

## دور التسويق البنكي في رفع أداء البنوك

براي العادي

د. خليل عبد القادر

جامعة المدية

ملخص:

تهدفُ الدراسة إلى كشف مدى تطبيق التسويق البنكي لدى البنوك في الجزائر، ومعرفة دور التسويق البنكي في رفع أداء البنوك. وتعتمد على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي والميداني، وإنجاز استبيان كأداة من أجل جمع البيانات، وُزِع على عينة تتكون من 69 فرداً من العاملين بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، بغية الوقوف على واقع التسويق في البنك، ومعرفة مستوى الأداء في البنك من خلال المنظورات الأربعة لطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأخيراً قياس أثر التسويق البنكي على الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. وتم القيام بتحليل بيانات المبحوثين باستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة "SPSS". وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج التسويق البنكي في أنشطته وعملياته. وأنه هنالك تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: زيادة الاهتمام بجودة الخدمة البنكية، والإسراع في تحديث وعصرنة الوكالات البنكية المحلية، والقيام ببحوث التسويق البنكي بغية التعرف على خصائص السوق البنكي، والمساعدة في وضع الإستراتيجيات التسويقية، واختيار المزيج التسويقي المناسب، مع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في البنك.

الكلمات المفتاح: تسويق بنكي، جودة خدمة، مزيج تسويقي، أداء بنك، بطاقة الأداء المتوازن.

**Abstract**

The study aims to reveal the extent of the application of altsaikldi Bank in Algeria, and the role of marketing in banking performance. Based on the case study method for practical, the completion of the questionnaire as a tool for data collection, distributed to a sample of 69 members of staff agencies, Bank of agriculture and development rural in tebessa, in order to assess the reality of marketing in the Bank, and performance of the Bank through the four perspectives of the balanced scorecard, and of the financial perspective, the customer perspective, and the perspective of internal processes, learning and growth, and measure the impact of marketing banking performance in the Bank of agriculture and rural development. Then do the study data analysis using statistical Tools Pack "SPSS". The study found a range of outcomes, including: the Bank of agriculture and rural development Bank in its marketing approach and its operations. And that there is a positive impact for the Bank on the Bank's performance marketing, and that there is a positive impact for the Bank on the Bank's performance marketing. The study found a range of recommendations including: increased attention to service quality Bank, accelerating the update and modernize domestic banking agencies and Bank marketing research to identify market characteristics the Bank, assisting in the development of marketing strategies, and choosing the right marketing mix, with increased attention to the human element in the Bank.

**Key words:** Bank marketing. Quality of service, marketing mix, Bank performance, the balanced scorecard.

مقدمة:

إنَّ ما يشهده العالم اليوم من انفتاح اقتصادي غير محدود، وتغيرات كبيرة نتيجة التحولات العالمية خاصة مع ظهور العولمة، وبروز التكنات الاقتصادية الضخمة، إلى جانب التطورات التقنية في بيئة الأعمال، يُعتبر بمثابة تحدٍّ كبيرٍ أمام منشآت الأعمال بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، وبالتالي أصبحت البنوك بحاجة إلى زيادة فعالية عملياتها التشغيلية بهدف الحفاظ على البقاء والاستمرار.

وتواجه أغلب البنوك في الوقت الحاضر ضغوطاً من المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، بالإضافة إلى الضغوط المتزايدة من العملاء والمتمثلة في تعدد وتنوع احتياجات هؤلاء العملاء، والتطور في طبيعة ونوع الخدمات التي تقدمها، واستجابة لهذه الضغوط أصبحت البنوك لا تعمل بدون تسويق لخدماتها. وعليه يُمثل التسويق البنكي أحد ركائز الفلسفة البنكية الحديثة، ويُعتبر محور نشاط أي بنك وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه وتحسين أداءه، فهو نشاط متعدد الجوانب والأبعاد، تتجه كل وظائفه إلى تحقيق الهدف النهائي للبنك، فهو يستهدف زيادة حجم عمليات البنك ونشاطه، في مجالات جمع الودائع وأنظمة التوظيف، عن طريق دراسة السوق والتعرف بعمق على طبيعته وحجمه واحتياجات الزبائن، كما أنه عبارة عن أداة تساعد البنوك على التأقلم مع جميع المتغيرات التي تشكل البيئة التي تعمل فيها.

وجدير بالذكر أنه من المهم في ظل الاقتصاد التنافسي فهم الكيفية التي يتم فيها تحقيق نتائج إيجابية وزيادة القيمة، فظهرت الحاجة إلى مستوى أعلى من التركيز على العميل، وفهم أوضح لعمليات البنك الأساسية، والاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وضمان التزامهم، بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية فعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادته.

#### المحور الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة: تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

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

ثانياً- فرضيات الدراسة: تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات، تمت صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العمليات الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: اتجاه البنك نحو التسويق البنكي لا يعزز ولا يطور الأداء المتعلق بالمنظور التعلم والنمو.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

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

رابعاً- أهداف الدراسة: تهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- التحقق من صحة الفرضيات المقدمة؛
  - محاولة التعرف على تطور أحد البنوك الجزائرية وموقعها من الصناعة البنكية العالمية؛
  - معرفة أهمية التسويق البنكي في البنوك الجزائرية، ومدى اهتمامها به، وعلاقة ذلك بأدائها.
- خامساً- حدود الدراسة: يتم تحديد هذا البحث عن طريق ثلاثة عناصر هي الموضوع، الإطار المكاني، الإطار الزمني.

- من حيث الموضوع، اعتمدنا على متغير التسويق البنكي كمتغير مستقل. كما اعتمدنا على مصطلح أداء البنوك كمتغير تابع، ويتم قياسه من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. ولا تقوم الدراسة في البحث في الأداء المالي أو التشغيلي وبالتالي فإنها لا تستخدم البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للبنك.
- من حيث المكان، نركز في هذا الموضوع على القطاع البنكي الجزائري، وتجري على بنك عمومي واحد وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما حدود الدراسة الميدانية فتمت في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة.

- من حيث الزمان، تم توزيع الاستبيان خلال الفترة من شهر جوان 2013 إلى أوت 2013.

سادساً- منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المدروسة، واختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي والميداني، والقيام بإجهاز استبيان كأداة من أجل جمع البيانات، ثم القيام بتحليلها باستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة "SPSS". كما نعتمد في جمع المعلومات على المسح المكتبي، بتصفح الكتب والبحوث التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت ومعرفة كل ما له صلة بالموضوع، وأيضاً القيام بمقابلات مع المسؤولين بالبنوك المتخصصة.

الخوارج الثاني: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات التسويق البنكي من جوانب مختلفة، وكذا موضوع النظام البنكي الجزائري، و أهم هذه الدراسات هي:

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

**2. دراسة (LARADI Bahia, 2010-2011)،** عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان:  
**Le marketing des services appliqué au secteur bancaire- cas de la "**  
**"Banque Extérieure d'Algérie"**

بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة الجزائر 3، وتناول إدماج التسويق باعتباره ثقافة ذهنية وتقنية، ومدى مساهمته في أداء الأعمال في البنوك الجزائرية. وقام بدراسة تحليلية للبنك الخارجي الجزائري خلال الفترة (2004-2008)، كما قام بتوجيه استبيان أول إلى عينة تتكون من 200 من العملاء الأفراد للبنك، واستبيان ثاني يغطي 100 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين ينتمون إلى مختلف القطاعات، والغرض من عينة المسح فهم أفضل لحاجات العميل ولا سيما جودة الخدمات البنكية. وأهم ما خلصت إليه من نتائج أن نجاعة البنك الخارجي الجزائري كمؤسسة خدمية مرتبطة بقدر كبير بمهارة وحيوية مستخدميها، الذين هم على علاقة مباشرة مع الزبائن فيما يخص استقبائهم وطريقة الاتصال بهم والتكفل بانشغالهم، كما أن نجاح البنك مرهون بوضع إستراتيجية محكمة وشاملة ومتكاملة، وإدخال المعايير الدولية لتحسين الخدمات.

**3. دراسة (رايح عرابة، 2009-2010)،** تمثلت في أطروحة دكتوراه، بعنوان "التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق-حالة القرض الشعبي الجزائري"، بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر. ودارت معالم الإشكالية حول مدى تطبيق التسويق في البنوك العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات التي تعرفها الساحة المحلية والدولية، ومدى تكييف القرض الشعبي الجزائري مع الإصلاحات الجارية على مستوى النشاط البنكي في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق. وقام الباحث بدراسة تحليلية للقرض الشعبي الجزائري خلال الفترة 2005-2009، كما استعان في دراسته باستمارة وجهها إلى عينة تتكون من 60 فردا من زبائن البنك، واستخدم الباحث أيضا قائمة المراجعة موجهة إلى المسؤولين بالبنك والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة اشتملت على معلومات أساسية عن إستراتيجيات التسويق البنكي للقرض الشعبي الجزائري، وعن المنافسة البنكية، والتوجهات الإستراتيجية للقرض الشعبي الجزائري في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق. وتوصل الباحث أن البنوك العمومية تهيمن على الساحة البنكية الجزائرية بنسبة تفوق 90%، ويبقى فتح المجال أمام البنوك للدخول في منافسة حقيقية مرهونا بتطبيق سياسات التحرير البنكي، وتوصل أيضا إلى أن هناك قصور في السياسات التسويقية بالبنك وخصوصا ما تعلق ببحوث التسويق، والإستراتيجيات التسويقية، ووسائل الاتصال الحديثة في مجال التوزيع.

4. **دراسة (معراج هواري، 2007)**، تمثلت في أطروحة دكتوراه، بعنوان "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية-دراسة ميدانية"، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر. وحاولت الإجابة على إشكالية تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية. وركزت الدراسة على آفاق عملية تطوير الخدمات البنكية إلى مستوى يفضله الزبائن. حيث قام الباحث بتوجيه استبيانين يتعلق الاستبيان الأول بقياس متغير جودة الخدمات البنكية، على عينة تتكون من 120 زبونا من 15 وكالة بنكية تجارية جزائرية بولاية غرداية، أما الاستبيان الثاني فتم توزيع 121 استبيان على جميع المديرين المعنيين بتطوير الخدمات في البنوك التجارية الجزائرية كافة، والذي يقيس مجموعة من المتغيرات تتمثل في: (قياس العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية وهي جهود البحث والتطوير في البنك، وإدارة عمليات التطوير في البنك، المناخ التنظيمي والإداري في البنك، وجهود تحفيز الابتكار داخل البنك)، (وقياس العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية وهي التغير في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن، والأنظمة والقوانين الحكومية المنظمة للنشاط البنكي، والمنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية، ومستوى التطور التكنولوجي في الدولة وخارجها). وخلصت إلى أن جهود البنوك والمؤسسات المنافسة تلعب دورا قويا وإيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات البنكية لدى

البنوك، وأن هناك اهتماما ضعيفا لبحوث التطوير داخل البنوك التجارية الجزائرية، كما أنه للأظمة والتشريعات الحكومية المنظمة للنشاط البنكي تأثيرا ايجابيا نسبيا على تطوير الخدمات البنكية.

### 5. دراسة (محمد زيدان، 2004 - 2005)، قُدِّمت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه، بعنوان "دور

التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك التنمية الفلاحية"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ضرورة اهتمام البنوك العمومية بالتسويق البنكي وتطبيقه على أرض الواقع في أقصى سرعةٍ ممكنةٍ، خاصة أن هذه الأخيرة ستواجه منافسة حادة من طرف بنوك القطاع الخاص والبنوك الأجنبية التي تنشط في إطار السوق البنكية الجزائرية. وتوصل من خلال دراسة تحليلية سنة 2004 على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن هذا البنك لا يزال في مرحلة الترويج بالمنتج، وأرجعها الباحث لعدة عوامل، مثل ضعف المنافسة وغياب الوعي لدى الجمهور وعدم الاهتمام الكبير للإدارة بالتسويق.

سيحاول هذا البحث تشخيص العلاقة بين مستوى التسويق البنكي المطبق في البنوك الجزائرية وأداء هذه البنوك، من خلال دراسة تطبيقية على بنك نعلم فيه على معطيات حديثة، وتستخدم استبيان تُعدُّ لهذا الغرض.

### المحور الثالث: مصطلحات الدراسة:

1. التسويق البنكي: هو مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة والتي يقوم بها البنك من أجل دراسة السوق البنكية والزبون المستهدف، وضمان تدفق الخدمات البنكية، من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وبما يحقق أهداف البنك<sup>1</sup>.
2. الخدمة البنكية: مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمة المنفعة التي تشكل مصدرا لإشباع حاجتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وتشكل مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين<sup>2</sup>.
3. المزيج التسويقي: مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويحتوي كل مزيج على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل إستراتيجية في ظروف التطبيق المختلفة، ويتكون من المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، المكونات المادية، العنصر البشري، والعمليات<sup>3</sup>.

4. **الأداء:** يمثل الأداء ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء أهدافها<sup>4</sup>.
5. **بطاقة الأداء المتوازن:** عبارة عن نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي منظور الأداء المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، ضمن افتراضات السبب والنتيجة، وبما يحقق التوازن على الصعيد الداخلي والخارجي<sup>5</sup>.
6. **بنك الفلاحة والتنمية الريفية:** هو بنك عمومي جزائري، تم إنشائه بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ويندرج تلقائياً في قائمة البنوك ويعتبر مؤسسة مالية وطنية<sup>6</sup>، ويقوم البنك بتنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية، وفي منح القروض والمساهمات. وتكمن مهمة البنك الرئيسية في تطوير القطاع الفلاحي والنهوض بالعالم القروي، وتكون في البداية من 140 فرعاً تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري، وتضم شبكته حالياً ما يقارب 293 فرعاً و39 من المكاتب الإقليمية، وأكثر من 7000 إطار وعامل ينشطون في الهياكل المركزية والإقليمية والمحلية، ونظراً لكثافة شبكات البنك وأهمية قوتها العاملة جعل بنك بدر (*BADR*) أول شبكة بنك على المستوى الوطني<sup>7</sup>.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة وكالات وفروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، أما عينة الدراسة فقد تقرر الاقتصار على دراسة وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، وقد تم توزيع 84 استمارة، واسترد منها 76 استمارة، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 7 استمارات لعدم اكتمالها، وبهذا تم اعتماد 69 استبيان لغرض التحليل الإحصائي، أي نسبة استرداد 82% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

#### 2- خصائص وسمات عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (1) خصائص وسمات عينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الشهادات المهنية وسنوات العمل.

## جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
العمر	أقل من 30 سنة	21	30.4	1
	من 30 إلى 40 سنة	21	30.4	1
	من 41 إلى 50 سنة	8	11.6	3
	أكثر من 50 سنة	19	27.5	2
الجنس	ذكر	43	62.3	1
	أنثى	26	37.7	2
المؤهل العلمي	ثانوي	18	26.1	2
	ليسانس	43	62.3	1
	مهندس	3	4.3	4
	أخرى	5	7.2	3
التخصص العلمي	علوم قانونية وإدارية	13	18.8	3
	تسويق	6	8.7	4
	محاسبة	14	20.30	2
	مالية وبنوك	31	44.9	1
	إعلام آلي	5	7.2	5
الشهادات المهنية	نعم	21	30.4	2
	لا	48	69.6	1
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	25	36.2	1
	من 5 إلى 10 سنوات	12	17.4	3
	من 11 إلى 15 سنة	8	11.6	4
	أكثر من 15 سنة	24	34.8	2
المجموع في كل فئة		69	100	

## المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

من خلال الجدول رقم (1) وبالنظر لمتغير العمر، أن ما نسبته 60.8% من الكوادر البشرية متوسطة العمر والتي لها القدرة على العطاء والإبداع. كما يظهر الجدول رقم (1) ارتفاع نسبة الذكور بنسبة 62.3%، أما نسبة الإناث فهي 37.7%، وتفسر سيطرة حصة الذكور من الإجابات إلى خصائص المجتمع الجزائري الذي يشغل فيه الذكور بنسبة أكثر. ويتضح من نفس الجدول رقم (1) أيضاً أن حوالي 66.6% من العينة تكوينهم جامعي والذين يمثلون الفئة التي يقع عليها عبء القيام بمختلف العمليات في البنك، ويمتلكون الوعي الكافي للإلمام بمختلف جوانب العمل الذي يمارسونه، مما يمكنهم من التصحيح السريع والفعال لأية انحرافات قد تواجههم أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية.

أما بالنسبة لمتغير التخصص العلمي، فإن نسبة 18.8% من العينة تخصصهم العلمي علوم قانونية وإدارية، وما نسبته 8.7% تخصصهم تسويق، ونسبة 20.3% من العينة تخصصهم محاسبة، ونسبة 44.9% تخصصهم العلمي مالية وبنوك، ونسبة 7.2% يتخصصون في الإعلام الآلي، وتعتبر هذه النسب مقبولة، وتشكل هذه الاختصاصات العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في البنك، وذلك لأهمية هذه العلوم في تزويد العاملين بالإطار النظري والعملية الذي يمكنهم من فهم طبيعة العمل الممارس. ويتضح من الجدول رقم (1) أيضاً أن نسبة 30.4% من عينة الدراسة يمتلكون شهادات مهنية، وما نسبته 69.4% من أفراد العينة لا يمتلكون شهادات مهنية. وأما بالنسبة للخبرة العملية فإن نسبة 73.8% من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات فأكثر، والذين يمتلكون من الخبرة العملية لتشكيل الخلفية المعلوماتية اللازمة والتي لها أثر بالغ على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه، وإن عدم توفر الخبرات العملية للعاملين في البنك قد تسبب في وقوع أخطاء جسيمة.

### 3- ثبات فقرات الاستبيان:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه في الجدول التالي رقم (2):

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الاحور	محتوى الاحور	عدد العبارات	ثبات الاحور (قيمة ألفا)	الصدق الذاتي (قيمة ألفا) <sup>1/2</sup>
الاحور الرئيسي الأول	التسويق البنكي	8	0.781	0.883
الاحور الرئيسي الثاني	الأداء	15	0.920	0.959
الاحور الفرعي الأول	الأداء المالي	4	0.628	0.792
الاحور الفرعي الثاني	أداء منظور العملاء	4	0.846	0.919
الاحور الفرعي الثالث	أداء منظور العمليات الداخلية	4	0.872	0.933
الاحور الفرعي الرابع	أداء منظور التعلم والنمو	3	0.625	0.790
جميع فقرات الاستبيان		23	0.935	0.966

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع فقرات الاستبيان مرتفعة، حيث تبلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا 0.935، وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث. وأما بالنسبة للصدق الذاتي فيقياس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للاختبار 0.966، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتياً وثابت قياسياً. وبذلك تتأكد صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

### 4- اختبار كولجروف-سمنوف (1-Sample K-S..) لمعرفة توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولجروف-سننوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لكل حالة

(اختبارات معلمية- اختبارات لا معلمية). وتستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعي ويكون مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي ويكون مستوى الدلالة أقل من 0.05، والجدول رقم (3) يوضح ملخص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

**جدول رقم (3): نتائج اختبار كوجروف-سمنروف (1-Sample K-S.) حول التوزيع الطبيعي**

المحتوى المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig	التوزيع
المحور الرئيسي الأول	0.853	0.460	طبيعي
المحور الرئيسي الثاني	1.172	0.128	طبيعي
المحور الفرعي الأول	1.286	0.073	طبيعي
المحور الفرعي الثاني	2.268	0.000	غير طبيعي
المحور الفرعي الثالث	1.150	0.142	طبيعي
المحور الفرعي الرابع	1.240	0.092	طبيعي

**المصدر:** إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يبين الجدول رقم (3) أعلاه نتائج اختبار كوجروف-سمنروف، حول التوزيع الطبيعي حيث أن: قيمة مستوى الدلالة  $Sig=0.000$  بالنسبة لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الفرعي الثاني، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أن: بيانات المحور الفرعي الثاني للمبحوثين لا تتبع التوزيع الطبيعي<sup>8</sup>.

كما يتضح أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة  $Sig$  أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05، بالنسبة لباقي المحاور لذلك تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) أي أن: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### 5- التحليل الإحصائي لإجابات مفردات الدراسة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أجزاء الاستبيان، لمعرفة قيمتها، وتحديد مدى الموافقة أو عدم موافقة المبحوثين على هذه الأسئلة، وذلك من أجل التعرف على أثر التسويق البنكي على أداء البنك، حيث تتحقق موافقة المبحوثين على المتوسط الحسابي أكبر من (3)، ويتحقق عدم موافقتهم عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (3)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فيوضح مدى تشتتت في استجابات المبحوثين لكل سؤال من الأسئلة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها، وإذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح فأعلى فيعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها، وقد تم إجراء هذا الاختبار على الاستبيان وذلك حسب العبارات التي ينتمي لها كل محور من محاور الاستبيان، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج إجابات أفراد الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة:

### 1-5- المحور الرئيسي الأول: العبارات الخاصة بممارسة النشاط التسويقي البنكي في البنك.

ينطوي المحور الرئيسي الأول من الاستبيان على ثمانية أسئلة خاص بالتسويق البنكي، ويتم التحليل من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات المبحوثين، والنتائج موضحة في الجدول رقم (4):

**جدول رقم (4):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الرئيسي الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يهتم البنك بالتسويق البنكي من خلال وضع الإستراتيجيات التسويقية.	3.93.	1.089
2	يقوم البنك بدراسة العملاء وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.	4.04	1.156
3	يتمتع البنك بميزة تنافسية عن منافسيه من حيث المنتجات والخدمات المقدمة.	3.86	1.004
4	يوجه البنك خدماته لقطاعات سوقية محددة.	2.88	1.323
5	يقوم البنك بدراسة إقبال العملاء على الخدمات المقدمة عند تحديد وتعديل أسعار خدماته.	3.30	1.321
6	يهتم البنك عند فتح فروع له بالموقع الإستراتيجي وسهولة الوصول إليه.	4.00	1.057
7	يعتمد البنك على مزيج ترويجي متنوع من أجل التعريف بمنتجاته.	3.84	1.400
8	يعطي سلوك موظفي البنك انطباع بالثقة والأمان لدى العملاء.	4.19	0.912
المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة		<b>3.75</b>	<b>0.734</b>

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يظهر الجدول رقم (4) أن هناك تطبيقاً لأنشطة التسويق البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة من وجهة نظر المبحوثين، بمتوسط حسابي 3.75 من 5، وانحراف معياري 0.734، كما تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمستوى التسويق البنكي في البنك ما بين 2.88 و4.19.

### 5-2- المحور الرئيسي الثاني: العبارات التي تقيس مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتضمن المحور الثاني العبارات الخاصة بمستوى الأداء في البنك، والذي ينقسم بدوره إلى أربعة محاور فرعية، تم تصميمها وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يلي:

### 5-2-1- المحور الفرعي الأول: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بالمنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنك.

يتعلق المحور الفرعي الأول بقياس مستوى الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على المحور الفرعي الأول منظور الأداء المالي، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (5):

### جدول رقم (5):

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يسعى البنك إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية.	4.68	0.469

10	يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية.	4.51	0.504
11	يعتمد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته.	3.94	0.953
12	يسعى البنك إلى زيادة نمو في حصته السوقية.	4.14	0.827
المحور الفرعي الأول ككل		4.31	0.494

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مستوى الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتفع، وهذا بمتوسط حسابي 4.31 من 5، وانحراف معياري 0.494، وتراوحت المتوسطات وجهات نظرهم لمستوى الأداء المالي في البنك ما بين 3.94 و4.68. وهذا مؤشر على قوة ومتانة الموقف المالي للبنك، وأن وضع البنك المالي يشعر بالاطمئنان من خلال تحقيق أداء مالي قوي ومناسب، وتحقيق نتائج مرضية.

5-2-2- المحور الفرعي الثاني: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنك.

يتعلق المحور الفرعي الثاني بقياس الأداء المتعلق بمنظور العملاء، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة وهو ما يوضحه الجدول رقم (6):

جدول رقم (6): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	يمتلك البنك تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته.	3.58	1.288
14	يوضح البنك لزيائنه الخدمات التي يرغب في تقديمها مسبقاً.	3.72	1.223
15	يقوم البنك بتطوير خدماته، وابتكار الجديد منها باستمرار.	3.99	1.203
16	يسعى البنك لكسب رضا الزبون من خلال بناء صورة إيجابية مدركة عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه.	4.20	1.092
المحور الفرعي الثاني ككل		3.87	0.989

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يوضح الجدول رقم (6) أعلاه موافقة أفراد العينة حول الأداء المتعلق بمنظور العملاء في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، بمتوسط حسابي 3.87 من 5، وانحراف معياري 0.989، كما تراوحت المتوسطات وجهات نظرهم لمستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء في البنك ما بين 3.58 و4.20، وهذا مؤشر على نجاح البنك في تحقيق نتائج إيجابية في تطوير وتحسين علاقة البنك بالعملاء.

### 5-2-3- المحور الفرعي الثالث: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الفرعي الثالث الخاص بالأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية هو ما يوضحه الجدول رقم (7):

جدول رقم (7): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.	3.52	0.933
18	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المحدد.	3.61	1.309
19	يستخدم البنك أحدث التقنيات بشكل متميز يفوق المنافسين.	3.49	1.389
20	تشكل منتجات البنك نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق.	3.65	1.109
المحور الفرعي الثالث ككل		<b>3.56</b>	<b>1.01</b>

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يُتضح من الجدول رقم (7) أعلاه مستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة يعتبر أداء جيد وفعال، وهذا بمتوسط حسابي 3.56 من 5، وانحراف معياري 1.01، كما تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية في البنك ما بين 3.49 و3.65،

وهذا مؤشر على أن البنك يعمل على تطوير وتحسين عملياته الداخلية، ويعزى ذلك إلى الانتشار الجغرافي لفروع البنك ووكالاته، وتقديم البنك للخدمات البنكية بدرجة عالية من الجودة، والتميز في تقديم الخدمات البنكية، والعمل على تقديم العديد من الخدمات الجديدة، والعمل على مواكبة كل ما هو جديد في القطاع البنكي عبر العالم.

### 5-2-4- المحور الفرعي الرابع: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

يتعلق المحور الفرعي الرابع بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على المحور الفرعي الرابع، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (8):

جدول رقم (8): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الفرعي الرابع

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف
-------	--------	---------	----------

المعياري	الحسابي		
1.025	4.09	يقوم البنك بتنظيم برامج تدريبية منظمة لتطوير مهارات العاملين.	21
0.862	3.81	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	22
1.445	3.17	يشجع البنك الأفكار المبدعة ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة.	23
<b>0.86</b>	<b>3.69</b>	<b>المحور الفرعي الرابع ككل</b>	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

يُظهر الجدول رقم (8) أعلاه مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث أن أغلبية مفردات الدراسة موافقون على الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمتوسط حسابي 3.69 من 5، وانحراف معياري 0.86، كما تراوحت متوسطات وجهات نظرهم لمقومات منظور التعلم والنمو في البنك ما بين 3.17 و4.09، وهذا مؤشر على أن الموظفين بالبنك راضون عن أداء البنك فيما يخص سياسة التدريب والتعليم، ويتمتعون بالتأهيل البنكي والعلمي الكافي، وأن البنك يقدم ما يكفي من برامج تكوينية وتدريبية لتلائم بيئة الأعمال المعاصرة

– تحليل إجابات أفراد الدراسة على المحور الرئيسي الثاني ككل:

يظهر من خلال الجدول الأربعة السابقة موافقة الباحثين على مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهذا بمتوسط حسابي 3.86 من 5، وانحراف معياري 0.73، ويعتبر هذا مؤشراً جيداً على أداء البنك وفقاً لإمكانياته.

6- اختبار الفروض:

– اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

**H<sub>1</sub>**: ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (T-test)، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ . والنتائج موضحة في الجدول رقم (9) كما يلي:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الأولى

بيان		قيمة المعيار = 3
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T

المحور الرئيسي الأول	8.538	68	0.000**
----------------------	-------	----	---------

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة T تساوي 8.538 عند درجات حرية 68 (حجم العينة - 1) ومستوى دلالة Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي أن البنك يتجهج التسويق البنكي في أنشطته وعملياته.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

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

**H1:** يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (10): نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الأساسية الثانية

بيان			قيمة المعيار = 3
			قيمة T
المحور الرئيسي الثاني	درجات الحرية	مستوى الدلالة	9.697
	(1-69)68	0.000**	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

نلاحظ من الجدول (10) أن قيمة T هي 9.697 ودرجة الحرية 68 (1-69) ومستوى دلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1)، أي يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن. وتنقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى أربعة فرضيات فرعية سيتم اختبارها كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

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

**H1:** يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي.

جدول رقم (11): نتائج اختبار *One-Sample Test* للفرضية الفرعية الأولى

بيان		قيمة المعيار=3
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T
**0.000	68	22.166

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

تُشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن قيمة T تساوي 22.166 عند درجات حرية 68 ومستوى دلالة Sig=0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1) أي بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحقق مستويات مرتفعة من الأداء المتعلق بالمنظور المالي. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

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

**H1:** توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.

بما أن إجابات أفراد العينة حول المحور الفرعي الثاني الخاص بالأداء المتعلق بالمنظور العملاء، لا تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن اختبار الفرضية السابقة باستخدام اختبار الإشارة *Sign Test*، ويُعتبر هذا الاختبار العنبر معلّمي بديل لاختبار t للعينة الواحدة المعلمي، ويستخدم للتحقق من مطابقة وسيط إجابات أفراد العينة مع الوسيط المعياري المستخدم، لتحديد إذا كان الوسيط المحسوب أكبر من الوسيط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، وهو الدرجة 3 نظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون الوسيط المعياري هو 3، ناتج من  $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ . والنتائج موضحة في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): نتائج اختبار الإشارة (*Binomial Test*) حول المحور الفرعي الثاني

بيان	غير الموافقون > 3	الموافقون < 3	مستوى الدلالة Sig
المحور الفرعي الثاني	26%	74%	**0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يُتضح من خلال الجدول رقم (12) بأن نسبة موافقة إجابات أفراد العينة حول المحور الفرعي الثاني ككل الخاص بالأداء المتعلق بالمنظور العملاء، بلغت 74%، بمستوى معنوية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى

الدلالة الحرجة 0.05، وبناء على ذلك ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بالمنظور العملاء.  
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**$H_0$ :** لا توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

**$H_1$ :** توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية.

جدول رقم (13): نتائج اختبار *One-Sample Test* الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة المعيار=3			البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
**0.000	68	4.637	المحور الفرعي الثالث

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن قيمة T للمحو ككل تساوي 4.637 عند درجات حرية 68 ومستوى دلالة  $\text{Sig}=0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرجة، لذلك ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه توجد سياسات تسويقية من شأنها تعزيز وتطوير أداء منظور العمليات الداخلية.

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**$H_0$ :** اتجاه البنك نحو التسويق البنكي لا يعزز ولا يطور الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

**$H_1$ :** اتجاه البنك نحو التسويق البنكي من شأنه تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

جدول رقم (14): نتائج اختبار *One-Sample Test* الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة المعيار=3			البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
**0.000	68	6.673	المحور الفرعي الرابع

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن قيمة T للمحور الفرعي الرابع ككل تساوي 6.673 عند درجات حرية 68 ومستوى دلالة يساوي  $\text{Sig}=0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أن اتجاه البنك نحو التسويق البنكي من شأنه تعزيز وتطوير الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو.

– اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

**$H_0$** : لا يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

**$H_1$** : يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل التسويق البنكي على المتغير التابع الأداء، باستعمال طريقة المربعات الصغرى في تحليل الانحدار والنتائج في الجدول التالي رقم (15):

جدول رقم (15): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط (*Simple Régression*) بين التسويق

البنكي والأداء

المتغير المستقل التسويق البنكي							المتغير التابع الأداء	
Beta	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المعاملات	اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R		
0.834	0.008	2.749	0.713	مقطع خط الانحدار (a)	153.033	قيمة F المحسوبة	0.695	
	0.000	12.371	0.839	ميل خط الانحدار (b)	0.000	مستوى دلالة F	0.834	

\* دال إحصائياً عند مستوى

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الدلالة 0.05 فأقل.

يُبين الجدول رقم (15) أعلاه قيمة معامل الارتباط  $R=0.834$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التسويق البنكي والأداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية. كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.695$  مما يعني أن المتغير المستقل يقوم بتفسير 69.5% من التغيرات التي تطرأ على الأداء البنكي، أي فعالية استخدام معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع. كما أن قيمة F المحسوبة  $F=153.033$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى دلالة اختبار F هي  $\text{Sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإن خط الانحدار يلاءم البيانات.

وبلغ طول مقطع خط الانحدار  $a=0.713$  وأن ميل خط الانحدار  $b=0.839$  وبذلك تكون معادلة خط الانحدار هي  $Y= 0.713 +0.839 X$  حيث  $Y$  هو المتغير التابع (الأداء بالبنك)، و  $X$  هو المتغير المستقل (التسويق البنكي).

قيمة اختبار  $t$  على فرضية طول مقطع خط الانحدار للمتغير المستقل هي  $t=2.749$  ومستوى دلالة اختبار  $t$  هو  $Sig=0.008$ ، وهي أقل من  $0.05$  مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي تكون قيمة طول مقطع خط الانحدار  $a=0.713$  دالة إحصائياً. أما بالنسبة لقيمة اختبار  $t$  على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل هي  $t=12.371$  ومستوى دلالة اختبار  $t$  هو  $Sig=0.000$ ، وهي أقل من  $0.05$  مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي تكون قيمة ميل خط الانحدار  $b=0.839$  دالة إحصائياً.

يمكن من خلال كشف النتائج السابقة رفض الفرضية الصفريية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . يوجد تأثير إيجابي للتسويق البنكي على أداء البنك.

#### خاتمة

بعد استعراض نتائج التحليل الإحصائي يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي سمحت بتقديم بعض المقترحات كما يلي:

#### أولاً-النتائج:

- ✓ يمارس بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنشطة التسويق البنكي وذلك من خلال قيامه بوضع الإستراتيجيات التسويقية، وتوجه البنك في عملياته التسويقية نحو العميل من خلال دراسة العملاء وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، كما أن البنك يتمتع بميزة تنافسية من حيث المنتجات والخدمات، ويعتمد على مزيج تسويقي مناسب؛
- ✓ يحاول بنك الفلاحة والتنمية الريفية التنويع والتوسع في الخدمات والمنتجات البنكية، إلا أنها تبقى في غالبيتها محصورة في مجال تمويل التنمية الفلاحية والريفية وفق ما تقره السلطات العمومية؛
- ✓ تخضع الكثير من أسعار الخدمات والمنتجات البنكية على مستوى البنوك لتدخل البنك المركزي، وأهداف السياسات الاقتصادية والاجتماعية في البلاد؛
- ✓ يدخل ضمن إستراتيجيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية توسيع وعصرنة شبكة التوزيع لديه، وإدخال خدمة البنك الجالس في جميع وكالاته، إلا أن وتيرة الإنجاز بطيئة جداً؛
- ✓ يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مباني البنك بشكل كبير في توزيع المنتجات والخدمات البنكية، ويلاحظ ضعف التوزيع غير المباشر للخدمات البنكية، حيث توجد واستعمال الموزعات الآلية للأوراق النقدية؛

- ✓ يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببعض الأساليب الترويجية، إلا أنه ليس هناك إلمام بكافة الأنشطة الترويجية، ولا ترقى إلى ما هو موجود من أساليب ترويجية على المستوى العالمي، ويبقى هناك قصور واضح في الثقافة الترويجية لدى البنك، وهذا راجع إلى غياب المنافسة بين البنوك الجزائرية؛
- ✓ تكسبي دراسة السوق أهمية بالغة في التسويق البنكي، إذ تشكل أساس تجزئة السوق إلى قطاعات، ومن ثم تحديد القطاع الأكثر ربحية من خلال التركيز على العميل المطلوب ونوع الخدمة المطلوبة، وكما كان البنك قادرا على تحديد خصائص العملاء الذين يتعاملون معه، كان قادرا على التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تحديد القطاع الأكثر ربحية لخدماته، إلا أن هذه الدراسات تبقى سطحية، ولا تستخدم بحوث التسويق في عملية التقسيم، بل تخضع لتصورات إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- ✓ يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميزة تنافسية لأنه يهتم بأنظمة المعلومات والاتصالات، وجلب التكنولوجيا، وهذا نتيجة لطبيعة النشاط البنكي الحساس الذي يتعامل مع كم كبير من المعلومات في عملياته وفي خدماته البنكية المقدمة للعملاء، ويتطلب الدقة والسرعة في الوقت نفسه؛
- ✓ على الرغم من ظهور التسويق البنكي في منتصف خمسينات القرن العشرين، ومرحلة التطور التي مر بها، إلا أن التسويق البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يصل بعد في تطوره إلى مرحلة التخصص ومرحلة نظم السوق، وبقي نشاط البنك ينصب على مرحلة الاهتمام بالعملاء، ومرحلة التحديد والابتكار؛
- ✓ يرتبط التسويق البنكي بأداء منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يساعد على دراسة السوق، وطبيعة وفئات العملاء وتحليل حاجاتهم ورغباتهم، ووضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: اكتساب زبائن جدد، المحافظة على العملاء الحاليين، رضا العملاء، زيادة الحصة السوقية، وهذا ضمن القيمة المقترحة للعميل من طرف البنك؛
- ✓ يرتبط التسويق البنكي بأداء منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يساعد على وضع الإستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: زيادة عدد المنتجات الجديدة، تطوير الخدمات، زيادة جودة الخدمة، وهذا ضمن سلسلة القيمة الداخلية؛
- ✓ يرتبط التسويق البنكي بأداء منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يساعد على تقليل الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين (رأس المال البشري)، ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي)، من أجل تحقيق

- مجموعة من الأهداف من بينها: رضا العاملين، زيادة الاحتفاظ بالعاملين، زيادة إنتاجية العامل، زيادة قدرات أنظمة المعلومات؛ إيجاد مناخ تنظيمي عملي فعال؛
- ✓ يرتبط منظور الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن، بأداء منظور العملاء، الذي يرتبط بدوره بكل من أداء منظور العمليات الداخلية وأداء منظور التعلم والنمو؛
  - ✓ ممارسة البنك للتسويق البنكي له تأثير واضح على أداء المنظور المالي للبنك، وأداء منظور العملاء، وأداء منظور العمليات الداخلية، وأداء منظور التعلم والنمو بصفة خاصة، والأداء العام للبنك بصفة عامة؛
  - ✓ يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية لقاعدة كبيرة من الموارد المالية والبشرية والمادية، تجعله ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني، وتمكنه من احتلال مركز تنافسي في السوق البنكية الجزائرية، ومن دخول المنافسة على الصعيد العالمي؛
  - ✓ على الرغم من الانتشار والرواج الكبير لبطاقة الأداء المتوازن في الكثير من المنظمات التي قامت بتطبيقه، إلا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من بقية المؤسسات الوطنية لا يعتمد عليه كنموذج عصري متكامل في تقييم أداؤه.

#### المقترحات:

- بناءً على النتائج السابقة وفي محاولة لتقليل العراقيل والصعوبات التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية من جهة، وإعطاء بجنا أهمية للبنوك من جهة ثانية، يمكننا اقتراح جملة من التدابير والإجراءات تتمثل فيما يلي:
1. زيادة الاهتمام بجودة الخدمة البنكية، وتقديم خدمات بنكية متنوعة، وإدخال التحسينات المستمرة على الخدمات البنكية المقدمة للعملاء؛
  2. الإسراع في تحديث وعصرنة وتطوير الوكالات البنكية المحلية؛
  3. تكييف الأساليب الترويجية وعدم الاكتفاء بالمطبوعات التي توضع داخل وكالات البنك؛
  4. القيام ببحوث التسويق البنكي بغية التعرف على خصائص السوق البنكي، والمساعدة في وضع الإستراتيجيات التسويقية، واختيار المزيج التسويقي المناسب؛
  5. زيادة الاهتمام بالعصر البشري لأنه أساس الأداء، وفتح المجال لمبادرات الأفراد، ومنحهم حرية أكثر للإبداع والابتكار؛
  6. إعداد الخرائط الإستراتيجية، ونشرها في أماكن تواجد العاملين داخل البنك؛
  7. استعمال نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لأنه يقسم أداء البنوك إلى أربعة منظورات تغطي جميعها الأنشطة التسويقية في البنك، ويعكس صورة أكثر وضوحاً على نشاط البنك، ويربط إستراتيجيات البنك بأهدافه.

- <sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى. التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات. ط1. القاهرة (مصر): أيترك للنشر والتوزيع، 1999، ص16.
- <sup>2</sup> ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. ط3. عمان (الأردن)، 2007، ص42.
- <sup>3</sup> طلعت أسعد عبد الحميد. إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 1998، ص277.
- <sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص231.
- <sup>5</sup> Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, P8.
- <sup>6</sup> الجمهورية الجزائرية. مرسوم رقم 82-106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المؤرخ في 13 مارس 1982، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16 مارس 1982.
- <sup>7</sup> الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، على شبكة الانترنت، متاح على: <http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr> . (2013/07/06).
- <sup>8</sup> تنص الفرضية العدمية لاختبار معلمية التوزيع أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- <sup>9</sup> يستخدم اختبار **One-Sample Test** لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، ويجب تحقق الشرطين التاليين: يجب أن يتبع توزيع المتغير التوزيع الطبيعي ويستعاض عن هذا الشرط إذا كان حجم العينة يزيد عن 30، ويجب أن تكون العينة عشوائية.

## الملحق رقم (1): الاستبانة

أخي الكريم/ أختي الكريمة  
السلام عليكم ورحمة وبركاته ... وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة ماجستير بعنوان "التسويق البنكي كمدخل لرفع أداء البنوك العاملة في الجزائر\_دراسة ميدانية بينك\_ " والحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج المتعلقة بالبحث. وتتناول الدراسة كل من التسويق البنكي وأداء البنوك، وحيث أن الدراسة اقتصرت على وكالات ومجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** في ولاية تبسة، فإن الإجابة على هذا الاستبيان تعتبر أساسا لاستكمال المذكرة.

لذا نرجو تعاون موظفي البنك والتكرم بقراءة هذه العبارات والإجابة عنها بعناية ودقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة ( $X$ ) في المربع الذي يتفق مع رأيك، وكلنا أمل في أن تسهموا في إثراء هذا البحث بأرائكم النيرة وخبراتكم في هذا المجال والمعرفة التي تتمتعون بها.

ويسرنى أن أتقدم إليكم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم في ملأ الاستبانة، هذا ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات والتي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، آمليين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على الاقتصاد الوطني وكافة البنوك والمؤسسات والباحثين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا.

## القسم الأول: البيانات الشخصية:

1- العمر	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	41-50 سنة	أكثر من 50 سنة
2- نوع الجنس	ذكر		أنثى	
3- المؤهل العلمي	ثانوي	ليسانس	مهندس	أخرى يرجى التحديد
4- التخصص العلمي	علوم قانونية وإدارية	تسويق	محاسبة	مالية وبنوك
			إعلام آلي	أخرى يرجى التحديد
				.....

5- هل تملك شهادة مهنية: نعم لا

6- عدد سنوات الخبرة (العمل في هذا البنك)	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنوات	أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: البيانات المطلوبة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الرئيسي الأول: العبارات الخاصة بممارسة النشاط التسويقي البنكي في البنك						
1	يهتم البنك بالتسويق البنكي من خلال وضع الإستراتيجيات التسويقية.					
2	يقوم البنك بدراسة العملاء وتحديد رغباتهم، واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية					
3	يتمتع البنك بميزة تنافسية عن منافسيه من حيث المنتجات والخدمات المقدمة.					
4	يوجه البنك خدماته لقطاعات سوقية محددة.					

5	يقوم البنك بدراسة إقبال العملاء على الخدمات المقدمة عند تحديد وتعديل أسعار خدماته.				
6	يهتم البنك عند فتح فروع له بالموقع الاستراتيجي وسهولة الوصول إليه.				
7	يعتمد البنك على مزيج ترويجي متنوع من أجل التعريف بمنتجاته.				
8	يعطي سلوك موظفي البنك انطباع بالثقة والأمان لدى العملاء.				

## المحور الرئيسي الثاني: العبارات التي تقيس مستوى الأداء في البنك

## المحور الفرعي الأول: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بالمنظور المالي لطاقة الأداء المتوازن

9	يسعى البنك إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية.				
10	يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية.				
11	يعتمد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته.				
الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
12	يسعى البنك إلى زيادة نمو في حصته السوقية.				

## المحور الفرعي الثاني: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العملاء لطاقة الأداء المتوازن

13	يمتلك البنك تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته				
14	يوضح البنك لربائته الخدمات التي يرغب في تقديمها مسبقا.				
15	يقوم البنك بتطوير خدماته، وابتكار الجديد منها باستمرار.				
16	يسعى البنك لكسب رضا الزبون من خلال بناء صورة إيجابية مدركة عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه.				

## المحور الفرعي الثالث: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية لطاقة الأداء المتوازن

17	يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.				
18	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المحدد.				
19	يستخدم البنك أحدث التقنيات بشكل متميز يفوق المنافسين.				
20	تشكل منتجات البنك نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق.				

## المحور الفرعي الرابع: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو لطاقة الأداء المتوازن

21	يقوم البنك بتنظيم برامج تدريبية منظمة لتطوير مهارات العاملين.				
الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
22	ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل في البنك ويتقلون إلى أعمال أخرى.				
23	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.				
24	يشجع البنك الأفكار المبدعة، ويقدم مكافآت للعاملين عن الأفكار الجديدة الناجحة.				

شكرا على حسن تعاونكم