **خدمات خاصة:** هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكن الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون، وعلى نحو مفهوم الإيحاء أو خدمات الـ (vip) أو قروض استثمارية... الخ، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها وعلى النحو الذي يراه مناسباً لعمله ونشاطه. وعادة تكون الأسعار عالية إلى حد ما وكذلك تحتاج إلى كم من المعلومات والمخاطرة عالية.

#### 1- مزج المنتجات المصرفية: يمثل مزج المنتجات المصرفية مجموعة الخدمات التي يقدمها المصرف

في آن واحد للمستفيدين ويتكون المزيج مما يلي:<sup>1</sup>

1-1 **سعة المزيج:** وهي إشارة إلى عدد الخطوط الخدمية التي تقدم الخدمة من خلالها والتي باتت من الجوانب الأساسية التي لا يمكن للمصرف من الاستغناء عنها، إذ تمثل الصورة الفعلية للنشاط الخدمي المصرفي وبدونها فإن المصرف يعد عاجزا عن تقديم كامل الخدمات للزبائن كالحسابات الجارية، القروض، الاعتمادات المستندية، البطاقة المصرفية وهكذا تبدو الخدمات متكاملة في شكلها في الوحدة المصرفية الواحدة.

2-1 **عمق المزيج:** يصور عمق المزيج الخدمي شكل وإجمالي الخدمات المقدمة والى أي مدى ممكن من الاعتبارات الموضوعية والمقرة من المصرف، فالإقراض مثلا في مصرف ما قد لا يتم إلا بحضور الزبون إلى المصرف، بينما مصارف أخرى قد تضيق إلى ذلك بأن يمكن للزبون من الإقراض بالحضور أو استخدام الهاتف وبما يعرف بالتسويق الهاتفي أو باستخدام البطاقة المصرفية.

3-1 **تناسق المزيج الخدمي:** يكمن التناسق في العلاقة بين مختلف الخطوط المقدمة للخدمة في المصرف الواحد، إذ غالبا ما تشترك هذه الخطوط بصفات معينة ومميزة من حيث التوزيع

<sup>1</sup>- تيسير العفيشات العجامة، مرجع سابق، ص128.

للخدمة أو الإعلان المشترك على الخدمات في إعلان واحد أو إمكانية جل البيع أو الموظف من التعريف بأية خدمة من الخدمات المتاحة وفي أي قسم من أقسام المصرف.

شكل رقم 03: مزيج الخدمة

اتساع المزيج الخدمي

السحب الايداع	بطاقات الائتمان	الاعتمادات	القروض	الودائع	عمق المزيج الخدمي
السحب على المكشوف	بطاقات برونزية	محلية	سلف شخصية	طويلة الأجل	
السحب من خلال الصندوق	بطاقات فضية	دولية أجنبية	قرض متدني الدخل	متوسطة الأجل	
السحب من خلال الصراف الآلي	بطاقات ذهبية	بالعملة الأجنبية	قروض طويلة الأجل	قصيرة الأجل	

المصدر: تيسير العفشيات العجارية، التسويق المصرفي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية،

2013، ص130.

### ثانيا: التسعير المصرفي

يعد التسعير العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي، إلا انه تشويه العديد من المشاكل التسويقية وهذا راجع الى كثرة المتغيرات المحيطة به.

و يعرف التسعير على انه "تقديم السعر" والسعر مأخوذ من سعر النار، إذا رفعها، لأن السعر يوصف بالارتفاع والفعل سعرت "بتشديد العين" جاء في المصباح المنير بمعنى "جعلت له سعرا معلوما ينتهي اليه".<sup>1</sup>

أما السعر اصطلاحا فله تعريفات عديدة ومعان كثيرة تشترك معظمها في التعبير عن القيمة النقدية للمنتج المعروض للبيع أو المطلوب للشراء ومن التعاريف نذكر ما يلي:

- يمثل السعر "قيمة السلعة المعبرة عنها بوحدة نقدية" أو انه "القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها العميل نظير حصوله على السلعة أو الخدمة في فترة معينة"، أو هي فن ترجمة القيمة في وقت ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع".

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، احمد محمود زامل، سياسات التسعير الحديثة، مدخل تسويقي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص15.

- كما يعرف السعر على أنه "تعبير عن القيمة التي يدفعها العميل لقاء حصوله على السلعة أو الخدمة أو قيمة الأشياء التي يتم تبادلها في السوق أو كمية النقود المطلوبة لاكتساب مجموعة منسقة من المنتجات أو الخدمات المرتبطة بها".

وهو أيضا "المقابل الذي يدفعه العميل مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجة أو رغبة لديه"<sup>1</sup>. ومنه يستخلص أن السعر هو تلك القيمة التي يمكن تعديلها صعودا أو هبوطا وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات المصرفية وبما يتفق والقدرات الشرائية لدى العملاء فضلا عن مدى قناعتهم بأهمية المنافع التي يحصلون عليها جراء دفع هذه القيمة.

**1- أهداف التسعير المصرفي:** تسعى البنوك إلى تحقيق أهدافها من خلال عملية التسعير يمكن

تقسيمها إلى ما يلي:<sup>2</sup>

**1-1 أهداف مرتبطة بالتعامل:** وتشمل ما يلي:

- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- تحقيق أكبر حصة سوقية داخل السوق من خلال طرح خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة وبمستوى عال من الجودة وبأسعار منخفضة في البداية بهدف استقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن.

**2-1 الأهداف المرتبطة بالأرباح:** وتتمثل في:

- تحقيق قدر مناسب من الأرباح على المدى القصير.
- تعظيم العائد على الاستثمار.

**3-1 أهداف لمواجهة مواقف معينة:** وتشمل الأهداف التالية:

- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التمييز المناسب للخدمة المصرفية في أذهان الزبائن، والذي يمكن أن يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما يقدمه البنك من خدمات والبنوك الأخرى المنافسة.
- مواجهة المنافسة من قبل البنوك الأخرى العاملة في السوق المصرفية المقدمة على الأقل بمستوى ما تقدمه البنوك المنافسة أو أكثر جودة.
- المحافظة على الحصة السوقية للبنك في السوق المصرفية

<sup>1</sup>- نفس المرجع أعلاه، ص15.

<sup>2</sup>-محمود جاسم الصميدعي، رودينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص265.

**المطلب الثاني: التوزيع والترويج المصرفي**

يهدف التوزيع والترويج إلى إتاحة خدمات مصرفية في الوقت والمكان الملائم للعملاء.

**أولاً: التوزيع المصرفي**

يأخذ التوزيع المصرفي مكانة متميزة في صناعة الخدمة المصرفية، إذ يعمل على تقديم الخدمات المصرفية وإشباع رغبات العملاء بحصولهم على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين، كما يعتبر الجسر الذي يصل بين العميل والخدمات المقدمة من قبل البنك.

**1- مفهوم التوزيع المصرفي:**

قد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم التوزيع، فقد تم تعريفه على أنه: "تلك الوظيفة التي تضع في متناول المستعمل (العميل)، الخدمات المصرفية، مع توفر شروط المكان، الزمان والحجم".<sup>1</sup> كما يعرف أنه "أية وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء بالشكل الذي يسمح بزيادة المعاملات مع المصرف ويزيد من إيراداته".<sup>2</sup> كما يعرف على أنه "مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالأسباب الفعالة لإيصال المنتجات إلى المستهلك".<sup>3</sup>

وبالتالي فإن توزيع الخدمات المصرفية تتمثل في كافة الجهود والنشاطات المبذولة من قبل المصرف في سبيل تقديم الخدمات المصرفية بالشكل المناسب، سواء من حيث الوقت أو من حيث الموقع الذي يريح عملاء المصرف، ويؤدي إلى الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

**1- العوامل المؤثرة في اختيار منافذ التوزيع:**

يرى "فليب كوتلر" أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرار اختيار منفذ التوزيع المناسب،<sup>4</sup> ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى:

- **عوامل خاصة بالسوق:** يختلف تصميم واختيار قناة التوزيع للخدمة المصرفية طبقاً لطبيعة السوق وحجمه كما يتأثر بالانتشار الجغرافي للعملاء وتفضيلاتهم لذا تعمل البنوك على تصميم قنوات تلائم خصائص كل سوق تتعامل معه.

<sup>1</sup> - لعذور سوريا، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية، وكالة المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2008، ص56.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، مرجع سابق، ص175.

<sup>3</sup> - احمد شاكر العسكري، ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص105.

<sup>4</sup> - Eric Viardot, **successful marketing strategy for high firms**, 3eme edition, artech2004, p50.

- **عوامل خاصة بالخدمة المصرفية:** حيث يتأثر منفذ التوزيع بخصائص وحجم المنتج المصرفي وبقيمته وخصائصه الفنية، إذ انه في بعض الأحيان تتطلب الخدمات الفنية والمعقدة الى استخدام قنوات توزيع غير تقليدية، كما يتأثر اختيار منافذ التوزيع بمرحلة دورة حياة المنتج المصرفي المعني.
  - **عوامل خاصة بالبنك:** يرتبط قرار اختيار منفذ التوزيع بقدرة الموارد المالية والبشرية والإدارية للبنك، فكلما كانت هذه الموارد متاحة كلما استطاع البنك اختيار مباني مناسبة اكثر وكفاءات عالية للتعامل مع العملاء عند تقديم الخدمة، كذلك استخدام وسائل توزيع حديثة ومتطورة، كما أن اختيار منافذ التوزيع يتأثر بقدرة البنك على القيام بالرقابة والسيطرة على كل من منافذ التوزيع للمنتجات والسوق المصرفية التي تتعامل بها.
  - **عوامل خاصة بالمتطلبات القانونية:** تتطلب عمليات تقديم الخدمات المصرفية شروط قانونية تتعلق بالأمن والحجم والتجهيزات، وعلى المصرف او البنك مراعاة تلك المتطلبات القانونية عند اختيار منفذ التوزيع للخدمات المصرفية.
- 2- **قنوات التوزيع المصرفية:** إن نجاح المصرف يتوقف على اختيار منافذ التوزيع لتقديم خدماته المصرفية بالشكل المناسب حتى تكون مشبعة لحاجات ورغبات العميل وعادة تقوم المصارف بتوزيع خدماتها من خلال عدة قنوات أهمها:
- **فروع البنك:** وتعتبر أهم قناة من قنوات التوزيع ويعتبر كل فرع من فروع البنك صورة مصغرة من البنك، حيث تمارس فيه كل الأنشطة المصرفية ويمثل الفرع في أذهان العملاء صورة من البنك<sup>1</sup>، ومنه يجب الاعتناء أكثر باختيار موقع الفرع بشكل يكون مناسب لخدمة عملائه الحاليين والمرتبين، ويمكن تقييم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي فروع الدرجة الأولى وفروع الدرجة الثانية والثالثة، وتتحدد مهام كل فرع حسب نوع الدرجة التي ينتمي إليها.
  - **وحدات التعامل الآلي:** توجد هذه الوحدات عادة في المناطق التي يصعب افتتاح فيها فروع أو استخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف من الضغط على فروع البنك والهدف منها هو توفير الجهد والوقت على العملاء وعلى موظف البنك في نفس الوقت<sup>2</sup>، وهذا ما يؤكد توفير المنفعة المكانية والزمانية.

<sup>1</sup> احمد محمود احمد، **تسويق الخدمات المصرفية**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص66.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، دار البيان للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 1999، ص231.

- **نظام التوكيلات المصرفية:** يعمل هذا النظام على توكيل بعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى للقيام بالنيابة عن البنك بتقديم بعض الخدمات المصرفية، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الأنظمة قد بدأ يختفي تدريجياً مع اتساع نطاق تغطية البنوك.
- **نظام التعامل بالمقاصة (نظام الجيرو):** تقوم البنوك بتسوية مديونيتها لدى البنوك الأخرى وأيضاً معاملة العملاء كل منهم وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل بنك لدى الآخر، هذا ما يساعد على تسهيل وتسيير التعامل المصرفي بين العملاء.
- **تقديم الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجياً:** استطاعت البنوك إدخال الحاسب الآلي في أعمالها، حيث يمكن للعميل الاتصال بالبنك عن طريق حاسب آلي شخصي أو تسوية الحسابات مع حاسب البنك عن طريق الاتصال من الحاسب الخاص بالمتجر الذي يشتري منه العميل.

### ثانياً: الترويج المصرفي

يعتبر الترويج المصرفي أحد أهم العناصر الأساسية في المزج التسويقي لأي مصرف وهذا راجع إلى الدور الحيوي الذي يلعبه في تعريف العملاء بخدمات المصرف وكذلك إقناعهم بمزايا التعامل معه ومن ثم التأثير عليهم ودفعهم إلى اتخاذ القرار بالتعامل معه في المستقبل.

#### 1- تعريف الترويج المصرفي:

يعرف الترويج على أنه "مجموعة من العناصر والأدوات التي يستخدمها المصرف لتحسين صورته الذهنية"<sup>1</sup>.

ويقصد بالترويج "مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة معينة وإثارة اهتمامهم وإقناعهم بمقدرتها عن غيرها من الخدمات الأخرى بإشباع احتياجاتهم وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار باستعمالها أو الاستمرار في استعمالها في المستقبل"<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن الترويج المصرفي هو عبارة عن عملية اتصال بين المصرف وعملائه، على أن تكون هذه العملية في اتجاهين، حيث يتم نقل المعلومات عن المصرف والخدمات التي يقدمها للعملاء ويساهم في حصول المصرف على معلومات عن العملاء والبيئة التي يعيشون فيها.

#### 2- أهداف الترويج: من أهمها ما يلي:

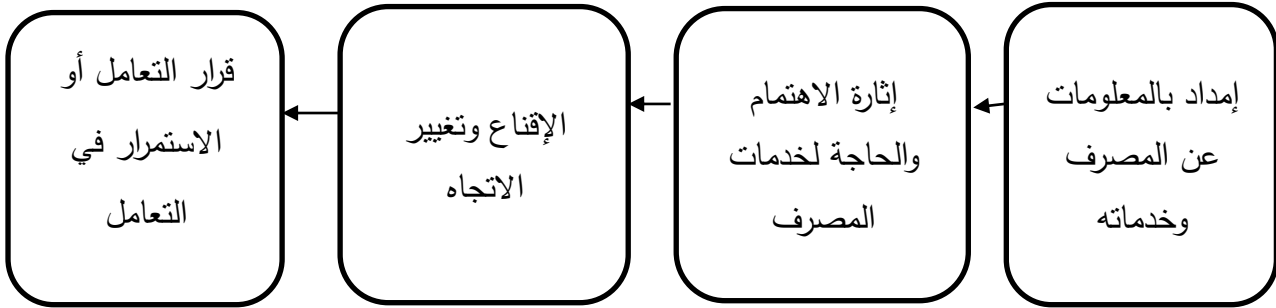
<sup>1</sup> - صالح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 114.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 227.



- تعريف الزبائن بالخدمات خصوصا إذا كانت الخدمة جديدة في السوق، حيث يعمل الترويج على تعريفهم بالخدمة وخصائصها.
- تذكير الزبائن بالخدمة خاصة الخدمات الموجودة في السوق، وبذلك يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء.
- تغيير الآراء والاتجاهات السلبية إلى آراء واتجاهات ايجابية.
- إقناع الزبائن المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة بما يؤدي الى اشباع حاجاتهم، والشكل الموالي يوضح أهداف الترويج:

الشكل رقم 04: أهداف الترويج المصرفي



المصدر: صالح محمد ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان ، 2008، ص115.

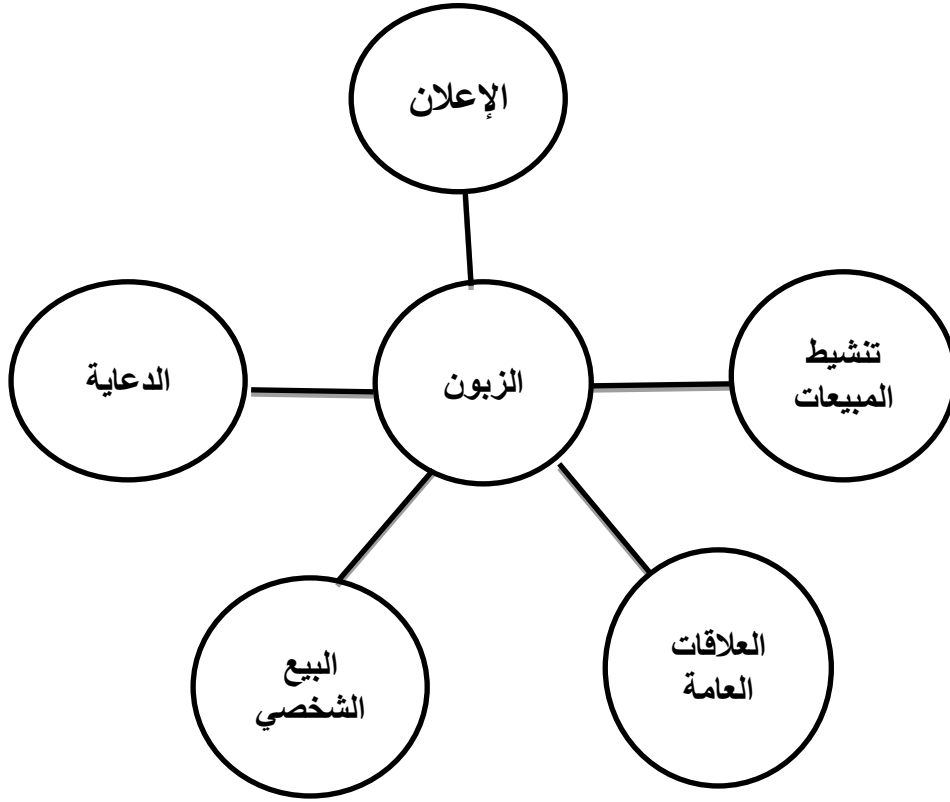
- التعامل بالنسبة للعملاء الجدد.
  - الاستمرار في التعامل بالنسبة للعملاء الحاليين بالمصرف.
- 3- المزيج الترويجي: هو مجموعة من المركبات أو العناصر، تعمل سوية أو يستعان بها لتحقيق العديد من الأهداف<sup>1</sup> ، فالمزيج الترويجي للخدمات عامة والمصرفي على نحو خاص تتشابه مع اي مزيج ترويجي آخر للسلع ولكن بسبب صفة اللاملموسية للخدمات فان الجوانب المادية لا تظهر لها مكان في المزيج التسويقي الخدمي ويتكون من مايلي:

- الإعلان؛
- البيع الشخصي؛
- الدعاية (النشر)؛
- العلاقات العامة؛
- تنشيط المبيعات.

<sup>1</sup>- تيسير العفيشات العجاردة، التسويق المصرفي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص195.

كما هو موضح بالشكل الموالي:

شكل رقم 05: عناصر المزيج الترويجي



المصدر: معلا، ناجي وتوفيق رائف، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص301.

وفي ما يلي شرح موجز لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي.

- **الإعلان:** هو احد العناصر المهمة في المزيج الترويجي الذي يعتمد عليه البنك في تقديم المعلومات عنها وعن خدماتها إلى زبائنها في السوق من خلال عدة وسائل منها: الصحف، المجالات، الإذاعة المرئية والمسموعة، الملصقات والبريد المباشر، الانترنت.<sup>1</sup>
- **البيع الشخصي:** هو اتصال شخصي بين بائع الخدمة ومقدمها من جهة والمستفيد من جهة أخرى، يحاول مقدم الخدمة بيعها للزبون أو عرض ما تحتويه من مزايا وبسبب هذا الاتصال فان الجانب الإنساني يتدخل بشكل كبير ومباشر على عدة أجزاء من تقديم الخدمة المصرفية.

<sup>1</sup>- عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية في تفعيل النشاط البنكي دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مرجع سابق، ص63.

ومن متطلبات البيع الشخصي في المصارف ما يلي:<sup>1</sup>

- تعريف وتحديد المسؤوليات التسويقية للوظائف في الجهاز التنظيمي للمصرف التي تتطلب تعامل مباشر مع الزبائن؛
- المباشرة ببرامج التدريب المتعلقة بالتسويق المصرفي؛
- تطوير مقاييس واضحة لقياس الفاعلية التسويقية للموظفين؛
- خلق الجو التسويقي اللازم في المصرف؛
- استخدام الحافز كالمكافئات والعمولات وبحسب مقاييس محددة.
- الدعاية (النشر): يعد النشر من الوسائل الفاعلة والمثمرة في مجال التعريف بالخدمات المصرفية، وهو يخاطب الفرد والجماعة بقصد توجيه الأفكار والسلوك وانتقاء الفعل المنير للشك والحصول على نتيجة معينة، ولهذا فالهدف من ورائها هو قيادة الأفراد والجماعات لاعتناق فكرة أو القيام بعمل ما، لهم الحرية في القيام أو عدم القيام به.

وتوجد فروق بين مفهوم الإعلان والدعاية حيث أن الدعاية تتم دون دفع اجر، أما الإعلان فهو مقابل

اجر.<sup>2</sup>

- العلاقات العامة: تمثل كافة الجهود المخططة والمنسقة لتأسيس وتدعيم الصورة الجيدة للمصرف من خلال تعزيز أو أصر الثقة والتفاهم بين العاملين في البنك وزبائنه وتهدف الى:<sup>3</sup>
- زيادة الاتصال بين البنك وزبائنه.
- تحسين نوعية الاتصال بالزبائن.
- تكوين بعد جديد للاتصال التقليدي.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص91.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>3</sup> - لغدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مرجع سبق ذكره، ص80.

## المطلب الثالث: المزيج التسويقي الموسع

إن المزيج الموجه إلى تسويق الخدمة لا ينحصر فقط في عناصر المزيج التسويقي الأربعة والمتمثلة في: الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع والترويج وإنما يتعداها إلى سبعة عناصر وذلك من خلال الثلاث العناصر الموائية: الأفراد(الجمهور)، الدليل المادي والعمليات.

**أولاً: الأفراد ( الجمهور )** وهم عبارة عن المستفيدين من الخدمة وكذلك مزودها، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد منها، كما يتضمن عنصر الجمهور العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم.<sup>1</sup>

إن الأفراد الذين يقومون بدور إنتاجي أو تشغيلي داخل البنوك يشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها، فهم المسؤولون عن إنتاجها أو أدائها إضافة الى كونهم يقومون بعملية بيعها وتقديمها للعملاء، لذلك يتوجب على إدارة البنك أن تولي اهتماما كبيرا بطريقة أداء الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى تحاول أن تسيطر على بعض الجوانب التي تحكم العلاقة بين العملاء والمسؤولين عن تقديم الخدمة.

وكما يؤكد بعض الباحثين على ان السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة.<sup>2</sup>

**ثانيا: عملية تقديم الخدمة**

وهي تمثل الكيفية التي من خلالها يتم تقديم الخدمة المصرفية أي بمعنى الإجراءات والسياسات المتبعة لضمان حصول العميل على الخدمة ومثال ذلك كيفية توجيه العملاء وتحفيزهم على المشاركة في إنتاج الخدمة، حرية الاختيار والتصرف الممنوحة للعاملين بالمصرف، تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة لأخرى ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابة.

**ثالثا: الدليل المادي**

وهو عبارة عن "جميع الجوانب المادية المحسوسة التي تسهل استخدام الخدمة المعنية والتعامل معها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رجم نور الدين، دور سياسية الترويج في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 748، مذكرة ماجستير

غير منشورة، سكيكدة، 2009/2008، ص86.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 88.

<sup>3</sup> - صالح محمد ابو التابه، مرجع سبق ذكره، ص99.

وحيث تكون معظم الخدمات المصرفية مصحوبة بدليل مادي يكون له دورهم في التأثير على أحكام العملاء على البنك وتتمثل في:<sup>1</sup>

**1- البيئة المادية:** وتتمثل في مبنى البنك الذي يلعب دورا مهما في جذب العملاء، ذلك أن العميل يفضل أن يكون مبنى البنك الذي يتعامل معه متوفرا على كل سبل الراحة والأمن، ومصمم بطريقة تجذب نظره سواء ما تعلق بالأثاث، لون، ديكور، تكييف، توفره على مساحة لتوقف سيارات العملاء، اتساع المكان... الخ.

**2- العناصر المادية الأخرى:** والتي تتمثل في جميع المعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة كالمكاتب، الحاسوب، آلات عد وتدقيق النقد... الخ.

### المبحث الثاني: تأثير الأداء على المزيج التسويقي المصرفي

نظرا لأهمية الأداء في البنك فقد تم التركيز عليه ليس في دعم المزيج التسويقي والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية و المالية، فالبنوك تتطور بمواردها المالية وبجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء، حيث أن مساهمة الأداء في المزيج التسويقي و تفعيله من خلال أبعاد المؤسسة وسيتم التطرق إلى ذلك في المطالب الموالية:

- البعد البشري؛
- البعد التنظيمي؛
- البعد التكنولوجي.

<sup>1</sup>- احمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 99-110.

## المطلب الأول: البعد البشري

نظرا لأهمية العنصر البشري في المزيج التسويقي ودوره في مجال التسويق والذي يتفرع إلى جانبين:

- توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛
- كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

إضافة إلى دوره في وضع الخطط التسويقية وأيضاً دوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات المصرفية وذلك من خلال:

- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف؛
- تطوير الخدمات القائمة ، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك التي تمر بمرحلة انحدار، وذلك اعتماداً تغيير استراتيجيات السعر، الترويج أو التوزيع واختيار المناسبة لتلك المرحلة؛
- عرض الخدمات المصرفية من خلال سياسة الترويج المتبعة وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضيها؛

- تتفق معظم الدراسات على الأهمية المميزة للعنصر البشري في مجال التسويق المصرفي وإن كانت تختلف فيما بينها في تطبيق مناهج المتبعة من قبل البنك ( منهج العنصر البشري أولاً يعطي أهمية بالغة وغاية كبرى للأفراد ، منهج الأموال أولاً يعتمد على الموارد المالية بدرجة كبيرة، والمنهج الثلاثي الذي يأخذ بثلاثة عناصر جوهرية وهي العمالة، الأموال، والمعلومات).

لذا فإن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على نحو منظم يحقق أهداف البنك، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، وتتمثل المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري الاعتماد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل الذي يتحدد عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف في البنك.

من خلال ماسبق يلاحظ أن جودة الخدمة المصرفية هي نتيجة أداء العاملين بالبنوك الذي يدركه العملاء من خلال المنفعة الزمنية والمكانية.

-ومصدر الأداء المتميز بالدرجة الأولى هو موظفي البنوك، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى.

-عدم تعاون موظفي البنوك مع بعضهم البعض في تحقيق الأداء من شأنه أن يؤثر بالسلب على أهداف البنوك، ولكي يتحقق التميز في الأداء يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء، ولا بد من وجود لغة مشتركة وتفهم وعمل جماعي لتحقيق التميز، وهذا يعني أن يكون مناخ العمل في البنك هو مناخ تحقيق الأهداف، والمقصود بمناخ العمل القيم التي يتبناها الناس والممارسات اليومية التي يتعودون عليها إراديا ولا إراديا، والعنصر البشري هو القدوة الذي يمكن أن يحقق ميزة التفوق في مجال العمل المصرفي.

### المطلب الثاني: البعد التنظيمي

تعد عملية تقديم الخدمة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمؤسسة مهما كان نوع نشاطها، فهي تسعى دوما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، للوصول إلى درجة التميز والذي يعد هدفا يرغب الجميع بتحقيقه، وتعتمد عدة طرق وكيفيات في المجال التنظيمي، ومن ثم يكون لدى الأفراد معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على المزيج التسويقي.

ويوجد نمطين من التنظيم الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه باستمرار وهما:

• القائد المهتم بالعملية: وهو المدير الذي يوجه ويراقب باستمرار مرؤوسيه بهدف ضمان الأداء الجيد؛

• القائد المهتم بالمرؤوسين: وهو المدير الذي يحاول تحفيز العاملين بدل السيطرة عليهم.

كما يساعد التنظيم على الفهم بين أفراد البنك، حيث انه وسيلة يؤثر بواسطتها الفرد على الآخر وهذا ما يسمح بوضوح الرؤية في العمل، فكل فرد يستطيع معرفة دوره المكلف به وتأديته على أكمل وجه و يؤدي التنظيم الفعال إلى تحسين أداء البنك من خلال:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛

- العمل على إرضاء الزبائن، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛

- التدعيم المتواصل للمزيج التسويقي لتلبية حاجات ورغبات الزبون؛

- تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون وذلك عن طريق وسائل التوزيع؛

- تمكين الأفراد من اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء؛

- تقليل تكاليف الرقابة وتقليل تكاليف دوران العمل؛

- تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى، وتحقيق الإبداع في الأداء.

من خلال ما سبق يستنتج ان الهدف الرئيسي من البعد التنظيمي للمؤسسة هو سعيها لتحسين الأداء وفعاليتها، على أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون إيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق أي توفر وتناسق عناصر المزيج التسويقي.

### المطلب الثالث: البعد التكنولوجي

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها لذا تسارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها (العنصر المادي) ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلاً عن الإسهامات الكبيرة في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغيرات (الدليل المادي، العمليات) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفاء التي تسعى المؤسسة لتحقيقه وذلك من خلال:

- سعي المؤسسة إلى تحسين الأداء وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز المزيج التسويقي بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛

- تعمل على تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما أسهم في تفعيل المزيج الترويجي؛

- التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين (الأفراد) باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛

- إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية والمادية؛

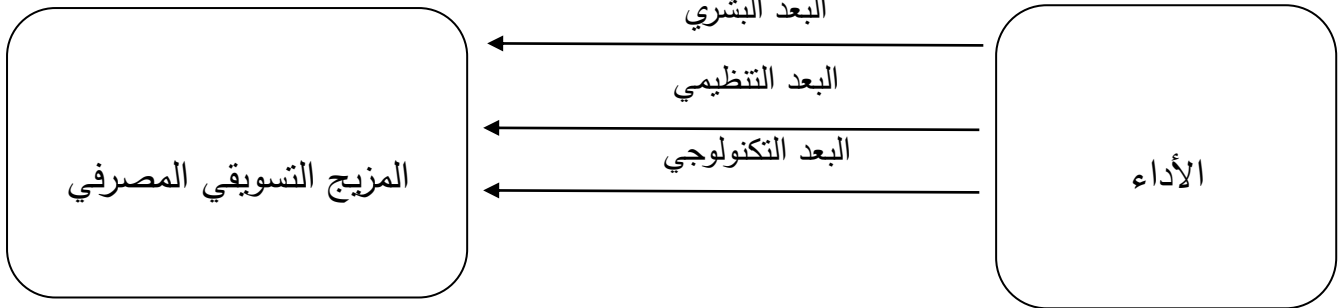
- إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي مؤسسة مهما كانت مخرجات



- عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبني وتطور المزيج التسويقي برمته؛
- تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية لترويج منتجاتها، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها لإنجاز أهداف المؤسسة؛
  - تتسبب في زيادة كفاءة المؤسسة في استخدام المزيج التسويقي لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل سعر ممكنة وذلك من خلال تنمته عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يساهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء؛
  - زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية الأداء وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير الخدمات.

من خلال المطالب السابقة يتبين أن فعالية المزيج التسويقي من فعالية الأداء وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: العلاقة بين الأداء و المزيج التسويقي المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح أن مساهمة الأداء في تفعيل عناصر المزيج التسويقي المصرفي تكون وفق ثلاثة أبعاد والمتمثلة في كل من البعد البشري الذي بدوره يولي أهمية كبيرة للعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها ، والبعد التنظيمي يركز على وظيفة كل فرد او فرع بغرض السرعة في الأداء وتجنب تكرار العمل، بينما البعد التكنولوجي أعطى أهمية لتكنولوجيا المعلومات بغرض تطوير الخدمات وتفعيل المزيج التسويقي .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن هناك تطورا كبيرا في تقنيات وأنظمة عرض الخدمات في المصارف وقد ساهم ذلك في تحسين أداءها ، حيث تم إدراك أن تبني المصارف للأداء أثر على نمط ونوع الخدمة المصرفية، إذ تبين من خلال ما تم عرضه أن النشاط المصرفي عن بعد يعتمد في جوهره على ما تنتجه عناصر المزيج التسويقي المصرفي، كما تم التوصل إلى أن هذه المصارف بفضل أبعادها التنويع في قنوات عرض خدماتها، من خلال تبنيها الصيرفة عبر الصراف الآلي الصيرفة الالكترونية، وقد لوحظ أن هذه الأخيرة تعتبر من أهم القنوات لما تحظى به من قبول واسع لدى العملاء.

وكختام لهذا الفصل تم التطرق إلى تأثير الأداء على المزيج التسويقي والدور الذي يلعبه من أجل الاستفادة القصوى من ثماره والعمل على تحقيق التكامل بينه وبين أنظمة الإدارة المصرفية.، ولهذا سيتم من خلال الفصل التالي التعرف على مدى تأثير المزيج التسويقي المصرفي بالأداء في البنك وذلك عن طريق دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة - تبسة

# الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية تبسة -488-

**الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبسة -488-**

بعدما تم التطرق لموضوع الأداء في والمزيج التسويقي المصرفي نظريا جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة ووقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488، من أجل مقارنة ما تم دراسته نظريا مع ما هو موجود فعليا على أرض الواقع، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول عبارة عن تقديم عام للبنك أما المبحث الثاني سيتم فيه القيام بالتحليل الكمي لنتائج الاستبيان بهدف التعرف على مدى تأثير المزيج التسويقي في المصرف بالأداء وذلك كالتالي:

- تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 - ؛

- واقع المزيج التسويقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-**

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل الحكومة التي تهدف إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ويحتل الرتبة الثانية (2) في الجزائر والثانية عشر (12) في افريقيا من حيث اجمالي الموازنة.

ويتمتع هذا البنك بمليونى زبون بين القطاعين العمومي والخاص، حيث يضمن بنك الفلاحة والتنمية الريفية جميع الخدمات المصرفية مع تفردته بتمويل قطاعات الفلاحة والصيد البحري والصناعة الغذائية.

وبناء على ما سبق ذكره سيتم التطرق في هذا المبحث الى المطالب الموالية:

- نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي له؛
- مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- التعريف بالوكالة محل الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 488 -تبسة-.

**المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي له**

إن ما يميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو تخصصه في منح القروض الفلاحية بمختلف أنواعها، وتمويل المشاريع الزراعية وبالتالي المساهمة في التنمية الريفية وتطوير الاقتصاد الوطني.

**أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:<sup>1</sup>**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالقانون التجاري، انشئ بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وهو مؤسسة اسهم رأسمالها الاجتماعي 2200.000.000 دج مكلفة بتوفير النصائح والمساعدات في استعمال وتسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهذا في اطار احترام التشريع البنكي بمقتضى القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض.

أعد بنك (Badr) شخصا معنويا يقوم بعمليات استلام رؤوس الاموال من الشعب والقيام بعمليات منح القروض، وكذا وضع تحت تصرف عملائه وسائل الدفع والتسيير.

ومنذ سنة 1999 ارتفع رأس مال البنك إلى 33 مليار دينار جزائري وبميزانية قدرت بـ 426 مليار دينار جزائري.

**ثانياً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:<sup>2</sup>**

تكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري (BNA)، أما الآن فقد أصبح يتكون من 288 وكالة و 41 مجمع استغلال جهوي بمثابة قاعدة لنظام هذا البنك الذي يتمتع بمليوني زبون (2.000.000) بين القطاع العمومي والخاص، حيث يشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 موظف ينشطون على مستوى الهياكل المركزية الجهوية والمحلية.

من خلال سعة شبكتها وكبر عدد مستخدميها صنف هذا البنك من طرف قاموس مجلة البنوك طبعة 2003 في المركز الثاني في ترتيب البنوك التجارية في الجزائر والثاني عشر في إفريقيا والمائة والثمانين والستون عالميا من حيث أهمية إجمالي الموازنة والمقدرة بـ 503 مليار دينار جزائري وكغيره من المؤسسات المالية الوطنية شهد العديد من التطورات، يمكن تقسيمها إلى المراحل التالية:

**1-1 المرحلة الأولى: (1982-1990):** خلال الثماني سنوات الأولى كان هدف البنك فرض وجوده

ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الوقت اكتسب

<sup>1</sup>- معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

<sup>2</sup>- معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الفلاحي، قطع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهذا الاختصاص كان منصوص عليه في الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات.

**1-2 المرحلة الثانية: (1991-1999):** توسع البنك افقه في هذه المرحلة إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PMI/PME) دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي وعلى الصعيد التقني فقد تميزت هذه المرحلة بإدخال تكنولوجيات الإعلام الآلي (تصميم نظام (SWIFT)، وضع برمجيات (SYBU)، عملية الفحص السلكي (TELE-TRAITEMENT)، بطاقات التسديد والسحب.

**1-3 المرحلة الثالثة: (2000-2002):** شهدت هذه الفترة عدة انجازات من طرف البنك من أجل بعث نفس جديدة في مجال الاستثمارات المنتجة حتى يساير نشاطها و مستوى مردود قواعد السوق، حيث رفع بنك بدر في إطار تدخله في تمويل الاقتصاد حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، كما رفع من مستوى معاوناته للقطاع الفلاحي، وقام في إطار مساهمته للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية العميقة بوضع برنامج خماسي فعلي، يركز على عصنة البنك وتحسين الخدمات.

**1-4 المرحلة الرابعة (2003-2004):** تحسين مشروع بنك جالس بخدمات مشخصة عبر جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

**1-5 المرحلة الخامسة (2005-2015):** يمكن حصر أهم التطورات التي مست بنك الفلاحة والتنمية الريفية في اللاتي:

- القيام بتقديم خدماته مصرفية إلكترونية كمعرفة العميل لرصيده وحركة حسابه البنكي، بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لحساب في موقع تابع للموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- فتح مركز اتصال للإجابة على جميع التساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وانشغالهم؛
- المشاركة كعضو في النقابة التي أنشأتها بورصة الجزائر للقيام بدور وسيط يتمثل في جمع طلبات شراء أسهم الروبيرة لإنتاج المشروبات والعصائر وإرسالها إلى مكتب البورصة في الجزائر العاصمة.

**ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

يخضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية للنظامين المركزي واللامركزي، فالأول تمثله المديرية المركزية الموجودة بولاية الجزائر تحت إدارة رئيس (مدير عام) بمساعدين مديرين مركزيين، بالإضافة إلى أقسام تضم كل منها عدة مديريات تحت سلطة رئيس قسم ومهمتها الإشراف على مختلف العمليات البنكية، أما التنظيم اللامركزي فيتمثل في فروع ووكالات البنك الممتدة عبر ولايات الوطن، حيث توجد الفروع التي تقوم بالإشراف والعمل على السير الحسن للوكالة عبر النطاق المحدد لها.

أما الوكالات فهي الخلية القاعدية لنشاطات البنك وهذا التوزيع لفروع ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر مختلف مناطق الوطن، الغرض منه تحقيق تنمية شاملة وأيضا بخدمات من إقراض وغيرها لجميع المواطنين، ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

**المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسائله الخاصة والوسائل التي تزوده بها الدولة، لضمان تمويل وسائل الإنتاج الفلاحي والهيكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وهيكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وطبقا للقانون والإجراءات.

**أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

تماشيا مع القوانين والتشريعات المعمول بها في النشاط المصرفي، فإن البنك مكلف بوضع وتنفيذ مخططات وبرامج مسطرة لتحقيق نشاطه، ومن بين مهامه:<sup>1</sup>

- إنشاء خدمات جديدة لتطوير شبكاته وتعاملاته النقدية عن طريق القروض؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات؛
- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية؛
- العمل على مواجهة مخاطر سعر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية؛
- البقاء على اتصال دائم ومباشر مع التطور العالمي الخاص بالنشاط المصرفي؛
- التقرب من المؤسسات الكبيرة التي لها سيولة نقدية معتبرة؛
- تقديم القروض إلى أصحاب المهن الحرة والتجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup>-معلومات مقدمة من الوكالة.



- تمويل المشاريع الداخلية في إطار الشباب؛
- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها؛
- اخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا؛
- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية؛

### ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يهدف البنك من خلال المهام التي يقوم بها سألفة الذكر إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة؛
- توسع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات؛
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم؛
- البقاء ضمن أكبر البنوك في الجزائر؛
- تحقيق أكبر مردودية وفعالية.

وللوصول إلى هذه الأهداف لجأ البنك إلى إنشاء تنظيمات وهيكل داخلية، وكذا وسائل تقنية حديثة، صيانة وترميم ممتلكاته، تطوير أجهزته بالإعلام الآلي، ترقية الاتصال داخل وخارج البنك وكذا تكوين وتحفيز الموظفين، وقصد تحقيق هذه الأهداف وجب توفير ما يلي:

- رفع حجم الموارد وبأحسن التكاليف؛
- زيادة حجم التعاملات قصد الرفع من حجم النشاط؛
- التسيير الصارم للخزينة بالدينار وبالعملة الصعبة.

### المطلب الثالث: تعريف الوكالة محل الدراسة -تبسة-

تعتبر الوكالة الخلية التنفيذية لأنشطة البنك، حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات البنكية للعملاء.

أولا: تقديم الوكالة (badr 488):

كانت في الماضي تابعة للبنك الوطني الجزائري إلى غاية مارس 1982، حيث تحولت إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا لتلبية حاجات السكان وخاصة وأن الفلاحة هي النشاط الأكثر انتشارا في المنطقة،

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من الوكالة.

وهي حاليا تتعامل مع (20.000) زبون يتكفل بهم موظفو الوكالة، والجدير بالذكر أن هذه الوكالة يتبعها ست وكالات أخرى هي:

- الوكالة الواقعة وسط المدينة رقم 488 ؛
- وكالة تبسة "ب" 494؛
- وكالة العينات رقم 491؛
- وكالة الماء الأبيض رقم 492؛
- وكالة بئر العاتر رقم 490؛
- وكالة الونزة رقم 489؛
- وكالة الشريعة 485.

ثانيا: مهام وكالة بدر وامتيازاتها

تقوم وكالة بدر تبسة بتقديم خدمات متعددة ومختلفة منها:

- استقبال الودائع؛
- منح القروض بأنواعها (القصيرة، المتوسطة، الطويلة، استثمار، استغلال)؛
- التعامل مع مختلف الزبائن (شركات عامة، شركات خاصة، تجار، فلاحين، ... الخ)؛
- تتعامل الوكالة مع مختلف البنوك الاخرى والمؤسسات المالية، بالإضافة الى التعامل مع مديرية المصالح الفلاحية.

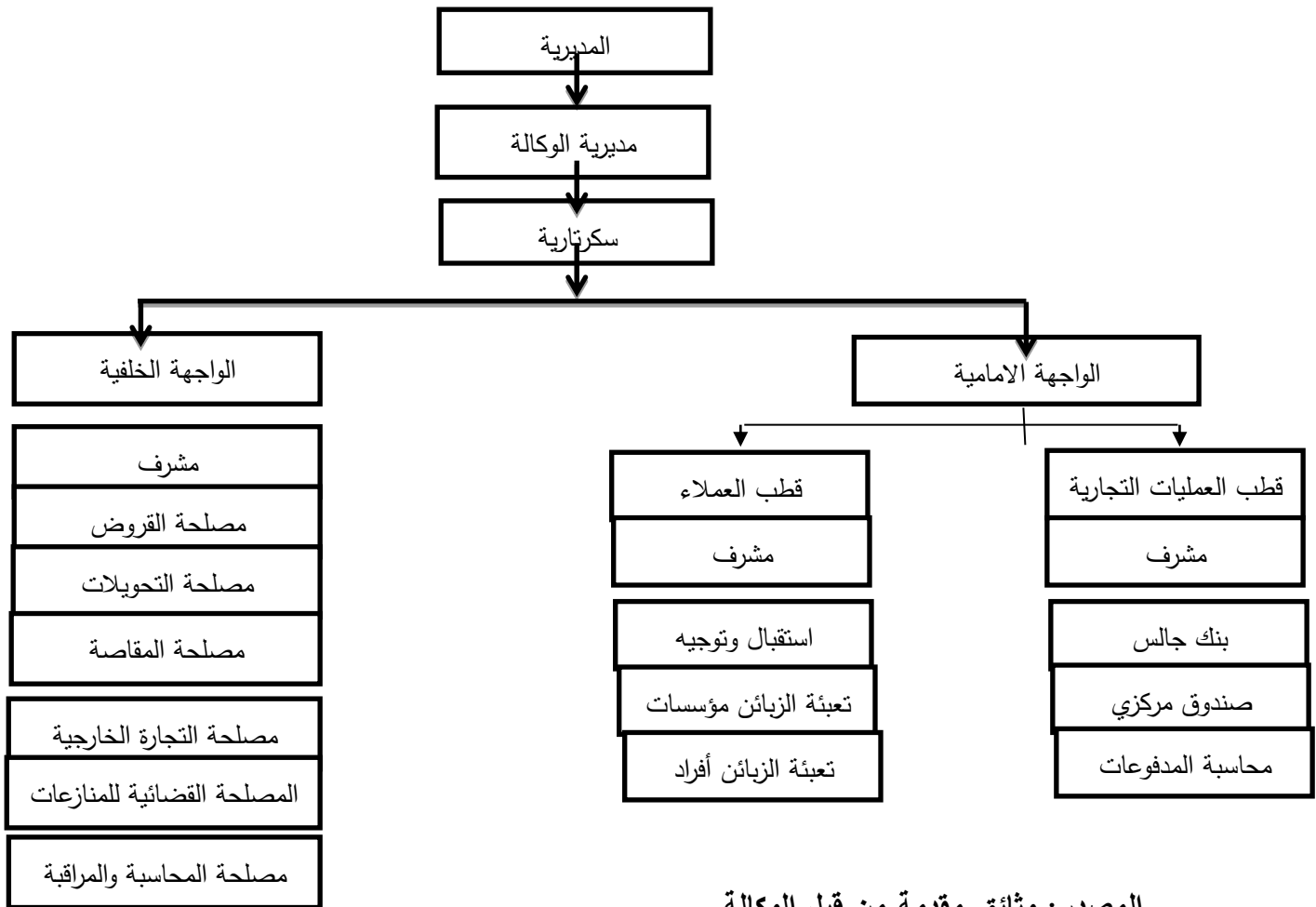
وتسهر الوكالة على الراحة التامة للزبون من خلال الموظفين الموزعين على مختلف الأقسام والمصالح؛ من المعروف أن البنوك التجارية تشترك جميعها في مجال واحد، وهو العلاقات المالية والمصرفية وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها:

- التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض، وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها؛
- سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب، إيداع وتحويل؛
- الاعتماد على الموزعات الآلية للأوراق النقدية لتسهيل العمليات البنكية، وكذا سرعة تنفيذها؛
- تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض؛
- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة بدر - 488-

من خصائص الهيكل التنظيمي لوكالة -BADR 488- أنها تتميز باستخدام نظرة حديثة في نظامها الهيكلي بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسهر على راحة الزبون عن طريق التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة:<sup>1</sup>

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-



المصدر: وثائق مقدمة من قبل الوكالة.

من خلال الشكل يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للوكالة، ينقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

-القسم الأول: يتمثل في الشؤون الإدارية، والتي تتكون أساساً من المدير، مصلحة الأمانة.

-القسم الثاني: في هذا القسم تتم التحويلات ما بين البنوك وإيداعات الصكوك ودراسة ملفات القروض وكيفية تحصيل الضمانات، فهذا القسم له اتصال مباشر مع مصلحة المسؤولين عن الزبائن دون لقاء

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم: (01).

مباشر مهم، ويضم المصالح التالية : القروض،التحويل ، المقاصة، التجارة الخارجية، المنازعات، وأخيرا المحاسبة والمراقبة.

-القسم الثالث (الواجهة الأمامية): وسميت بذلك لان الزبون يجلس أمام ممثل الوكالة ويتجاوب معه للحصول على الخدمة دون تعب وتنقل بين المصالح أو أن تقدم له الخدمة من الشباك، حيث أن كل الأساليب الاشهارية الترويجية متوفرة.

وفي الأخير يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" من أهم البنوك التي تنشط على الساحة البنكية الجزائرية، وذلك لما تقدمه من الخدمات تكون بالجودة والقيمة اللازمة، وتعتبر وكالة تبسة 488 من الوكالات التابعة لهذا البنك، حيث يسعى إلى العمل على أحسن مستوى لاكتساب مكانة جيدة في القطاع الفلاحي.

#### المبحث الثاني: واقع المزيج التسويقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التي واكبت متغيرات التطورات الحاصلة على الساحة المصرفية، من خلال انتهاجها مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية وذلك بغرض الارتقاء بخدماتها وابتكار أخرى أكثر حداثة من أجل تلبية حاجيات عملائها،وسيتم التطرق الى واقع المزيج التسويقي في الوكالة من خلال المطالب الموالية:

- واقع الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488؛
- واقع التسعير ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488،
- واقع الترويج ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488؛
- واقع التوزيع ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488.

#### المطلب الأول: واقع الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488

تعرف الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.

ويتم تقسيم الزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى زبائن طبيعيين حيث يقسم بدورهم من حيث نشاطهم ما إذا كان تجاري وخاضع للقانون التجاري وإلى الخواص كالجمعيات أو أشخاص عاديين، وأيضاً زبائن معنويين والذين بدورهم ينقسمون إلى شخصيات معنوية خاصة، أو إلى شخصيات معنوية عمومية، وتتميز الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالخصائص الموالية:

- غير قابلة للتخزين: حيث تنتج عند الطلب وطبقاً لذلك فإننا لا نراها على أرفف عكس السلع.

- النمطية: تتصف الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بصعوبة التمييز في الخدمة ببنك جوهره، فإذا أخذنا خدمة الحساب الجاري مثلاً فإننا نجد أن هذه الخدمة تكاد تكون في جوهرها نمطية، حيث أدت هذه النمطية إلى محدودية التنافس بين المصارف على أساس جوهر الخدمات.

- اللاملموسية: تتصف الخدمة ببنك BADR بالعناصر غير الملموسة والتي يتعذر على الفرد لمسها أو رؤيتها فهي تكمن في إدراكات العميل وتوقعاته وماتتضمنه من قيم منفعية غير مباشرة ولها دلالات هامة في تقييمه للمضمون الخدمي.

- التلازمية: تتصف الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين الإنتاج والتوزيع، حيث يتم إنتاج الخدمة وتوزيعها في البنك نفسه أو أحد فروعها أو عن طريق أي من نظم توصيل الخدمة لديه.

- عدم إمكانية تجزئة الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فعند شرائها أو عند الانتفاع بها، حيث يتم شراء الخدمة كخدمة متكاملة على عكس ما يمكن أن يحدث في حالة السلع. وتوجد ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ثلاثة أنواع من الخدمات تتمثل في:

- خدمة تجارية: وتتمثل الخدمات التجارية في فتح الحسابات، تقديم القروض، خدمة البطاقات الممغنطة... الخ

- خدمات تحديد المخاطر: قبل تقديم أي خدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بطرح المخاطر التي

يمكن أن تواجه الزبون وشرحها له، حيث يقوم بدرسها ما إذا كان مستعداً لأي نوع من أنواع المخاطرة -

- خدمة استشارية: حيث يقوم العميل بتقديم مجموعة من التساؤلات حول خدمة معينة بالبنك ومن ثم

التشاور حول خصائصها وما إذا كانت تلبى حاجاته أم لا.

**المطلب الثاني: واقع التسعير بينك الفلاحة والتنمية الريفية تبسة وكالة 488**

يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها العميل للبنك، حيث يمثل السعر القيمة التي يكون العميل على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد، القيم المضافة المرتبطة باستخدامه الخدمة.

ويعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار البنوك الأخرى إستراتيجية تسعير خاصة به، والتي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق، وتتبع البنوك إجمالاً ثلاث استراتيجيات تسعيرية، إستراتيجية كشط السوق، إستراتيجية التغلغل في السوق وإستراتيجية التسعير النفسي، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق الربحية والمحافظة على صورة جيدة وانطباع حسن من قبل الزبائن؛

-المحافظة على مركز البنك في السوق وبالتالي على حصته البيعية؛

-تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي لما لها من تأثير على مدى تحقيق البنك لأهدافه، لكن دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد أسعار منتجاتها فمعظم الأسعار تحدد من طرف السلطات التنفيذية، وبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات، ويقدم مجالاً محدوداً للبنوك تضع على أساسه معدلات الفائدة التي تمنحها للزبائن.

-التسعير وفقاً لأسعار الفائدة: وتعتبر هذه السياسة رائجة في مختلف البنوك.

-التسعير وفقاً للاقتطاعات: وتختلف هذه الاقتطاعات باختلاف العملية المصرفية المنجزة، وعلى سبيل

المثال عند قيام الزبون بفتح حساب لا يقوم البنك هنا بأي اقتطاع، أما إذا كانت العملية سحب لشيك من قيمة BADR جانب وكالة أخرى تابعة للبنك فإنه يقوم بمعالجته إما يدوياً أو آلياً وفي كلتا الحالتين يقتطع البنك قيمة معينة تقدر ب 500 دج عند سحب 50000 دج.

أما إذا كان نوع السحب هو على دفتر الادخار فلا يقتطع البنك من أي قيمة ويقدم مجاناً.

وفي حالة إذا قام الزبون بسحب على حساب دفتر الادخار من وكالة أخرى يقوم البنك باقتطاع قيمة تقدر ب 500 دينار عند سحب 50000 دج.

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس

بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة تهدف الى تحقيق الربحية من جهة، والحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: واقع الترويج ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488

يعرف الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أنه مجموعة من النشاطات والجهود التسويقية التي يقوم بها البنك قصد إمداد زبائنه بالمعلومات اللازمة والضرورية والكافية الخاصة به والخدمات التي يقدمها لهؤلاء الزبائن وبالتالي العمل على إثارة اهتمامهم وإقناعهم بقدرته على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من أجل دفعهم إلى اتخاذ قرار التعامل معه ومن ثم استمرار هذا التعامل في المستقبل، وللترويج البنكي أهداف تتمثل فيما يلي:

- إمداد العملاء الحاليين والمرتبين بالمعلومات عن الخدمات التي يقدمها البنك؛
- التأثير على العملاء لاتخاذ قرار شراء الخدمة حاليا من البنك ، أو الاستمرار في استخدامها؛
- التمييز بين المنتجات، وإظهار قيمتها ومنافعها؛
- تحقيق الاستقرار في المبيعات .

#### 1 -عناصر المزيج الترويجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبسة وكالة 488

توجد مجموعة من الطرق والأساليب التي تشكل مع بعضها البعض ما يطلق عليه بالمزيج الترويجي ويقتصر الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على:

**1-1 الإعلان:** يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الإعلان كأداة ووسيلة هامة وأساسية باعتباره همزة وصل بين الزبائن والبنك وبالتالي فهو يقوم بإقناع الزبون وحثه وجذبه للتعامل مع بنكه ومن الإعلانات المستخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

**1-1-1 دفتر التوفير والاحتياط :** وهو عبارة عن دفتر خاص بالزبائن الذين يريدون فتح حساب خاص بالادخار لضمان حقوقهم الذاتية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية،و أن البنك يستغل هذه السياسة الترويجية من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن.

**1-1-2 الإعلان الخاص بالتأمينات** وهي عبارة عن لوحات إخبارية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتعليقها ليضمن الولاء من طرق زبائنه المتعاملين معه وكسب رضاهم.

**1-1-3 المنشورات الخاصة بالجزائر استثمار:** وهي عبارة عن شركة مساهمة ذات رأس مال قدره

1.000.000.000 دج كشراكة مع البنك وذلك عن طريق قرض متعدد الخدمات وهو قرض قصير المدى يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتشجيعه ودعمه ،وبالتالي فهي شركة تعتمد على كيفية الوساطة عن طريق:

-رأس المال المخاطر؛

-نسبة تطور رأس المال؛

-التحويلات المالية؛

-المنشورات الخاصة بالقرض العقاري في الوسط الريفي وهذا القرض خاص بإنجاز مسكن (بناء ذاتي) كذلك إعادة التهيئة أو تجديد منزل؛

**1-2- البيع الشخصي:** يعد البيع الشخصي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الأساليب الترويجية الشخصية لأنه يمث عملية اتصال وإقناع لتأثير ذهنيا على الزبون المرتقب، وبالتالي فهو يمثل تفاوض بين مقدم الخدمة وبين الزبون في البنك حيث اقتضت سياسة الترويجية على الإعلان واللوحات واللافتات فقط أما البيع الشخصي فهو غير مستخدم كثيرا.

**1-3- تنشيط المبيعات:** يؤدي تنشيط المبيعات دورا هاما في ترويج خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وسائل متعددة منها:

-تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات البنكية؛

-الهدايا التذكارية إذا تحمل تلك الهدايا اسم وشعار البنك؛

-المسابقات والحوافز.

**1-4- العلاقات العامة:** الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تستهدف إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين البنك وجمهوره؛ حيث يعتمد البنك على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة بالإضافة إل المشاركة في المعارض الوطنية والدولية قصد التقرب أكثر من الأفراد.

#### المطلب الرابع: واقع التوزيع ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488 -

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة، هذا فيما خص منافذ التوزيع المباشر؛ أما بالنسبة لمنافذ التوزيع غير المباشر فقد وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام التوزيع الإلكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية أو الشبايك الآلية ، يوفر أيضا البنك لزبائنه



خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها جد محدودة، إضافة إلى صفحات الويب والتي لا ترتقي الخدمات بها إلى المستوى المطلوب.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث دراسة حالة مساهمة الأداء في تفعيل المزيج التسويقي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، باستخدام أداة القياس الكمية حيث سيتم استخدام الاستبيان، ويتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا تحليل البيانات ، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى ذلك وفق المطالب الموالية:

- عينة وأدوات الدراسة؛
- أداة الدراسة؛
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛
- تحليل محاور الدراسة.

### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها  
**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**  
 يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، بما فيها إطارات ورؤساء أقسام وأعاون تنفيذ وموظفين.

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب 30 موظف أي ما نسبته 85.71% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم.

**ثانيا: طرق جمع البيانات**

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة منها للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

- 1- **الاستبيان:** قصد توضيح دور الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي بالبنك تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.
- 2- **المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.
- 3- **الوثائق والسجلات:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للبنك والتعريف به، موقعه وإمكانياته، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

**المطلب الثاني: أداة الدراسة**

بغرض التوصل إل حقائق هذه الدراسة تم الاعتماد على المصادر التالية للحصول على المعلومات المطلوبة:

**أولا: محتويات الاستمارة**

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 23 سؤالا مقسمة على جزأين أساسيين هما (انظر الملحق رقم 02) **الجزء الأول:** خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** اشتمل على متغيرات الدراسة وقد قسمت إلى محورين بمجموع 23 عبارة تم توزيعا كالاتي: **المحور الأول:** تضمن العبارات الخاصة بالمزيج التسويقي المصرفي وتضمن 11 عبارة. **المحور الثاني:** مساهمة الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي بمجموع 12 عبارة.

**ثانيا: مقياس الاستمارة**

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم اعتماد الطريقة العادية للتكرار.

**المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للاستبيان**

من خلال هذا المطلب سيتم استخدام الاستبيان للتأكد من صلاحيته لبناء دراسة وذلك من خلال الأساليب الإحصائية، وصولاً إلى درجة وصدق أداة الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سيتم اعتماد التكرارات والنسب المئوية بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات، حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة تحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} / \text{المجموع للتكرارات}) \times 100$$

**المطلب الرابع: تحليل محاور الدراسة**

يتم من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على العاملين باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي حيث يتم تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية ، ثم إختبار فرضيات البحث .

**أولاً: تحليل البيانات الشخصية**

يتضمن تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة:

**1- حسب متغير الجنس**

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس

الجدول رقم 05: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	14	46.7%
أنثى	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور تمثل 46.7% من عينة الدراسة، والإناث تمثل 53.3% ، وعليه يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يشغلها نسبة كبيرة من الإناث.

**2- حسب متغير الفئة العمرية:**

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الفئة العمرية:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	12	40%
من 30 إلى 40 سنة	13	43.3%
من 41 إلى 50 سنة	3	10%
أكثر من 50 سنة	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 40% من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، ونسبة 43.3% من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، ونسبة 10% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، أما نسبة 6.7% من أفراد العينة أكثر من 50 سنة، ومنه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية من 30 إلى 40 سنة، حيث يمكن القول أن هذا السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء، حيث يتميز بنضج فكري يكون في صالح البنك، كما يقل معدل تركه للعمل ومعدل غيابه وذلك حرصه على عمله، إضافة إلى كفاءة أدائه.

### 3- حسب متغير المؤهل العلمي:

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي

الجدول رقم 07: توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
معهد تكويني	2	6.7%
تقني سام	2	6.7%
ليسانس	22	73.3%
دراسات عليا	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم شهادة ليسانس إذ قدرت 73.3% ، ونسبة 6.7% مثلت أفراد الذي لديهم مستوى تكوين معهد و تقني سامي ، بينما مثلت 13.3% الأفراد الذي لديهم شهادة دراسات عليا، وهذا يدل على وجود إطارات علمية مؤهلة لشغل الوظائف التخصصية، كما تعتبر قاعدة في استثمار هذه الإطارات لخلق وتوليد معارف جديدة يستفيد منها البنك في تحسين أدائه.

#### 4- حسب المنصب الوظيفي:

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث المنصب الوظيفي

#### الجدول رقم 08: توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة مجلس عضو	4	13.3%
عضو تنفيذي	11	36.7%
مراجع داخلي	6	20%
اخرى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 13.3% من عينة الدراسة تمثل فئة إدارة مجلس عضو، ونسبة 36.7% تمثل فئة عضو تنفيذي وهي الفئة الغالبة، ونسبة 20% تمثل فئة مراجع داخلي، وما نسبته 30% من عينة الدراسة تمثل مناصب أخرى .

#### 5- حسب سنوات الخبرة

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة

**الجدول رقم 09: توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة السنوية**

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	30%
من 5 إلى 10 سنوات	9	30%
من 11 إلى 15 سنة	6	20%
أكثر من 15 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 30 % من أفراد العينة تتراوح خبراتهم أقل من 05 سنوات، 30% تتراوح خبراتهم من 05 سنوات إلى 10 سنوات، و 20% من أفراد العينة تتراوح خبراتهم من 11 إلى 15 سنة وأكثر، ومنه يمكن القول أن الفئة أقل من 5 سنوات بالإضافة إلى الفئة ما بين 5 سنوات و 10 سنوات هي الفئة الغالبة على عمال البنك.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة الوارد في الإستمارة.

1- إجابات أفراد العينة لمحور المزيج التسويقي المصرف

**الجدول رقم 10: إجابات أفراد العينة لمحور المزيج التسويقي المصرفي**

رقم العبارة	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
01	التكرار	27	03	30
	النسبة %	90%	10%	100%
02	التكرار	18	08	30
	النسبة %	60%	27%	100%
03	التكرار	21	07	30
	النسبة %	70%	23%	100%
04	التكرار	20	05	30
	النسبة %	66%	17%	100%

05	التكرار	28	02	00	30
	النسبة%	93%	7%	0%	100%
06	التكرار	10	15	05	30
	النسبة%	33%	50%	7%	100%
07	التكرار	28	00	02	30
	النسبة%	93%	0%	7%	100%
08	التكرار	14	16	00	30
	النسبة%	47%	53%	0%	100%
09	التكرار	27	01	02	30
	النسبة%	90%	3%	7%	100%
10	التكرار	28	01	01	30
	النسبة%	94%	3%	3%	100%
11	التكرار	25	03	02	30
	النسبة%	83%	10%	7%	100%

إشتمل هذا المحور على 11 عبارة تقيس بمجملها إتجاهات عينة الدراسة لمحور المزيج التسويقي المصرفي يبين التكرارات والنسب المئوية و من خلال الجدول يتضح ان:

**العبارة رقم 01:** من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية المستجوبين والمقدر عددهم ب 27 شخص أي مايعادل 90% تدلي بان المزيج التسويقي المصرفي هي الطريقة التي تستطيع من خلالها البنك تحقيق أهدافه وتلبية حاجات السوق وذلك من خلال عناصره السبعة سألقة الذكر .

**العبارة رقم 02:** إن النسبة المتمثلة في 60% مايعادل 18 مستجوب يرى أن المزيج التسويقي المصرفي أداة تحليلية رئيسية في جلب الزبائن وذلك لتوفر عناصره على أدوات التحليل لجلب الزبائن.

**العبارة رقم 03:** يتبين لنا ان الاغلبية والمتمثلة في 21 موظف المستجوبين و الممثلين بنسبة 70% يرون ان الخدمة المصرفية يغلب عليها طابع المعنوية ،وذلك راجع الى عدم ملموسيتها و امتيازها بخصائص الخدمة.

**العبارة رقم 04:** إن معظم الموظفين والبالغ عددهم 20 في الفئة و الممثلين بنسبة 66% لا يرون أن جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء، حيث انها تقدم مباشرة للعملاء و تنتهي فور تقديمها.

**العبارة رقم 05:** إن الأغلبية الساحقة والتي تتمثل في نسبة 93% من الموظفين أي مايعادل 28 موظف من أصل 30 ترى ان البنك يقوم بدراسات وبحوث لتطوير خدماته واستحداث خدمات جديدة ،وذلك لضمان البنك مكانته في السوق.

**العبارة رقم 06:** إن الأغلبية و المتمثلة في 50% من موظفي البنك يرون ان البنك لا يحدد سعر اقل لخدماته مقارنة بالبنوك الأخرى، وذلك لان البنك المركزي هو الذي بتحديد الأسعار.

**العبارة رقم 07:** إن نسبة 93% من عينة الدراسة يرون أن الترويج ماهو إلا شكل من أشكال الاتصال المستخدمة في البنك بغرض إخبار و تذكير العملاء وإقناعهم بالخدمة المصرفية من خلال كل عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، الإشهار، تنشيط المبيعات،...)

**العبارة رقم 08:** نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 53% مايعادل 16 موظف يرون أن البنك لايقوم بإعداد مزيج ترويجي مكثف و جذاب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبسة.

**العبارة رقم 09:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% مايعادل 27 موظف من أصل 30 يرون أن التوزيع البنكي يضم تقديم الخدمات في المكان والزمان المناسب وذلك طبعا عبر مختلف الفروع المتواجدة في الولاية.

**العبارة رقم 10:** إن اغلبية عينة الدراسة و المتمثلة في 94% ما يعادل 28 موظف يرون ان الافراد يشكلون جزءا من الخدمة ذاتها، لان العنصر البشري هو المسيطر على عملية تقديم الخدمة.

**العبارة رقم 11:** من خلال المعطيات الموجودة في الجدول تبين ان نسبة 83% من عينة الدراسة راضين على البيئة المادية (الدليل المادي) داخل البنك من اثاث،ديكور،معدات وتجهيزات مما يجعل العمل ملائم لهم.



الجدول رقم 11: إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي

رقم العبارة	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
12	التكرار	26	04	30
	النسبة%	%87	%13	%100
13	التكرار	23	05	30
	النسبة%	%77	%16	%100
14	التكرار	19	07	30
	النسبة%	63%	%23	14%
15	التكرار	27	01	30
	النسبة%	%90	%03	%07
16	التكرار	18	08	30
	النسبة%	%60	%27	%13
17	التكرار	26	03	30
	النسبة%	%87	%10	%03
18	التكرار	17	09	30
	النسبة%	%57	%30	%13
19	التكرار	28	01	30
	النسبة%	%94	%03	%03
20	التكرار	23	05	30
	النسبة%	%77	%17	%06
21	التكرار	19	06	30
	النسبة%	%63	%20	%17
22	التكرار	20	08	30
	النسبة%	%67	%27	%06

23	التكرار	23	03	02	30
	النسبة%	83%	10%	07%	100%

اشتمل هذا المحور على 11 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور مساهمة الاداء في تفعيل المزيج التسويقي ودرجة كل عبارة ويلاحظ من الجدول أن:

**العبارة رقم 12:** مما سبق يلاحظ أن نسبة 87 % من العينة اي مايعادل 26 موظف يوافقون على ان البنك يستخدم الأساليب الحديثة و ذلك من اجل تحسين الأداء وبالتالي فان استخدام احدث النذم والاساليب يؤدي الى تحسين الأداء.

**العبارة رقم 13:** يرى أغلبية المستجوبين و المتمثلة نسبتهم ب 77% مايعادل 28 موظف انه بفضل الأداء يحصل الزبائن على معلومات دقيقة و كافية في الوقت المناسب.

**العبارة رقم 14:** من المعطيات المبينة في الجدول يتبين أن نسبة 63% أي ما يعادل 19 موظف يرون البنك يطبق أداء متخصص لتسريع تقديم الخدمة للزبون بكفاءة بينما نسبة 23% كان رأيهم العكس و ذلك لكونهم يعتقدون أن البنك لا يستخدم أداء متخصص .

**العبارة رقم 15:** يرى أغلبية الموظفين و المقدره نسبتهم ب 90% أن استخدام أفراد أو عمال ذوي كفاءة عالية يساهم في جودة الخدمات خاصة أن تقديم هذه الخدمات يعتمد اعتمادا كبيرا على الأفراد العاملين بالبنك .

**العبارة رقم 16:** ان النسبة الأكبر و المتمثلة في 60% اي ما يعادل 18 موظف يرون ان البنك يستخدم الاساليب الحديثة لقياس أدائه بينما نسبة 27% يرون ان البنك لا يستخدم هذه الأساليب .

**العبارة رقم 17:** ان المعطيات المتمثلة بالجدول تبين أن نسبة 87 % من الموظفين يهتمون بتحسين سمعة و صورة البنك و لا يهتمهم الأجر فقط حيث أن كل ما كانت سمعة البنك جيدة كلما استطاعوا جذب زبائن أكثر.

**العبارة رقم 18:** من خلال الجدول يتبين ان نسبة 57% من العينة ترى ان البنك يهتم أكثر باختيار و تكوين و تحفيز الموظفين للاحتفاظ و جذب زبائن جدد من خلال دورات تكوينية و تحفيزات بينما نسبة 30% يرون ان البنك لا يهتم بالتكوين و التحفيز للموظفين.

العبارة رقم 19: يرى نسبة 94% من الموظفين ما يعادل 28 موظف بأن موظفي البنك يتمتعون باللباقة و حسن المعاملة مع الزبائن و ذلك لأنهم يمثلون وجه البنك.

العبارة رقم 20: ان نسبة 77% من الموظفين يرون ان البنك يقوم بدراسة مدى رضا الزبون على الخدمة المتطورة من حيث الوقت المستغرق في تقديم الخدمة و جودة هذه الخدمة بينما 17% من الموظفين يرون العكس.

العبارة رقم 21: إن نسبة 63% من الموظفين ضمن هذه العينة يرون ان البنك عند تقديمه للخدمة و ذلك بجودة عالية ترضي طلبات و تطلعات العميل بينما 20% يرون ان هذه الأساليب لا ترضي العميل.

العبارة رقم 22: ان نسبة 67% من الموظفين يرون ان جو العمل يسوده التعاون حيث ان عمل الموظفين متكامل كل يكمل الآخر بينما نسبة 27% يرون ان كل عامل مسئول عن عمله .

العبارة رقم 23: أن نسبة 83% من الموظفين يرون أن ثقة الزبون بالموظف كبيرة بينما نسبة 10% يرون ان الزبون لا يثق بالموظف.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 - إتخذ العديد من الإجراءات وجسدها ميدانيا لتحسين أدائه وكذا تحسين القدرة على منافسة البنوك المحلية ، وما يثبت ذلك المراحل التي مر بها منذ نشأته والتي حملت الكثير من التغيرات، كما قام البنك بتطوير الجانب التقني والجانب البشري له عن طريق إدخال الإعلام الآلي للقيام بعمليات التجارة الخارجية، لتنفيذ العمليات Swift البنكية والإشتراك في نظام وإخضاع الموظفين لدورات تدريبية وأخرى تكوينية لتأقلم مع التغيرات الحاصلة على مستوى القطاع المصرفي.

ونتيجة لتحليل نتائج الإستبيان الموجه لعمال البنك قصد الكشف عن تأثير الاداء على المزيج التسويقي في المصرف، تم التوصل إلى تحسين الاداء تؤثر بشكل قوي في تطوير المزيج التسويقي، بما يتوافق مع فرص استفادة العميل المصرفي من السعر و الجودة والوقت والكفاءة في الأداء والتنوع في تشكيلة الخدمات ويجعل من هذا النشاط أكثر مرونة وفاعلية، عن طريق إستعمال أدوات الدفع الإلكترونية لتطوير النشاط وتعظيم أرباح المصرف.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

يعد الإهتمام بالمزيج التسويقي بشكل عام والأداء خاصة واحد من أهم الإتجاهات الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المؤسسات، حيث أن الأمر لم يعد يقتصر على تقديم المنتجات والخدمات البنكية بشكل واسع فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى البحث على الأساليب والطرق التي يجب أن يتم بها تحسين الأداء.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن الأداء يلعب دورا هاما في تفعيل عناصر المزيج التسويقي المصرفي والمتمثلة في الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي والعملية وأن الأداء يعمل على سيرورة وتكامل هذه العناصر فيما بينها وذلك من خلال أبعاد المؤسسة التي تم التركيز عليها من خلال البعد البشري، التكنولوجي والبعد التنظيمي.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة هذه لمحاولة كشف كيفية تأثير هذا الأداء على العناصر المكونة للمزيج التسويقي وذلك من خلال دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة، اجريت الدراسة على عينة تضم 30 موظفا لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمة في البنك وكان ذلك من خلال البحث عن اثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفا.

بعد اجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على الموظفين داخل البنك محل الدراسة باستخدام الأسلوب الاحصائي المناسب والاجابة على الفرضيات السابقة، بينت الدراسة أنه يوجد تأثير للأداء على المزيج التسويقي المصرفي وذلك من خلال رفع وتحسين الأداء لعمالها بالدرجة الأولى أي من خلال التركيز على البعد البشري وتحسين الأداء من خلال المزيج، وذلك عن طريق التركيز على كل من البعد التكنولوجي والتنظيمي بالدرجة الثانية.

**الفرضية العامة:** هناك أثر واضح على تأثير المزيج التسويقي المصرفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة على العنصر البشري الأفراد مقدمي الخدمة.

**الفرضية الأولى:**

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة لتحسين أدائه من خلال مداخل تحسين الأداء، وهنا لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على تطبيق مداخل تحسين الأداء بالبنك محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:**

هناك أثر يبين مدى تأثير الأداء في المزيج التسويقي المصرفي من خلال العلاقة الموجودة بين الأداء والمزيج.

أولاً: نتائج الدراسة:

• النتائج النظرية:

- اظهرت الدراسة بأن الأداء وتحسينه هو أحد الأساليب الفعالة في البنك وتلك يكون بالتطبيق الجيد للموارد المتاحة.
- عملية قياس الأداء هي عملية صعبة ومعقدة تواجه العديد من الصعوبات ومنها كيفية تحسين هذا الأداء من خلال مداخل تحسين الأداء.
- يتكون المزيج التسويقي من سبعة عناصر 7p وهي الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي والعملية، وتتكامل هذه العناصر في ما بينها ولا يمكن أن نتخلى عن أي عنصر من هذه العناصر.
- يؤثر الأداء على المزيج التسويقي وعناصره، وذلك من خلال الأبعاد الثلاثة للمؤسسة: البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي.
- يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل نشاط المنظمة من خلال تطوير وتحسين أدائه من أجل بلوغ البنك أهدافه المسطرة.

• النتائج التطبيقية:

- يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة- من أهم البنوك الوطنية الذي يلعب دوراً متميزاً في مجال تمويل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وخصوصاً قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الفلاحي.
- لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة هيكل تنظيمي يساعده على مزاولة نشاطاته المختلفة.
- يؤثر تدريب الموظفين وتحفيزهم على أدائهم وبالتالي على عملية تقديم الخدمة.
- تؤثر توفير معدات وآلات متطورة تكنولوجياً أو عالية التكنولوجيا على أداء البنك وذلك من خلال سهولة وقصر مدة تقديم الخدمة.
- يجب التركيز عند وضع المزيج التسويقي للبنك مع الأخذ في الاعتبار درجة رضا العملاء عن تلك الخدمات المقدمة من حيث منافعها وتكلفتها مع العمل على تحقيق الملاءمة الزمنية والمكانية، وهذا لا يتحقق إلا في وجود عنصر بشري مؤهل.

- ادراك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحديث خدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة عن طريق تقديمها في وقت ومكان مناسب.

#### ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة تحسين أدائها باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في اطار التغيرات التي تعرفها بيئتها وذلك بتخصيص مواردها والتكيف مع التحولات المتسارعة.
- أهمية تكامل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة مع اهتماماتها ومتطلبات تطويرها.
- ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب "إدارة الأداء" بما يتضمنه من تحديد أهداف أداء المؤسسة.
- استخدام أحدث التكنولوجيات لتسهيل وتسريع عملية تقديم الخدمة.



قائمة المصادر

والمراجع

#### أولاً: الكتب:

#### 1- الكتب بالغة العربية:

1. عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة أولى، 2001.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات إستراتيجية، دار مجدائى للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
3. احمد شاكرا العسكري، ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص105
4. احمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001،
5. بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المديرية في تقييم اداء العاملين، الطبعة الاولى، بتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
6. بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
8. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005.
9. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفارق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
11. الحسيني فلاح حسن، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
12. حميد الطاني، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
13. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الكيعان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
14. خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

15. خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
17. زهير ثابت، كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
18. زياد رمضان، محمود جودة، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك، دار وائل، عمان، 2000.
19. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار الكنوز المعرفة الأردن، 2006.
20. صالح محمد ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
21. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، مكتبة ابن سينا، 1999.
23. عداي الحسين فلاح الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
24. علاء فرحان طالب، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
25. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
26. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 1999.
27. قبرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
28. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. محمد ابراهيم عبيدات، أحمد محمود زامل، سياسات التسعير الحديثة، مدخل تسويقي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
30. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
31. معلا، ناجي وتوفيق رائف، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.

32. نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
33. هارمان اغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
34. وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
35. وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 2- الكتب باللغة الأجنبية:

36. Berrah Lamia, L'indicateur de performance, Concepts & applications, Cepadues Editions, Toulouse, 2002
37. Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, 2eme édition Dunod, Paris, 2003
38. Dona id sont, le Preston, the stake holder theory of the corporation concepts evidence and implications, edition academy of management review, wicansin, 1995, p65.
39. Jean René Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise, édition Nathan, France, 2001.
40. Morin EM, Savoie ABEAUDIN, L'efficacité de L'organisation, théorie, Représentation et mesure, édition Gaétan Morin, Montréal, 1994, P32.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

41. رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية (دراسة حالة 44 و 33 الوكالة 748)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية مذكرة ماجستير غير منشورة، سكيكدة، 2009/2008.
42. عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية في تفعيل النشاط البنكي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. رسالة ماجستير.

43. لغدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة، مذكرة ما جستير غير منشورة، جامعة المسيلة 2008.

ثالثا: المجالات

44. جودة عبد الرؤوف، استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاداء الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الاول، 2003...

45. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.

46. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.

47. الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة، 2007.

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمي

استمارة استبيان

دور الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي

السلام عليكم ورحمة الله وبعد:

في إطار تحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: تسويق خدمي بجامعة العربي التبسي - تبسة - نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع " دور الأداء في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي "

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بدقة.

وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

\* عبد الرحمان رايس

إعداد الطالبتين :

\* بية كشرود

\* نوال مسلوب

السنة الجامعية: 2017/2016

## أولا المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

### 1- الجنس:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

### 2- الفئة العمرية:

<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50

### 3- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	معهد تكويني
<input type="checkbox"/>	شهادة دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	تقني سامي

### 4- المنصب الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	عضو تنفيذي	<input type="checkbox"/>	عضو مجلس الإدارة
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	مراجع داخلي

### 5- الخبرة المهنية:

<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنوات



## ثانياً: البيانات الأساسية

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل

### المحور الأول: المزيج التسويقي المصرفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					1* يعتبر المزيج التسويقي المصرفي الطريقة التي يستطيع من خلالها البنك تحقيق أهدافه وتلبية حاجات السوق.
					2* يعتبر المزيج التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في جلب الزبائن.
					3* الخدمة المصرفية يغلب عليها طابع المعنوية.
					4* جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.
					5* يقوم البنك بدراسات وبحوث لتطوير خدماته واستحداث خدمات جديدة.
					6* البنك يحدد سعراً أقل لخدماته مقارنة بالبنوك المنافسة لجذب زبائن جدد.
					7* الترويج هو شكل من أشكال الاتصال المستخدمة بواسطة البنك بغرض إخبار أو تذكير أو إقناع عملائه بالخدمة
					8* يقوم البنك بإعداد مزيج ترويجي خاص ومكثف وجذاب لخدماته
					9* يضمن التوزيع البنكي تقديم الخدمات في المكان والزمان المناسب
					10* الأفراد الذين يقومون بدور إنتاجي أو تشغيلي داخل البنك يشكلون جزءاً من الخدمة ذاتها
					11* إن المظهر العام للبنك (ديكور، أثاث، معدات....) ملائم وجذاب

المحور الثاني: الأداء و مساهمته في تفعيل المزيج التسويقي المصرفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					12 * يعمل البنك على تحسين الأداء باستخدام أحدث نظم والأساليب.
					13 * بفضل الأداء يحصل الزبائن على معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب.
					14 * البنك يطبق تكنولوجيا لتسريع تقديم الخدمة للزبون بكفاءة.
					15 * ساهم الأداء في جودة الخدمات المصرفية باستخدام أفراد أكفاء
					16 * يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات
					17 * يهتم الموظف تحسين سمعة وصورة البنك أو زيادة عدد زبائنه أيضا، ولا يهمله الأجر فقط.
					18 * يهتم البنك أكثر باختيار وتكوين وتحفيز الموظفين للاحتفاظ وجذب زبائن جدد.
					19 * إن موظفي البنك يتمتعون باللباقة وحسن المعاملة مع الزبائن.
					20 * إن البنك يقوم بدراسة ما مدى رضا الزبون عن الخدمة المتطورة من حيث الجهد والوقت والملائمة والجودة.
					21 * تتميز الأساليب والطرق التي يتبعها البنك عند تقديمه للخدمة بجودة عالية ترضي العميل.
					22 * يهتم البنك أكثر باختيار وتكوين وتحفيز الموظفين للاحتفاظ وجذب زبائن جدد
					23 * ثقة الزبون بالموظف كبيرة

شكرا لكم لحسن تعاونكم معنا

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الأداء على المزيج التسويقي المصرفي في البنوك الجزائرية، وذلك نظرا للتحويلات المتسارعة التي يشهدها العمل المصرفي في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة، والتي تزداد تطورا يوما بعد يوم، وما يشهده القطاع من تحولات عميقة في تقديم الخدمات، حيث كان من الضروري على البنوك استخدام مداخل تحسين الأداء، وذلك للتحكم أكثر في جميع المتغيرات التسويقية وتحسينها في برنامج فعال يشكل مزيج تسويقي يخدم العميل ويساهم في تحقيق الربح، وبغرض توضيح ذلك تم إسقاط الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 لإختبار مدى تفعيل المزيج التسويقي المصرفي من خلال الأداء.

## Résumé :

*L'étude vise à clarifier dans la mesure de la performance sur l'effet de marketing mix dans les banques algériennes, Compte tenu des transformations rapides qui ont lieu dans le secteur bancaire dans le cadre des évolutions technologiques actuelles, qui deviennent de plus en plus sophistiqués jours Après jour, et par secteur ont été témoins de transformations profondes dans la prestation de services.*

*Là où il était nécessaire pour les banques d'utiliser les entrées pour améliorer les performances, Afin de contrôler plusieurs variables dans tout le marketing et incarné dans un programme efficace est un mix marketing, Il sert le client et contribue à profit,*

*Afin de préciser que l'étude a été larguée sur l'Agence de la Banque de l'agriculture et du développement rural Tébessa 488 pour tester l'activation bancaire de marketing mix par la performance*