

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية, علوم تسيير, علوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

اثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي
للبنك

- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة -

من إعداد الطالبة : تالي هاجر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ مخرمش عبلة رئيسا

الدكتور/ محسن زبيدة مشرفا

الدكتور/ قوجيل محمد مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية, علوم تسيير, علوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

اثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي
للبنك

- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة -

من إعداد الطالبة : تالي هاجر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ مخرمش عبلة.....رئيسا

الدكتور/ محسن زبيدة.....مشرفا

الدكتور/ قوجيل محمدمناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على عبده المصطفى أما بعد اهدي ثمرة جهدي
إلى:

التي أعطتني من حنناها والتي بعثت من ضعفها قوة و من أنوثتها امرأة
مهجة القلب و هبة الرب وصفا القلب، إلى أحب مخلوقة إلى
قلبي أمي الحبيبة.

إلى من يفيض كرما و ينساب سماحة و يتلفظ حكمة إلى الذي أنجب
فربي، أبي العزيز أتمني لك شفاء.

إلى أخواتي حليلة و رعدة و زوجها و أولادها. و إلى إخوتي و إلى كل
العائلة و الأقارب .

إلى صدقاتي داليا عائشة سناء زهرة هاجر راوية
إلى كل من جمعني معه لحظة خير و علاقة محبة إلى زملائي بالتخصص
اقتصاد نقدي و بنكي إلى من سكبوا النور في دربي أساتذتي الكرام بكلية
العلوم الاقتصادية.

إلى كل عزيز على قلبي من قريب أو من بعيد و إلى كل من ساهم في
انجاز هذا العمل المتواضع ولو بإتسامة صادقة

شكر و تقدير

الشكر و الحمد لله أولا و أخيرا لله الذي بنعمته تتم الصالحات و لك الحمد يا ربي حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد يا ربي بعد الرضا.

يشرفني أن أقدم اخلص الت شكرات إلى كل من قدم لي يد المساعدة للإتمام هذا البحث و إلى كافة أساتذة اقتصاد نقدي وبنكي. وبالأخص الأستاذة المشرفة "محسن زبيدة" على النصائح و الإرشادات التي قدمتها لنا، و على التواضع في المعاملة فكانت نعمة المشرفة.

ثم الشكر الخاص إلى سادة مدراء البنك الذي لم يبخلوا علينا بالوقت و مثله بالنصائح القيمة و إلى كل عمال و موظفين البنك الوطني الجزائري بورقلة.

و أيضا إلى كل من مد لي يد العون و المساعدة في مسيرتي العلمية نتقدم باسمي الشكر و الدعاء و الكلمة الطيبة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري وفروعه بولاية ورقلة، وتمثلت دراستنا الميدانية في عينة من الموظفين البنك، وقمنا باختيار عينة مكونة من 50 مفردة تم توزيع الاستبيان عليهم، كما تم استبعاد استبيانة واحدة. واعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss في تفريغ البيانات وتحليلها، بغرض تحليل نتائج الدراسة.

❖ و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البنك الوطني الجزائري بورقلة يملك أهم عناصر التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الرسالة و الأهداف إلا أن هناك ضعف في الاهتمام به و عدم وجود وعي لدى موظفين البنك بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي بانضباط نظرا لعدم وجود رقابة و تتبع الإدارة العليا لذلك. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون).

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الأداء التسويقي، البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة

Abstract

This study aimed at identifying the extent to which the strategic orientation affects the marketing performance of Algerian National Bank and its branches in Ouargla. The field study is held on a sample of the bank's employees, in which 50 individuals are chosen to have a survey distributed, using SPSS program to dump and analyze data, aiming to analyze study findings.

This study has found a set of findings , most important are elements of strategic orientation which are the message and the objectives, still being not of high interest, along with the unawareness of employees for the necessity to apply strategic orientation in a disciplinary way, for the lack of control, and having the high administration following. This study has also found a relation between strategic orientation and marketing performance improvement (profitability, market share, client satisfaction)

Keywords : Strategic orientation, marketing performance, Algerian National Bank Ouargla

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي
03	المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
11	المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية، الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
18	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: تقديم عام لبنك BNA ورقلة
22	المطلب الأول: نشأة و تعريف البنك
22	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
23	المطلب الثالث : خدمات و منتجات البنك
24	المبحث الثاني : الطريقة و إجراءات الدراسة
24	المطلب الأول : طريقة الدراسة

25	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
26	المبحث الثالث : تحليل و مناقشة النتائج
27	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
32	المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة
41	المطلب الثالث : النتائج و المناقشة
43	خلاصة الفصل
44	الخاتمة
46	المراجع
49	الملاحق
	الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال 184 - ورقة	1-2
27	الشكل (2-2) توزيع الموظفين حسب متغير الجنس	2-2
28	الشكل (3-2) توزيع الموظفين حسب متغير العمر	3-2
29	الشكل (4-2) توزيع الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
30	الشكل (5-2) توزيع الموظفين حسب متغير عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي	5-2
30	الشكل (6-2) توزيع الموظفين حسب متغير المركز الوظيفي	6-2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
18	الجدول (1-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	الجدول (1-2) سلم ريكارت الثلاثي
25	الجدول (2-2) معاملات الثبات حسب معادلة الفاكرونباخ
26	الجدول (3-2) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
31	الجدول (4-2) تحديد الاتجاه العام لسلم ريكارت
31	الجدول (5-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول متغير التوجه الاستراتيجي
32	الجدول (6-2) أنماط التوجهات الإستراتيجية
33	الجدول (7-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول متغير أداء التسويقي
34	الجدول (8-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول متغير دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنك
35	الجدول (9-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول متغير استعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك.
36	الجدول (10-2) اختبار T.test الفرضية الأولى
37	الجدول (11-2) اختبار T.test الفرضية الثانية
38	الجدول (12-2) اختبار T.test الفرضية الثالثة
39	الجدول (13-2) اختبار T.test الفرضية الرابعة
40	الجدول (14-2) معامل ارتباط بيرسون للتوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
48	استمارة الاستبيان	01
52	استمارة صدق المحكمين	02
53	أسئلة و أجوبة المقابلة	03
54	قائمة البنوك محل الدراسة	04
55	ثبات أداة الاستبيان	05
55	تحليل التغيرات الديمغرافية	06
57	اختبار صحة الفرضيات	07
60	مصفوفة الارتباط الكلية	08

المقدمة

توطئة

للتوجه الاستراتيجي دورا مهما في تطوير و رفع أداء البنك، فالانفتاح على العالم و النمو الاقتصادي الذي شهده القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة، وفر أرضية خصبة لدخول العديد من البنوك إلى السوق، سواء لتحقيق سياستها في التطور و الانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، و عليه يؤكد بعض المديرين أن فشل العديد من البنوك و الشركات يعود لافتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها.

ونظرا لزيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي، و التي شهد تطورا كبيرا في ازدياد عدد البنوك الجديدة الوافدة إلى السوق المصارف المحلية منها و الأجنبية، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المصرفية إلى التركيز على توجهاتها الإستراتيجية، إذ أن طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها البنوك ووعي المستهلك و زيادة قدرته في الحصول على عدد كبير من المعلومات حول البدائل المتوفرة زاد من أهمية تطبيق مثل هذه التوجهات الإستراتيجية لتحسين أدائها و لضمان بقائها و زيادة في ظل منافسة الحادة التي يشهدها القطاع المصرفي و زيادة ربحيتها و تحقيق أعلى العوائد، و يعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء البنوك، إلا انه يأتري في كيفية تفكير و عمل الإدارة، إذ أن البنوك تقوم بتطوير منتجاتها و تقديم خدمات جديدة لتوفير حاجات و رغبات الزبائن المستمرة، إلا أن المنافسة الشديدة بين البنوك جعل من تبني توجه إستراتيجي محدد لهذه البنوك أمرا ضروريا و مهما لكي تعرف إلى أين وصلت و هل تسير فالاتجاه الذي وضعته الانجاز مهمتها و تحقيق أهدافها. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف ميدانيا على التوجه الإستراتيجي للبنوك و اختبار مدى تأثيره على تحسين أداء التسويق لهذه البنوك.

طرح الإشكالية:

❖ ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي لبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة ؟

و بصورة أكثر دقة تتحدد ملامح مشكلة البحث في كل من التساؤلات التالية:

- ما مدى تبني البنك الوطني الجزائري بورقلة للتوجه الاستراتيجي ؟
- ما مدى اهتمام البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة بالأداء التسويقي ؟
- هل هناك تأثير إيجابي لتطبيق التوجه الاستراتيجي على تحسين أداء التسويق في البنك الوطني الجزائري بورقلة ؟
- إلى أي مدى ساهم التطور التكنولوجي في البنك على تبني التوجه الاستراتيجي وتحسين أدائه التسويقي؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

- يتبنى البنك الوطني الجزائري التوجه الاستراتيجي بدرجة عالية.
- يهتم البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة بأدائه التسويقي بدرجة عالية.
- هناك علاقة تأثير إيجابي بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي في البنك الوطني الجزائري بورقلة.

➤ يساهم التطور التكنولوجي في البنك على مساعدته في تبني التوجه الاستراتيجي وتحسين أدائه التسويقي.

مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لمبررات موضوعية وذاتية نذكرها في ما يلي

المبررات الموضوعية :

- التطور الذي شهده التوجه الاستراتيجي في المنظمات بصفة عامة
- الرغبة في ربط بين دراسات النظرية و واقع البنوك الجزائرية في تبني التوجه الاستراتيجي و تحسين أدائها التسويقي.

المبررات الذاتية:

- بحكم التخصص في مجال البنوك .
- الميل لمعرفة التوجه الاستراتيجي المستعمل في البنوك.

أهمية الدراسة :

❖ تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

1. كون التوجه الاستراتيجي و تحسين أداء يعدان من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، خاصة في البنوك التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة.
2. كما تتبع أهمية هذه الدراسة كون التوجه الاستراتيجي يساهم في تطوير البنوك و تنظيمها و يعد من أهم الوسائل التي تمكن هذه البنوك من الوصول إلى مرحلة التميز و تساعدها على مواصلة ابتكارها و تقدمها.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى تبني البنك الوطني الجزائري بورقلة للتوجه الاستراتيجي.
- إبراز دور التوجه الاستراتيجي في تحسين أداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري بورقلة.

حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية : البنك الوطني الجزائري و فروع بولاية ورقلة.
- ✓ الحدود الزمنية: دراسة حالة البنك لمدة 4 سنوات(2013-2017).
- ✓ الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين العاملين بالبنك الوطني الجزائري و فروع بولاية ورقلة من جميع المستويات، المدير، نائب (مساعد)، مديرو الفروع، رؤساء المصالح، الموظفين.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في الفصل النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للاستفادة من المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد استعمل في الفصل التطبيقي الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، الذي وجه لعينة الدراسة، الذي تم ترميزه وتفريغه بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وتحليل وتفسير نتائجه واعتمدنا على عدة تقنيات نذكر منها الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الزيارة الميدانية للوكالات عينة البحث بنك BNA ورقلة

هيكل البحث

انطلاقاً من طبيعة الموضوع ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين بعد المقدمة؛ فصل يتضمن الجانب النظري للدراسة وفصل تطبيقي يتضمن الجانب العملي والميداني للبحث كما يلي:

للـ **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي و تحسين أداء التسويقي.

للـ **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية للبنك BNA بورقلة.

الخاتمة:

سنقدم ملخصاً عاماً عن الموضوع وأهم النتائج المتوصل إليها، فضلاً عن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل من خلالها أن تكون دراسات في المستقبل.

صعوبة الدراسة :

- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع التوجه الاستراتيجي خاصة العربية.
- عدم توفر المراجع الكافية في موضوع التوجه الاستراتيجي في البنوك.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي و الأداء
التسويقي

تمهيد الفصل:

للمؤسسات المصرفية دورا حيويا في النظم الاقتصادية الحديثة بما تمتاز به من وظائف وما تزاوله من نشاط، إذ يعتبر التطور الذي حدث على التوجه الاستراتيجي استجابة للتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بشكل عام، حيث أصبحت الإستراتيجية وسيلة لخلق التكامل بين الأنشطة الإدارية و التشغيلية في أي بنك و من خلال هذا التكامل الذي يكون الصورة التطبيقية للرؤية الإستراتيجية للبنك يصل إلى تحقيق رؤيته وتحسين أدائه و أهدافه الأساسية التي وجد من اجلها. كما يعد تحسين الأداء امراً ضروريا خاصة في الوقت الحالي، سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو المستوي الوظيفي ، باعتبار التسويق هو التوجه الحديث لأي منظمة كانت للبحث باستمرار عن الاستراتيجيات التي تحقق لها ذلك. ولعل أهم هذه الاستراتيجيات هو التوجه الاستراتيجي الذي سنتطرق له.

و سيقتمر هذا الفصل على دراسة التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي في البنك و لقد ارتأينا أن نقسمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي.

المبحث الثاني: الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء.

يعتبر التوجه الاستراتيجي من المناهج المهمة في البنك، لما له من أثر في تنمية وتطوير البنك و التفكير الاستراتيجي لدي المدراء وتحديد الخصائص التي تميز البنك عن غيره من البنوك المنافسة و إمكانية امتلاك ميزة تنافسية و زيادة كفاءة الأداء التسويقي للبنك.

المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي.

شهدت مفاهيم الإستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة، وذلك نتيجة للتغيرات و التطورات السريعة في البيئة المحيطة بالبنك، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الإستراتيجية إذ عرفت على أنها "اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف البنك من خلال دراسة عوامل القوة و الضعف في بيئة البنك الداخلية، و ربطها و تكيفها مع الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة، مما يعزز موقفه التنافسي في مجال عمله"¹

عرف التوجه الاستراتيجي على انه يرسم الحركة المستقبلية لتصميم البنك وخصائصه داخليا من جهة، وآلية تفاعله مع عوامل بيئته الخاصة والعامة، الذي يشخص عبره موقعه الاستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة البنك في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد.²

كما يعمل التوجه الاستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة للإستراتيجية البنك، و هذا السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين البنوك. هذا ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء البنوك، لأنه يؤثر في كيفية تفكير و عمل الإدارة البنك، كما يعد ذا فائدة لأنه يركز أولا على البنك و يجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة.³

¹ الصميدعي، محمود جاسم محمد " استراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي " دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2004 ص 194.

² الخفاجي، عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004 ص 85.

³ Slater .s.f. and narver .j.c "does competitve environment moderate the market orientation" journal of marketing (1994) vol 58 p66.

ثانيا: أهمية التوجه الاستراتيجي.

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في انه أداة تنسيق جميع الجهود في البنك لكونه يعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياته، وبدون هذا الاتصال فان البنك يمكن أن يسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن يسير البنك بلا رسالة أو هدف محدد، بمعنى أن لا تتحمل إدارته العليا عناء تحديد التوجه الاستراتيجي. ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في البنك، إذ يعد دليلا على ربط جميع الخطط فيه، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطته لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد. ويسهم التوجه الاستراتيجي للبنك في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للبنك خارجيا. إذ إن تحديد توجهه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابة إستراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة البنك.¹

ثالثا: مستويات التوجه الاستراتيجي.

هنالك خمسة مستويات للتوجه الاستراتيجي يبنى كل منها على سابقه، وهذا يشير إلى وجود علاقة الغاية والوسيلة بشكل بارز في إطار المستويات الخمسة تلك. وتشير نتائج ذلك البناء إلى رسم خارطة الطريق ومقياس التقدم نحو تحديد التوجه الاستراتيجي، وهذه المستويات هي:

- الانشغال بالمحادثة (المحاورة) الإستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- القياس الاستراتيجي.
- تطوير الإستراتيجية.
- تكامل المحادثة الإستراتيجية.

¹ إيمان بشير محمد مصطفى أبو رذن، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005 ص5.

رابعاً: أنواع التوجهات الإستراتيجية

تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية و تباينت و جهات النظر حول مفهومها، فقد اختلف الباحثون في تبني التوجهات الإستراتيجية و تفسيرهم و تصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية، ومنهم من ذكر وتبني أربعة توجهات إستراتيجية و في ما يلي توضيح لذلك :

➤ التوجهات الإستراتيجية Snow – Miles.

➤ توجهات Venkatraman s الإستراتيجية.

➤ التوجهات الإستراتيجية Morgen.

وفي ما يلي توضيح أكثر لكل توجه من هذه التوجهات الإستراتيجية :

أ- نموذج Snow – Miles للتوجهات الإستراتيجية

إن مفهوم مايلز و سنو تجاه التوجه الاستراتيجي قد أعطى إطار ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء التسويقي. إذ قام الباحثان بتعريف ثلاثة أنواع إستراتيجية رئيسية و أطلقوا عليها أسماء: مستكشف والمحلل و المدافع. بالإضافة إلى أنهما قاما بتعريف نوع رابع أسموه الاستجابي وهي كالآتي:¹

- **التوجه الاستكشافي:** تعد البنوك ذات التوجه الاستكشافي من أكثر البنوك عدوانية أو مغامرة، و غالباً ما تطرح في السوق خدمات جديدة. لهذا تمتاز هذه البنوك بأفكار فعالة و ذات توجه نحو النمو. و مع استخدام هذا التوجه تقوم البنوك بتبني أحدث التقنيات المتطورة، لذلك فهي تعد من أكثر البنوك مغامرة في تبني الابتكار ضمن العمل. وتعد البنوك المستكشفة غير مركزية ، وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة عندما يتبع البنك نمط الاستكشافي و بالاستمرار في التأقلم مع بيئته الخارجية فانه من المتوقع أن تؤدي هذه البنوك أداءً حسناً.

¹Moore, marguerite "effect of strategic orientation on innovation and performqnce "the universty of tennessee, knoxville, USA (2002) p83-84.

- **التوجه التحليلي:** البنوك التحليلية اقل عدوانية من البنوك الاستكشافية، بفضل انتباهها المكثف للأبحاث و التحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار. و تعمل بجد للحفاظ على الخدمات و الأسواق الحالية. لهذا السبب تتمتع البنوك التحليل بفعالية تقنية معتدلة.

- **التوجه الدفاعي:** البنوك الدفاعية هي اقل البنوك عدوانية بين الأنواع الإستراتيجية الرئيسية، خاصة من الناحية النمو و التوسع النمو فيها يتم بحذر شديد وأكثر ما تهتم به البنوك الدفاعية هو التكلفة بدلا من تبني تقنيات حديثة. هذا النوع من الإستراتيجية يعمل على التحسين و التطوير النموذجي للتقنيات الحالية، و هي رسمية بشكل كبير و مركزية، و تقوم بالتركيز على التخطيط و الأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من الصرف الانتباه إلى البيئة الخارجية.

- **التوجه الاستجابي:** البنوك الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية مايلز و سنو، التي لا تتبع نمطا ثابتا في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة سابقة الذكر، فان الاستدامة تؤدي إلى أداء فرصي لدي هذا البنك، بغض النظر عن عدوانية التسويق و الابتكار في تحسين الأداء. إلا أن البنوك التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. في بعض الحالات قد تكون البنوك الاستجابية عدوانية جدا و في حالات أخرى قد تكون خاملة. والميزة التي تنفرد بها هذه البنوك حسب نظرية مايلز و سنو أنها تفتقد إلى الاستمرارية.

ب- توجهات Venkatraman s الإستراتيجية:

قدم Venkatraman s ستة توجهات إستراتيجية وهي كالآتي¹:

- **التوجه العدواني :** يشير هذا التوجه إلى السعي لتحقيق الأرباح و الحصول على مركز سوقي بسرعة أكبر من منافسيه وذلك من خلال الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات بهدف التميز على منافسيها.

- **التوجه التحليلي :** وهو التوجه الذي يقوم على إيجاد مفهوم جديد لاتخاذ قرار، فهو حذر في ممارساته و ذكي في الطريقة التي تستخدمها البنك في قراراته.

¹ Venkatraman "strategic orientation of business enterprises" mangement science 35 (8) 2009 p 942-962

- **التوجه الدفاعي:** يقوم هذا التوجه على حماية الأسواق الحالية، إذ يتم من خلاله التركيز على فعالية العمليات الإنتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة، وذلك لأنه يخدم جزءا من السوق بمنتجات ضيقة المجال.
- **التوجه المستقبلي:** و هو التوجه الذي يقوم على الاهتمام بمرافقة التطورات والتجديدات والانتباه لها، وهو توجه مرن يسمح بالتغير مع السوق، فهو مؤثر وكفاء على المدى البعيد.
- **التوجه الاستباقي:** يهدف إلى التطوير و التقدم وذلك من خلال النظرة إلى خدمات جديدة أو فرص سوقية جديدة، إذ يقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، أي أنها تسير إلى الأمام بمعنى أن البنك يسعى من خلاله بأن يكون الأول في السوق.
- **توجه المخاطرة:** وهو التوجه الذي يستخدمه البنك عندما تكون لديه ميول لمواجهة الخطر.

ج- تصنيف Morgan للتوجهات الإستراتيجية

كما أشار Morgan لأنماط التوجه الاستراتيجي و الإستراتيجية التي يمكن للبنك تبنيها، كما هي موضحة كالاتي:¹

- **التوجه الاستراتيجي العدائي:** هو الذي يرتبط بتباطؤ البنك في التكيف مع البيئة المحيطة به، وسرعته في تنمية موارده بسرعة أكبر من منافسيه.
- **التوجه الاستراتيجي التحليلي:** هو اندماج بعدي إستراتيجية التوقع و السلوكيات الدفاعية البنك.
- **التوجه الاستراتيجي الدفاعي:** وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للبنك.
- **التوجه الاستراتيجي الاستباقي:** وهو سلوك الفعال للبنك و المكون الرئيسي للابتكار والتجديد. و هي المبادرات المتبناة من قبل البنك.
- **التوجه الاستراتيجي المستقبلي:** وهو مستوى جاهزية و استعداد البنك لمواجهة الظروف البيئية القادمة.
- **الخطورة(المجازفة):** وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي يجنيها البنك بسبب قيامه بسلوك معين

1. محمد كايد محمد المجالي "اثر انماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية" رسالة ماجستير ادراه أعمال. جامعة الشرق الأوسط.

وبناء على ما سبق فقد تم الاعتماد في دراستنا على نموذج Snw-Miles وذلك لثبوت قدرته على قياس اثر التوجه الإستراتيجي على أداء التسويقي للبنوك إذ أن هذا النموذج يعد من أوائل التصنيفات التي أشارت وتبنت التوجهات الإستراتيجية، إضافة لما لهذا النموذج من انعكاسات مهمة على الإدارة وذلك لأنه اعتمادا على التوجه الاستراتيجي الذي اعتمد كل من (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) يمكن التأكد إلى حد كبير على بعض جوانب الإدارة مثل التأثير التكنولوجي، الابتكار والإبداع، الهيكل التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ومن خلال هذه الجوانب الإدارية نستطيع أن نحدد أداء البنك وكفاءة العمل. كما أن استخدام هذا النموذج لم يأت من الفراغ وإنما لتجربته من قبل باحثين آخرين ودراسات سابقة أثبتت كفاءته في قياس اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء.

خامسا: العناصر الأساسية للتوجه الاستراتيجي:

1 الرؤية الإستراتيجية "تعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال البنك، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك يستطيع البنك أن يحكم ويضبط الوضع الراهن وأن يضمن المستقبل في ميدان أعماله".¹

❖ خصائص الرؤية الإستراتيجية الناجحة :²

➤ أن تكون واقعية ممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في البنك، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات البنك ورسالته، وبعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزماني والالتزام التنظيمي.

كما أن هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوافر في الرؤية الإستراتيجية وهي كالاتي: الوضوح، الانسجام، التماسك، قوة الاتصال، المرونة.

¹ إدريس، وائل، والنسور، جاسر، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية، مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان - الأردن، 2005 ص9.

² الشعبي، محمد الصغير، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل 2004 ص90.

2 الرسالة:

الرسالة هي "سبب وجود البنك واستمراره والأساس الذي يحدد أعماله"، استناداً إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف البنك. وتمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم، فضلاً عن استعمالها معياراً لتقويم الأداء الكلي للبنك". كما أن أي تغيير في رسالة البنك لا بد أن يعكس الفكر الاستراتيجي له ويجسد الرؤية العامة لإدارته ولقدرته على التعبير عن ثقافته التنظيمية وتحديد أهدافه الإستراتيجية التي ينبغي أن تتغير تبعاً للتغيير الحاصل في الرسالة مع قيام الإدارة الإستراتيجية بتحديد الإستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والأهداف المنشودة.¹

3 - الأهداف الإستراتيجية:

وقبل البدء بعرض مفهوم الأهداف الإستراتيجية يجب التنويه إلى التداخل في التمييز بينها وبين الغايات، إذ أن البعض من الكتاب والباحثين يستخدم كلا المصطلحين ليعني المفهوم ذاته، لذا ارتأينا إعطاء بعض المفاهيم لتمييزها عن الأهداف الإستراتيجية.² الغايات تتصف ببعض الخصائص التي تميزها عن الأهداف الإستراتيجية، وهي: العمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة، على العكس الأهداف الإستراتيجية التي تكون محددة، ولا تتوفر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع كما هو الحال في الأهداف الإستراتيجية، غير ممكنة التحقق ضمن وضعها العام لأنها مطلقة وليس لها نهايات أو حدود عليا، عدم إمكانية قياسها بمعايير محددة، وتبنى على أساس الرؤية الإستراتيجية ورسالة.

وتبرز أهمية الأهداف الإستراتيجية من خلال جوانب عديدة، أهمها:³

¹الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003 ص71.

²الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2000، ص92.

³ميرخان، خالد حمد أمين، الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003 ص66

1. توفير صورة تفصيلية للتوجه المخطط له، فضلاً عن توفير أساس متين لعملية صنع القرار.
 2. تساعد على تعريف البنك للبيئة الذي يعمل فيها.
 3. تساهم مع الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى الوظائف، وتعدّ مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تكون دليلاً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
 4. تساهم في تفويض السلطة، إذ أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين النشاطات والمهام.
 5. تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة في البنك وعلاقته ببيئته وفي وضع المعايير والمقاييس التي تستعمل في الرقابة وتقوم الأداء.
 6. تساهم في تقويم أداء الأفراد، ثمّ الإفادة من التقويم في وضع بعض السياسات مثل (ترقية الأفراد، والنقل، والتدريب، والحوافز، وغيرها)، كما تعدّ أداة تحفز الأفراد نحو المبادرة والإبداع.
 7. تحدد الأهداف شرعية وجود البنك ونشاطاته وتساعد على التنبؤ باحتياجاته المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالاً أمثل. لذا فهي تعدّ مركزاً في عملية الصياغة الإستراتيجية.
- الأسس الواجب اعتمادها عند صياغة الأهداف الإستراتيجية والمتمثلة بالآتي:¹

1. القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف للقياس الكمي قدر الإمكان لكي يمكن التحقق من الوصول إليها وإن كانت بعض الأهداف يصعب قياسها كميّاً كالرضا الوظيفي، إلاّ أن ذلك يجب أن لا يثني من عزم البنك على محاولة وضع بعض المقاييس والأساليب الكمية والوصفية التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2. الوضوح والسهولة والقابلية للفهم: أي أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع في البنك.

¹حريم، حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2003، ص84.

3الموضوعية والواقعية: أي تكون قابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص أو المصالح الفردية، فتراعى الأهداف الإستراتيجية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح البنك بالتنسيق مع مصالح البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالتربط مع المدى القصير.

4. مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يجذب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء الوظائف لوضوح الأهداف وفهمها والاشتراك في وضعها من قبل الجميع.

5. الانسجام والترابط بين الأهداف: أي لا تكون متعارضة ولا سيّما بين الهدف الرئيس والأهداف الفرعية بحيث تمثل سلسلة منسجمة تقود البنك بمختلف جهوده إلى تحقيق أغراضه الرئيسة بما يؤدي إلى تحقيق رسالته.

6. العمومية والشمولية.

7. أن يتم احتساب التكلفة والعائد عند وضعها.

8. أن تكون موثقة ومكتوبة ومحددة الإنجاز خلال مدة زمنية في ضوء الموارد المتاحة.

9. الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا.

المطلب الثاني: ماهية لأداء التسويقي

أولاً: مفهوم الاداء التسويقي

1- مفهوم الأداء:

لقد اختلف الكتاب و المفكرون في إعطاء مفهوم محدد للأداء، فذهب كل واحد منهم و عرفه من الزاوية التي يراها به، ففريق منهم اعتمد في تعريفه على الجوانب الكمية أي تفضيل الوسائل التقنية في تحليل بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدد الإشارة إلى إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء التي تعني تنفيذ

مهمة أو تأدية عمل، ومن أهم التعارف التي استندت للأداء نذكر تعريف (Angelier)، حيث انه اعتبر أداء البنك يتجسد في قدرته على تنفيذ إستراتيجيته وتمكنه من مواجهة القوي التنافسية، فهو يتعلق بقدرة البنك على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في السوق تنافسية ديناميكية متطورة. كما عرف محسن الربيعي الأداء البنكي على انه المخرجات المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وبالتالي يمكننا أن نعرف الأداء بأنه نشاط يعكس قدرة البنك في تحقيق أهدافه و ضمان استمرارية، من خلال الاستغلال الأمثل و العقلاني لموارده البشرية، المادية والمالية.

ويعد الباحثين أن البنك ذات الأداء الجيد، هو البنك القادرة على إنشاء القيمة لربائته أولا ثم لمساهمييه وأفراده بعدهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائه، وهذا يمثل أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، بمعنى انه إذا تطرقنا إلى أهداف البنوك فان لمعظمها هدفين أساسيين هما: إرضاء حاجات عملائهم، وتحقيق أعلى العوائد.

و يعرف الأداء على انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى البنك إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية.¹

❖ مصطلحات ذات علاقة بالأداء:

- ✓ **الكفاءة:** تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للبنك، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدرة من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة و التكلفة.
- ✓ **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف البنك، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى هل يحسن العاملون وفريق العمل والمدديون أداء ما يجب إن يؤدي لتحقيق الأهداف أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر .
- ✓ **الإنتاجية:** وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.
- ✓ **الأهداف:** وهي تعبيرات محددة عما يرغب البنك في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) و أخرى مرحلية أو قصيرة المدى.²

كما عرف الأداء على انه يضم كلا من (الحصة السوقية والربحية). إذ أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة البنك في جني الأرباح، عن طريق استخدام مجودته بكفاءة.³

¹ شقيرة أماني، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من المنظور متكامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر 2005 ص19.

² الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص28.

³ إدريس وائل محمد صبحي، والغالي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، عمان، 2009 ص108.

2- مفهوم التسويق:

- عرفه "stantion" على انه نظام كلي متكامل لأنشطة البنك الأعمال بغرض تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الزبائن.

- وكذا عرفته جمعية التسويق الأمريكية على انه: العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتصورات الخاصة بالأفكار و السلع، والخدمات وتسعيها وتوزيعها، لخلق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد.

3- مفهوم الأداء التسويقي:

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن الأداء التسويقي و هو مدى كفاءة و فعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.

كما عرف على أنها مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في المجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على الموازنة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وفي هذه الدراسة سيتم قياس الأداء التسويق من خلال الربحية، الحصة السوقية، مستوى رضا الزبائن.¹

- **الربحية:** هي صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة البنك في جني الأرباح، عن طريق استخدام موجداته بكفاءة.

الحصة السوقية: تعرف بأنها مجموع مبيعات البنك من مجمل المبيعات في ذلك السوق.

رضا الزبائن: هو ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور (انطباع ايجابي أو سلبي مدرك من قبل الزبون) الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون.²

1. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،

2. إدريس والغالي، مرجع سبق ذكره، ص108.

ثانيا : مكونات الأداء التسويقي:

إذا كانت مكونات الأداء الكلي للمؤسسة هي الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية، فإن الأداء التسويقي كجزء منه توجد له نفس المكونات أيضا، و هي الكفاءة التسويقية و الفعالية التسويقية.

أ – الكفاءة التسويقية: لقد اقترن مصطلح الكفاءة بالتكاليف، و التسويق يعتبر من أهم أنشطة البنوك في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، و المتمثلة في تسعير المنتجات ترويجها و توزيعها وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على افضل المخرجات"³

ب- الفعالية التسويقية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات و الحصة السوقية و تحقيق رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق و تحقيق النمو المرغوب في البنك، إلا انه يمكن الإشارة إلى أن البنك قد يتميز بالفعالية في تحقيق أهدافه التسويقية لكنها لا يتسم بالكفاءة في استخدام موارده، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصرا هاما لبلوغ الفعالية و على هذا الأساس وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة و الفعالية معا حتى تتمكن من الوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية.²

رابعا : مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

توجد عدة مؤشرات لقياس التسويقي، لكننا سوف نركز على أهمها:³

أ- مؤشر الربحية: يعبر هذا المؤشر عن مستويات الأرباح التي يساهم بها رقم الأعمال لقياس فعالية البنك، كما يعكس هدفه في النمو والتوسيع.

ب- مؤشر فعالية وظيفة التسويق: يمكن دراسة فعالية وظيفة التسويق بالبنك من خلال مقارنة رقم الأعمال المخطط.

ج- مؤشر التنافسية: يحسب هذا المؤشر بقسمة رقم الأعمال لسنوات المقارنة على رقم الأعمال سنة الأساس.

د- مؤشرات كفاءة الأداء التسويقي: لقد تعددت مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي ولكن سوف نذكر أهمها:

- نسبة مصاريف التسويق.

-
1. صالح بن نواره، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 197.
 2. بوكريطة نوال، اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة (four w.t) مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 70.
 3. كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن، جامعة باتنة 1، 2016، ص 99

- عائد مصارف التسويق.
- نسبة نقاط البيع.
- نسبة كفاءة الإعلان.
- نسبة أسعار وأسعار السوق.
- نسبة كفاءة الترويج.

خامسا : المزيج التسويقي

البنوك الناجحة و المتميزة في العالم، هي تلك التي تركز على نوعية و جودة تقديم الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة، لان جميع البنوك تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها، لكنها و بالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية و كيفية تقديم هذه الخدمة.

• تعريف المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم بها، و التي تستخدمها البنوك لتحقيق أهدافها. حيث تعبر المتغيرات عن عناصر المزيج التسويقي الأساسية، و هي: المنتج، السعر، الترويج و التوزيع، اذ تتمثل في مجموعة الوسائل و الأدوات التسويقية التي تستخدم لتحقيق الأهداف.

كما اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا لمزيج تسويق الخدمات البنكية، يتكون من سبعة عناصر (7P's) تتمثل في: المنتج (الخدمة)، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، آلية تقديم الخدمة و البيئة.¹

• عناصر المزيج التسويقي²:

- المنتج أو الخدمة: يعد من أهم مكونات المزيج التسويقي، فهي عبارة عن مجموعة من المنافع التي ينتجها البنك لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن.
- السعر: هو فن ترجمة القيمة في وقت معين و مكان معين للسلعة و الخدمة إلى قيمة نقدية
- التوزيع: هو الكيفية التي تصل بها السلع و الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين.
- الترويج: هو استخدام المؤسسة لجميع الجهود و الأساليب لإخبار الزبون بالخدمة، و شرح مزاياها و خصائصها، و كيفية الاستفادة منها، و إقناعه بالتعامل معها.
- الأفراد: و هم العاملين في البنك الذين يقدمون الخدمة، فهم يحتكون مع العملاء.

¹ - لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2008/2009، ص43.

². Kenan Issa Alsayegh, The impact of marketing mix on customer loyalty, Iraq, 2014.

- آلية تقديم الخدمة: تعتبر طريقة إنتاج الخدمة أو أسلوب أدائها أمراً حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة البنكية، فكلما تميزت هذه العملية بالبساطة و السهولة و السرعة انعكس ذلك بشكل ايجابي على كسب رضا العملاء وودهم.
- البيئة المادية المحيطة: تساهم في خلق الجو النفسي المريح عند شراء الخدمة البنكية، و يساعد على تكوين انطباعات حسنة عن البنك و عن خدماته، كما يساعد في تهيئة ظروف عمل مريحة لموظفي البنك مما يرفع من إنتاجيتهم.

*المزيج التسويقي الحديث 4C's: 1

- الرغبات و الحاجات الاستهلاكية.
- التكلفة.
- التسهيلات.
- الاتصالات.

1. المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية، الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

1) الدراسات باللغة العربية :

دراسة (الموسوي، 2000) بعنوان " اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي "

وحددت الإشكالية الرئيسية فيمايلي: ما علاقة التوجه نحو السوق بالميزة التنافسية في الأداء التسويقي ؟

دراسة إلى تحديد اثر تحديد اثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في العراق، وتكونت عينة الدراسة 37 عاملاً تسويقياً ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انم وراة الشركة تؤثر في كسبها الميزة التنافسية اذ وجد علاقة كلية للأبعاد التوجه في مستوى الميزة التنافسية وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة استثمار الفرص المحتملة للشركات بهدف تعزيز وبناء ميزة تنافسية لتلك الشركات.

➤ و دراسة (ميا وآخرون، 2007) بعنوان " الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " .

تكمن مشكلة البحث في تحديد وجود اثر الإدارة الإستراتيجية علي رفع أداء المنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.

فهدفت والى استعراض مفهوم الدارة منظمات الأعمال و معرفة الفروق بينها و بين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العاملة في الساحل السوري و عددها (13)، و أوضحت نتائج الدراسة إن عدد محدود من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها و قد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها و تتصف بأنها محدودة جداً، كما أكدت النتائج وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع دعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي و الواجب تطبيقها، و أوضحت النتائج كذلك إن هناك انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الإستراتيجية في المنظمات و خصائص الأهداف الإستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

➤ دراسة (العجمي 2011) بعنوان " اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية "

و منه يطرح الإشكال التالي: هل يؤثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية ؟

هدفت الدراسة إلى قياس اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة و تطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية و شملت عينة الدراسة جميع المديرين و رؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية و البالغ عددهم (200)، و تمت استعادة (188) استبانته صالحة. وقد بينت النتائج التحليل الإحصائي التي استخدمت به أساليب إحصائية مختلفة وبلاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و اختصارا SPSS و كانت نتائجها كالتالي: للتوجه الاستراتيجي التحليلي اثر موجب و مباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية (التسعيرة، المنتج، التوزيع، الاتصالات، التسويقية) وللتوجه الاستراتيجي التحليلي اثر موجب و غير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمتقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات، التسويقية) كمتغير وسيط.

➤ دراسة (كايد محمد المجالي، 2012) بعنوان "اثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك"

حدد الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي لبنوك التجارية العاملة في الأردنية ؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن، ومن اجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على البنوك، وقد تكون مجتمع الدراسة من

العاملين في المواقع الإدارية إذ تم توزيع (150) إستبانه، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (138) استبانه، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر مباشر للتوجه التحليلي و التوجه الاستجابي على معدل الربحية. وجود علاقة المنفردة بين التوجه التحليلي مع مستوى رضا الزبائن في البنك.

الدراسات باللغة الأجنبية :

دراسة (Morgan–Strong, 2003) بعنوان " Business performance di,ensions of "strategic orientation"

هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأبعاد التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديرا يعملون في هذه الشركات وقد توصلت الدراسة إلى إن كل من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي يرتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

دراسة (Sinkovics – Roat , 2004) بعنوان " Strategic Orientation Capabilities , and performance in Manufactures , 3PL, Relationships"

هدفت إلى الدراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و القدرات والأداء بالمصانع في كل من إنجلترا، سكوت لندا، وشمال أيرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142 بنسبة استجابة 9% من الشركات المشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي و القدرات لأداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

اجري بياسلي و آخرون (beasley.et.al.2009) دراسة بعنوان " the valur impact of stratégie intent on firms engaged in information Systems outsourcing"

اثر قيمة التوجه الاستراتيجي و الاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات " و هدفت إلى اثر التوجه الاستراتيجي و الاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أجريت الدراسة على (103) شركة أمريكية عاملة في مجال نظم المعلومات خلال الفترة من 1996 – 2003 و تبين من خلالها إن

هناك اثر للتوجه الاستراتيجي في بناء قدرات الشركات على تحقيق قيمة إضافية، و انه تدخل صياغة الرؤية، الرسالة، في تحديد مستوى الخطة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها النشاطات و برامج و مشروعات متوسطة و قصيرة المدى .

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

سنبين أوجه الشبه و أوجه الاختلاف الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

جدول: (1-1) مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه اختلاف
دراسة محمد كايد	المتغير المستقل. المتغير التابع. أداة جمع المعطيات وطريقة معالجتها. منهج الدراسة (وصفي تحليلي)	عينة الدراسة. حجم الدراسة.
دراسة الموسوي	المتغير التابع (الأداء التسويقي).	المتغير المستقل. عينة الدراسة. محل الدراسة.
دراسة ميا واخرون	المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي).	المتغير التابع. عينة الدراسة. محل الدراسة.
دراسة العجمي	المتغير المستقل. أداة جمع المعطيات وطريقة معالجتها.	المتغير التابع. عينة الدراسة. محل الدراسة. حجم الدراسة.
Beasley	المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي).	المتغير التابع. عينة الدراسة. محل الدراسة. حجم الدراسة.
Morgan and Strong	المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي).	المتغير التابع. عينة الدراسة. محل الدراسة. حجم الدراسة.
Sinkovics and Roat	المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي).	المتغير التابع. عينة الدراسة. محل الدراسة. حجم الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول بان التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للبنوك تقوم من خلاله بتنفيذ خطته لتحقيق مستويات أداء بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم البنوك بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتميز في سير عملها، كما أن للتوجه الاستراتيجي أنواع مختلفة حيث يتميز كل نوع بمميزات مختلفة عن الأنواع الأخرى و يتبنى كل نوع إستراتيجية مغايرة عن الأنواع التوجهات الأخرى.

كما أن للأداء التسويقي قدرة على تحقيق أهداف البنوك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لبنك BNA ورقة

تمهيد الفصل

وبعد ما قمنا بعرض الجانب النظري من الدراسة من خلال الفصل الأول تناولنا فيه الجوانب الأساسية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وتحسين الأداء في البنك، وكذا أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر، نود إسقاط المفاهيم النظرية في الجانب التطبيقي للرد علي تساؤلاتنا باستخدام الاستبانة، حيث يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي أفرزتها الاستبانة من خلال استقصاء آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية تغطي متغيرات الدراسة وفقاً للآتي :

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والمناقشة.

المبحث الأول : تقديم عام للبنوك محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم البنك الوطني الجزائري وكالة- ورقلة و عليه سنتطرق إلى لمحة شاملة عنه .

المطلب الأول: نشأة و تعريف البنك.

أولاً: نشأة البنك:

بموجب الأمر 66/178 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966 نشأ البنك الوطني الجزائري حيث يعد هذا الأخير من بين البنوك التجارية التي تهتم بتمويل الاستثمارات بالإضافة إلى مجموعة من الوظائف كما أسندت له مهمة دعم تشجيع السياسة التسيير لرفع الخناق علي البنك المركزي و الخزينة العمومية و بعد أن تمت الإصلاحات في 1971 تخصص في عدة مجالات التجارة و الصناعية و الفلاحة، ثم انبثق عنه بنك الفلاحة و التنمية الريفية في سنة 1988 تحول البنك إلى مؤسسة ذات أسهم حيث اعتبر أول بنك تأسس في الجزائر بتدخل العديد من البنوك الخارجية و حالياً أصبح يضم البنك الوطني الجزائري حوالي 165 وكالة موزعة علي 17 مديرية من بينها وكالة ورقلة و هي محل دراستنا

ثانيا : تعريف مديرية شبكة الاستغلال 184- ورقلة :

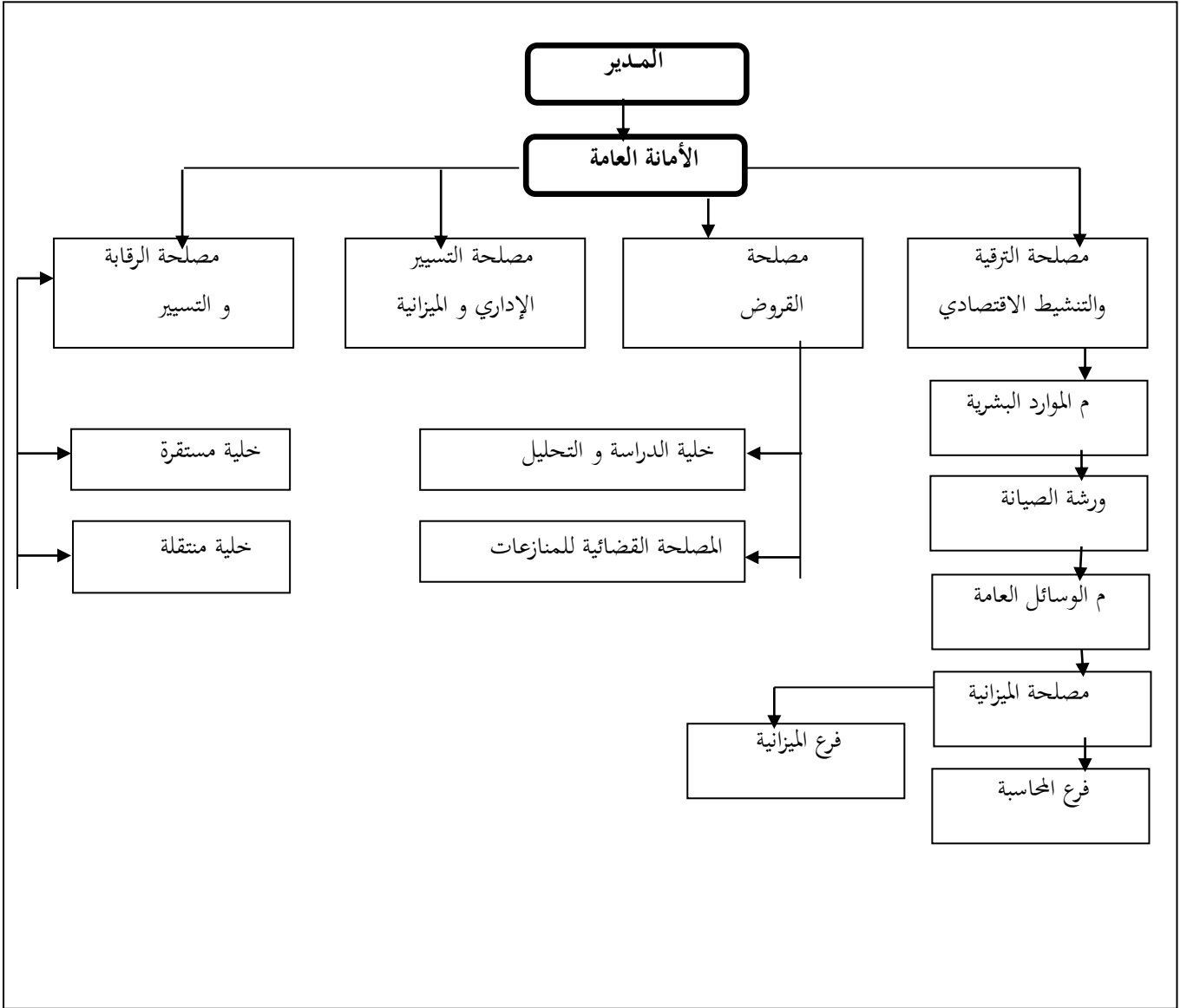
تعتبر مديرية شبكة الاستغلال -184 ورقلة احدي المديريات التي دشنت مع الوكالة الرئيسية لها يوم 3 محرم 1415 هـ الموافق ل 13 يونيو 1994 بمقر نهب الجيش التحرير الوطني مقابل للمستشفى الضياء حالياً و يقدر رأسمالها ب 41.600.000.00 دج حيث تشرف هذه الأخيرة علي 15 وكالة المتمثلة في :

➤ غرداية 291	➤ متليلي 296	➤ تمنراست 473
➤ غرداية 292	➤ أفلوا 297	➤ تقرت 941
➤ بريان 294	➤ حاسي مسعود 947	➤ ورقلة 943
➤ القرارة 295	➤ الأغواط 301	➤ جانت 945
➤ ورقلة 946	➤ ورقلة 944	➤ البيزي 948

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

يمكننا عرض الهيكل التنظيمي للمديرية شبكة الاستغلال 184- ورقلة و تحديد مختلف مستوياته و مصالحه حيث تتكون كل مصلحة مجموعة من المصالح المكلفة بالسير الحسن لنشاط الوكالة كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال 184- ورقة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك BNA

المطلب الثالث: الخدمات و المنتجات البنكية للبنك BNA ورقة

يقوم بنك الوطني الجزائري بمجموعة من الأنشطة التسويقية في إطار مزيج تسويقي متكامل، يهدف لاستقطاب العملاء و إشباع رغباتهم من خلال إتاحة مجموعة من الخدمات و العمل على تحسينها و تطويرها بما يتلائم بمتطلبات السوق.

1- الحسابات:

- حسابات للأجل.
- حساب الادخار.
- حسابات الودائع.
- حسابات على الدفتر.
- حسابات جارية.
- بطاقات السحب.
- إتاحة وسائل الدفع المختلفة.

2- القروض:

- قروض الاستثمار.
- قروض الاستهلاك.
- قروض الاستغلال.
- القروض العقارية.
- قروض التجارة الخارجية.
- الاعتماد المستندي.
- التسليم المستندي.

المبحث الثاني: الطريقة و الإجراءات.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينيتها، و أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجات الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداء الدراسة و وثباتها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

1) منهج الدراسة الميدانية: اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي الإحصائي، حيث تهدف إلى تحليل اثر التوجه الاستراتيجي على تحسين أداء التسويق للبنوك من خلال جمع البيانات عن طريق استبيان تم تصميمها لهذا الغرض.

(2) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين و مسئولين البنوك، حيث أن العينة الممثلة لهذا المجتمع تتكون من البنك الوطني الجزائري و فروع له لولاية ورقلة.

ويتكون أفراد العينة من (المدير، نواب المدير، رؤساء المصالح، الموظفين)

قمنا بتوزيع 50 استبيان شمل المدراء ونواب المدراء و رؤساء المصالح و موظفين لعينة من البنوك بولاية ورقلة، حيث اعتمدنا عن طريق التسليم المباشر الاستمارة الاستبيان للمستقصى و المقابلات الشفوية، وقد تم استرجاع 49 إستبانة بنسبة 98 بالمائة، وعدد الاستبيانات غير المسترجعة بلغت 1 استبيان بنسبة 2%.

(3) مصادر الحصول على المعلومة و أداء الدراسة :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالي فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداء رئيسية للبحث، تم تصميمه خصيصا لهذا الغرض و قد شمل الاستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها، من قبل الباحثين، و لقد قسم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: حول المعلومات الوظيفية و الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: يضم أربعة محاور كالأتي:

المحور الأول: الأداء التسويقي للبنك.

المحور الثاني: استعمال التكنولوجيا الحديثة و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك.

المحور الثالث: التوجه الاستراتيجي.

المحور الرابع: دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنك.

– **طريقة جمع المتغيرات:** لقد تم جمع المتغيرات عن طريق استمارة استبيان بحيث تم تصميمها وصياغتها بشكل مناسب للحصول على البيانات المطلوبة لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، بحيث وزعت على عينة من الموظفين للبنك الوطني الجزائري وفروعه بولاية ورقلة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الفرع الأول : المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا في دراستنا هذه مجموعة من الاختبارات الإحصائية المساعدة على استخلاص أفضل النتائج وهي:

النسب المئوية والتكرارات؛

اختبار ألفا كرونباخ (صدق وثبات فقرات الاستبيان)؛

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

معامل الارتباط بيرسون؛

وكل هذا من خلال تفرغ أسئلة الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 20).

ولقد تم استخدام سلم ليكارت الثلاثي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات الباحثين

لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي :

الجدول (1-2): سلم ليكارت الثلاثي

الرأي	موافق	محايد	معارض
الدرجة	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي.

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعاً وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً .

*وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول الموالي يبين ذلك :

جدول (2-2) : يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
28	0,823

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول (2-2) معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.823 وهذا بإدخال 28 سؤال التي تحتوي على درجات من الموافقة أي أن 82.3% من موظفون البنك الوطني الجزائري بورقلة سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم استجوابهم من جديد وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية ومقبولة جدا للأداة المستخدمة في الدراسة مما يعطي أكثر مصداقية للنتائج.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية لأنها تفوق الحد الأدنى الذي يساوي 62%، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، نبدأ بعرض الخصائص الشخصية، ثم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج .

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجدول رقم (2-3) الموالي يبين خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	المستوي	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	63,3
	أنثى	18	36,7
العمر	اقل من 30 سنة	10	20.4
	من 30 إلى 40 سنة	22	44.9
	من 41 إلى 50 سنة	13	26.5
	أكثر من 51 سنة	4	8.2
المستوى التعليمي	مستوي ثانوي	10	20.4
	مستوى مهني	6	12.2

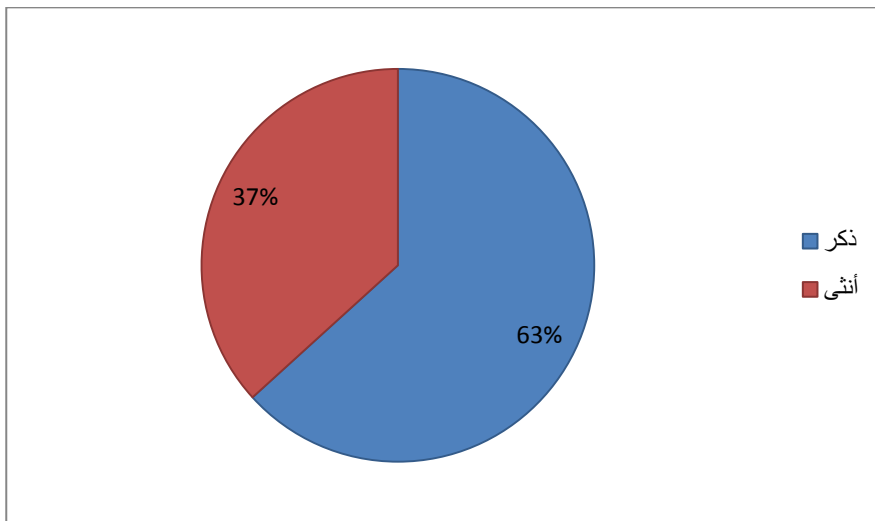
57.1	28	مستوى جامعي	
10.2	5	دراسات عليا	
26.5	13	اقل من 5 سنوات	
40.8	20	من 5 إلى 10 سنوات	عدد السنوات الخدمة في القطاع المصرفي
32.7	16	أكثر من 10 سنوات	
10.2	5	مدير بنك	
8.2	4	نائب المدير	المركز الوظيفي
20.4	10	رئيس مصلحة	
61.2	30	موظف	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

1: بالنسبة لمتغير الجنس

يبين الجدول رقم (2-3) أن 63.3% من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 36.7% وهذا يدل على أن غالبية موظفين و مسؤولين البنك من جنس المذكر، وهي تعبر عن تناسب نوعا ما بين الذكور والإناث في البنوك، كما هو مبين في الشكل رقم (2-2).

شكل رقم (2-2) يبين توزيع الموظفين عينة الدراسة حسب متغير الجنس

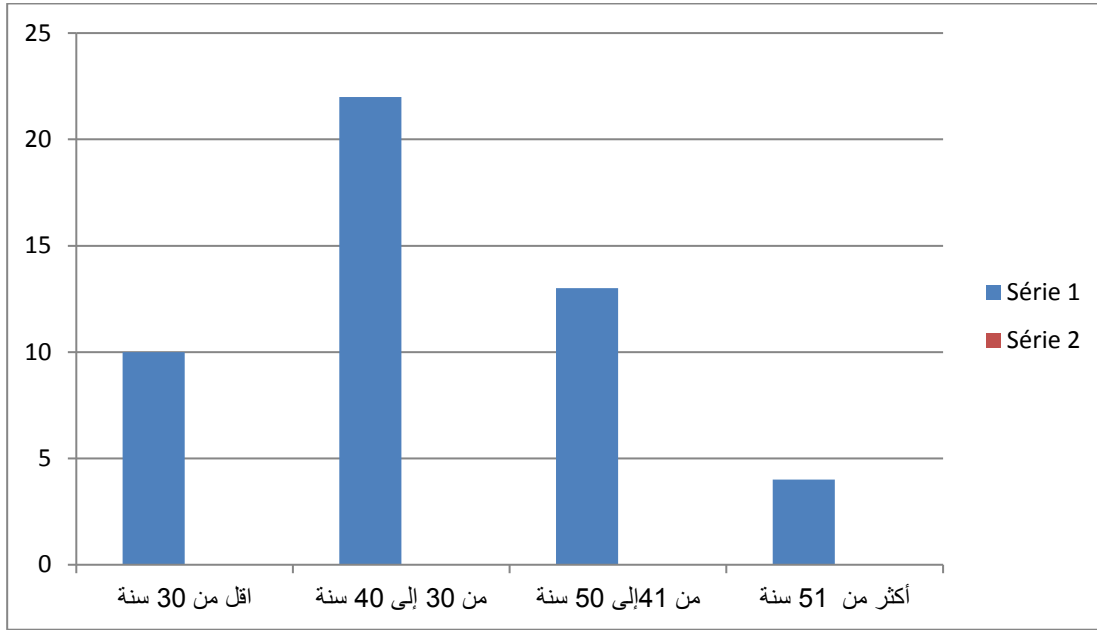


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

2: بالنسبة لمتغير العمر

أما عن توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، فنلاحظ من خلال الجدول (2-3) من عينة الدراسة أن أكثر أعمار عينة الموظفين هي فئة (من 30 إلى 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (9,44)، وتليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (5,26)، ثم تأتي بعد ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (4,20)، وتليها الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) بنسبة (2,8)، من خلال هذا تبين أن عينة الدراسة تتركز بين فئتي (من 30 إلى 40 سنة) وهي الفئة الشبابية. كما هو موضح في الشكل رقم (2-3).

شكل رقم (2-3) توزيع الموظفين عينة الدراسة حسب متغير العمر

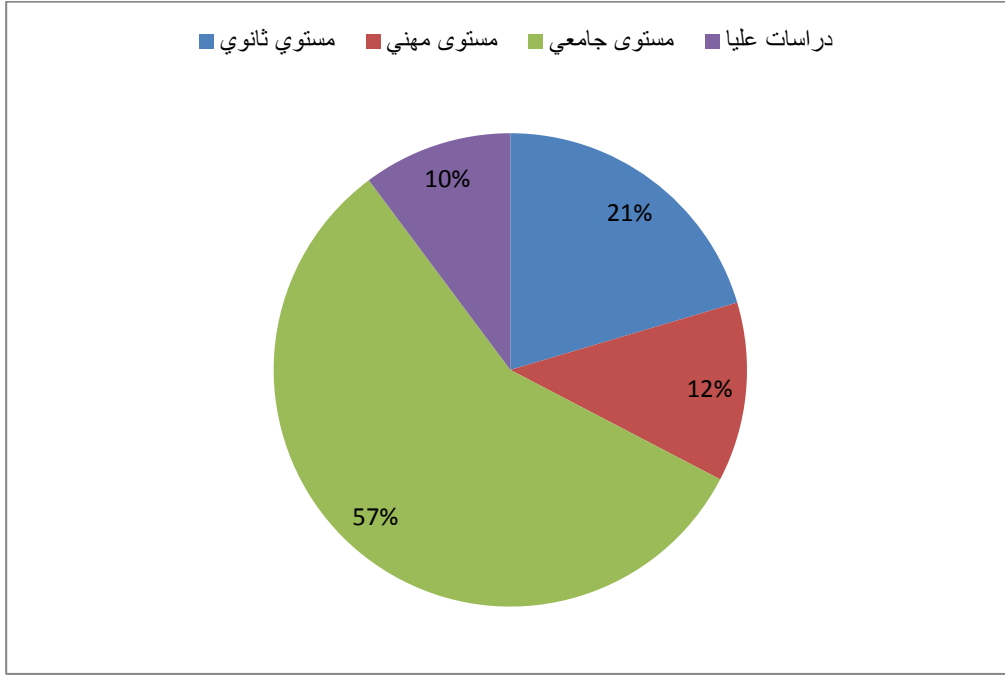


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

ثالثا: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 57.1 حاصلين على شهادات جامعية، وتليها نسبة 20.4 من مستوى ثانوي، ثم تأتي نسبة 12.2 من مستوى مهني، وتليها نسبة 10.2 من الحاصلين على شهادات عليا، وهذا يدل على أن مصلحة الموارد البشرية بالبنوك تستقطب الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية أي موظفين المؤهلين وذوي الكفاءات العلمية العالية، وقدرتهم على إدراك ما يحيط ببيئة عملهم.

شكل رقم (2-4) توزيع الموظفين عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

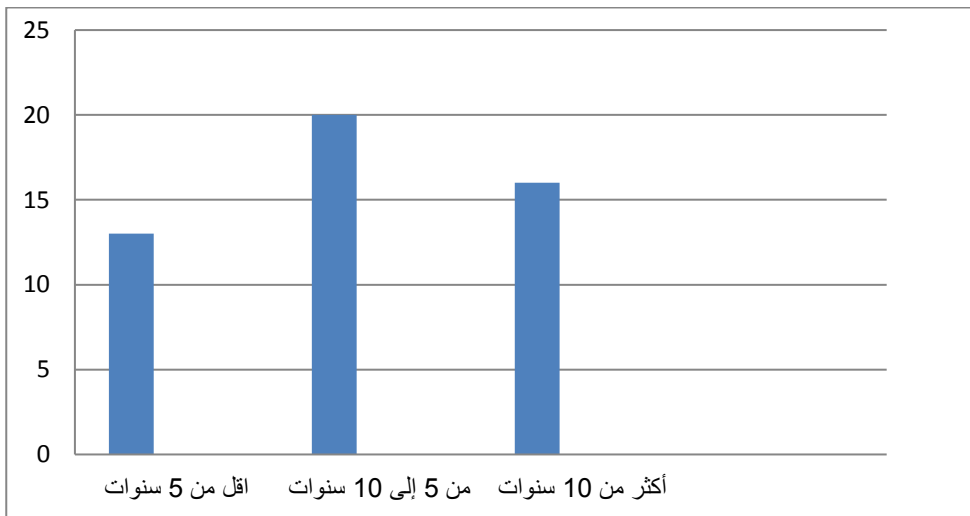


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

رابعاً: بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

نلاحظ من جدول رقم (2-3) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يعملون في المؤسسة المصرفية في فترة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 40.8، وتلها بنسبة 32.7 الموظفين الذين يعملون في البنك أكثر من 10 سنوات ثم بنسبة 26.5 الموظفين الذين يعملون في البنك منذ أقل من 5 سنوات، وهذا يعني أن من يقومون بوظائف البنك أشخاص ذو كفاءة و خبرة عاليتين التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.

شكل رقم (2-5) توزيع الموظفين عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

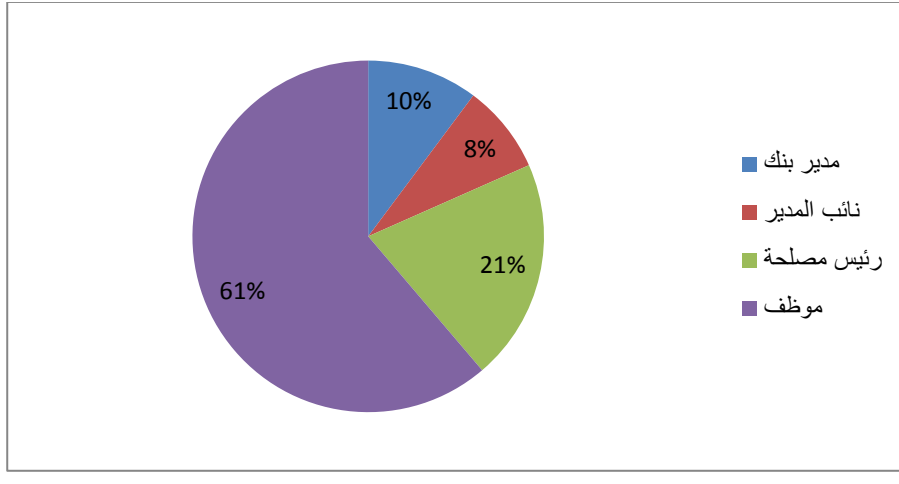


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

خامسا: بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي

نلاحظ من الجدول رقم (2-3) أن نسبة 61.2 من أفراد العينة موظفين، تم تليها نسبة 20.4 رؤساء مصالح، بينما نسبة 10.2% مدراء، وبنسبة 8.2% نواب مدير، أغلبية العينة يتمثلون في الموظفين و رؤساء مصالح، بينما أن استجابة المدراء و نوابهم كانت اقل. مع العلم أننا قمنا بتوزيع الاستثمارات بنسبة 50% لطبقة الإدارة العليا لكن الاستجابة كانت اقل من النصف.

شكل رقم (2-6) توزيع الموظفين عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

❖ مقياس التحليل :

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين حول فقرات الاستبيان ككل وفقرات كل محور من محاور الاستبيان بحيث استخدمنا مقياس ليكارت كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-4) يوضح الاتجاه العام لآراء الموظفين.

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

الفرع الأول: تحليل أسئلة المتغير المستقل

جدول رقم (2-5) اتجاه أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجه الاستراتيجي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
2	مرتفعة	0,58	2,69	لدى البنك أهداف و غايات إستراتيجية مكتوبة.	1	التوجه الاستراتيجي
6	مرتفعة	0.64	2,57	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.	2	
11	متوسطة	0,83	2,08	بيئة العمل داخل البنك تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكل سهولة و يسر .	3	
9	متوسطة	0,78	2,08	الهيكل التنظيمي ملائم في تنفيذ خطط التوجه الاستراتيجي.	4	
8	متوسطة	0,79	2,29	لدى موظفي البنك ثقافة التوجه الاستراتيجي.	5	
12	متوسطة	0,87	2,02	القرارات الاستراتيجية تطبق من طرف الموظفين بالانضباط.	6	
7	مرتفعة	0,73	2,51	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات و معالجتها قبل و بعد وقوعها.	7	
10	متوسطة	0,73	2,08	يضع البنك خطط سنوية لجميع أنشطته و عملياته بناء على خطة التوجه الإستراتيجي.	8	
1	مرتفعة	0,50	2,69	يتم وضع خطط و استراتيجيات بديلة عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للبنك.	9	
5	مرتفعة	0,63	2,65	لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.	10	
3	مرتفعة	0,58	2,69	لديكم فكرة عن التوجه الإستراتيجي و أساليب الإدارة الإستراتيجية.	11	
4	مرتفعة	0,59	2,67	يتبنى البنك نمط معين للتوجه الإستراتيجي.	12	
	مرتفعة	0,69	2,41	التوجه الاستراتيجي		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج تحليل الاستبيان

13) أي أنماط التوجه الاستراتيجي يطبق البنك

جدول رقم (2-6) أنماط التوجه الاستراتيجي المطبق في البنك.

النسبة المئوية	التكرار	أي أنماط التوجه الاستراتيجي يطبق البنك
63,26	31	في حالة الإجابة محايد أو غير موافق
36,74	18	التوجه الاستراتيجي الدفاعي
0	0	التوجه الاستراتيجي التحليلي
0	0	التوجه الاستراتيجي الإستجابي
0	0	التوجه الاستراتيجي لاستباقي
100,0	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج تحليل الاستبيان

أنماط التوجه الاستراتيجي: من خلال الجدول الذي يبين أنماط التوجه الاستراتيجي المطبق من طرف البنك يظهر أن البنك يطبق التوجه الاستراتيجي الدفاعي بواقع 36,74 و التوجه التحليلي الإستجابي و الاستباقي بنسبة 00 أما الموظفين غير موافقين و المحايدون على تبني البنك لنمط معين لتوجه الاستراتيجي كانوا بنسبة 63,26 و هذا يدل على أن اغلب موظفين البنك لا يدرون بنمط الاستراتيجي المطبق من قبل البنك.

التوجه الاستراتيجي: يظهر من دراسة فقرات التوجه الاستراتيجي أن متوسط العام قدر ب (2.41) بانحراف معياري (0.69) و قد احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وبانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل أن البنك يضع خطط و استراتيجيات بديلة عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية حسب رأى الموظفين. و احتلت الفقرة (1) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وبانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن البنك لديه غاية و إستراتيجية مكتوبة وهي من أهم عناصر التوجه الاستراتيجي. في حين احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.02)، وبانحراف معياري (0.87)، مما يدل أن القرارات الإستراتيجية لا تطبق بانضباط من طرف موظفين البنك. كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات التوجه جاءت بدرجة مرتفعة.

الفرع الثاني: المتغير التابع الأداء التسويقي
جدول رقم (2-7) يوضح اتجاه أفراد عينة الدراسة حول الأداء التسويقي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
3	متوسطة	0,91	2,14	يفضل البنك تحسين أدائه التسويقي وتطوره، بدلا من توفير السيولة.	1	أداء التسويقي للبنك
4	متوسطة	0,85	2,12	لدى البنك جهاز للرقابة على الأداء التسويقي.	2	
1	مرتفعة	0,39	2,82	يساهم التوجه الاستراتيجي في جودة خدمات التسويقية للبنك.	3	
2	مرتفعة	0,52	2,82	من استراتيجيات البنك تحسين أدائه التسويقي.	4	
	مرتفعة	0,672	2,47	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج تحليل الاستبيان

الأداء التسويقي: يظهر من خلال دراسة فقرات الأداء التسويقي أن متوسطها العام قدر ب (2.47) بانحراف معياري (0.67) و قد احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.82) وبانحراف معياري (0.39)، وهذا يدل على أن التوجه الاستراتيجي يساهم في جودة الخدمات التسويقية للبنك. فيما احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.12) و بانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على أن الرقابة على الأداء التسويقي في البنك ضعيفة.

جدول رقم (2-8) يوضح اتجاه أفراد عينة الدراسة حول دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنك .

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
3	مرتفعة	0,48	2,82	يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة كفاءة وتحسين فعالية البنك.	1	دور التوجه

2	مرتفعة	0,45	2,86	يساهم التوجه الاستراتيجي في زيادة ربحية البنك.	2	الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنك
1	مرتفعة	0,42	2,84	يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك	3	
6	مرتفعة	0,73	2,53	يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة تحقيق أهداف البنك .	4	
7	مرتفعة	0,73	2,51	يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة إنتاجية البنك .	5	
4	مرتفعة	0,49	2,80	عند وضع الخطط الإستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار كسب رضا الزبون وجذب الزبائن جدد .	6	
5	مرتفعة	0,58	2,69	هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي للبنك .	7	
	مرتفعة	0,561	2,72	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج تحليل الاستبيان

الفرع ثالث: تحليل أسئلة دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي

دور التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي: يظهر من دراسة فقرات الأداء التسويقي أن متوسط العام قدر ب (2.72) بانحراف معياري (0.56) و قد احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وبانحراف معياري (0.42)، وهذا يدل أن التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك حسب رأى الموظفين. و قد احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، وبانحراف معياري (0.45)، وهذا يدل أن التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة ربحية البنك. في حين احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر ب(2.52) بانحراف معياري (0.73)، مما يدل أن التوجه الاستراتيجي لا يؤدي إلى زيادة إنتاجية البنك

جدول رقم (2-9) يوضح اتجاه أفراد عينة الدراسة حول استعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
2	متوسطة	0,76	2,31	البنك جاهز لتحمل مستوى عال من التكلفة ليكون مبتكرا.	1	استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والابتكار في البنك
3	متوسطة	0,80	2,18	يتجه البنك إلى استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مباشرة.	2	
1	مرتفعة	0,83	2,39	يملك البنك تقنية و تكنولوجيا متطورة تساهم في تقديم خدمات تسويقية متميزة.	3	
4	متوسطة	0,81	1,92	يتمتع البنك بموارد و إمكانيات حديثة تساعده علي تبني التوجه الاستراتيجي.	4	
	متوسطة	0,806	2,2	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج تحليل الاستبيان

الفرع الرابع: تحليل أسئلة استعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك

استعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك: يظهر من دراسة فقرات الأداء التسويقي أن متوسط العام قدر ب (2.2) بانحراف معياري (0.80) و قد احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وبانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل أن على أن البنك يملك تقنيات و تكنولوجيا متطورة تساهم في خدمات تسويقية متميزة في حين احتلت الفقرة (4) المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر ب(1.92) وبانحراف معياري (0.81)، وهذا يدل على أن البنك لا يتمتع بموارد و إمكانيات حديثة تساعده على تبني التوجه الاستراتيجي.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضيات

استخدم في هذا البحث العديد من المقاييس و الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث و هي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يتبنى البنك الوطني الجزائري بورقلة التوجه الاستراتيجي بدرجة عالية

جدول رقم (2-9) يوضح اختبار T.test و أسئلة الفرضية الأولى

Test sur échantillon unique	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لدى البنك أهداف و غايات إستراتيجية مكتوبة	32,253	48	,000	2,694	2,53	2,86
لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.	27,885	48	,000	2,571	2,39	2,76
بيئة العمل داخل البنك تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكل سهولة. و يسر.	17,397	48	,000	2,082	1,84	2,32
الهيكل التنظيمي ملائم في تنفيذ خطط التوجه الاستراتيجي.	18,533	48	,000	2,082	1,86	2,31
لدى موظفي البنك ثقافة التوجه الاستراتيجي.	20,239	48	,000	2,286	2,06	2,51
القرارات الاستراتيجية تطبق من طرف الموظفين بالانضباط.	16,113	48	,000	2,020	1,77	2,27
تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات و معالجتها قبل و بعد وقوعها.	23,763	48	,000	2,510	2,30	2,72
يضع البنك خطط سنوية لجميع أنشطته و عملياته بناء على خطة التوجه إستراتيجي.	19,924	48	,000	2,082	1,87	2,29
يتم وضع خطط و استراتيجيات بديلة عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للبنك.	31,656	48	,000	2,673	2,50	2,84
لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.	29,439	48	,000	2,653	2,47	2,83
لديكم فكرة عن التوجه الإستراتيجي و أساليب الإدارة الإستراتيجية.	32,253	48	,000	2,694	2,53	2,86
لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.	37,089	48	,000	2,694	2,55	2,84
بيئة العمل داخل البنك تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكل و يسر.	8,439	48	,000	1,163	2,89	1,44

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يوضح الجدول (2-9) أن الوسط الحسابي (Moyenne) للأغلب الفقرات أعلاه أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (2) و هذا يدل أن أغلبية الموظفين يوافقون على هذه الفرضية، ويشبتون صحتها و كذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.00) أي اصغر من (0.05). و هذا يدل على أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على صحة الفرضية الأولى. و من خلال ما تقدم يتضح صحة الفرضية الأولى: أن البنك الوطني الجزائري لا يتبنى التوجه الاستراتيجي بدرجة عالية و يظهر ذلك من خلال انه يملك أهداف و غايات إستراتيجية كما أن لديه رسالة مكتوب. إلا أن البنك غير مهتم به و الموظفين غير منضبطين بتنفيذه.

الفرضية الثانية: يهتم البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة بأدائه التسويقي بدرجة عالية.

جدول رقم (10-2) يوضح اختبار **T.test** و أسئلة الفرضية الثانية

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يفضل البنك تحسين أدائه التسويقي وتطوره، بدلا من توفير السيولة.	16,432	48	,000	2,143	1,88	2,41
لدى البنك جهاز للرقابة على الأداء التسويقي.	17,333	48	,000	2,122	1,88	2,37
يساهم التوجه الاستراتيجي في جودة خدمات التسويقية للبنك.	37,386	48	,000	2,816	2,66	2,97
من استراتيجيات البنك تحسين أدائه التسويقي.	50,390	48	,000	2,816	2,70	2,93

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يوضح الجدول (10-2) أن الوسط الحسابي الفعلي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (2) و هذا يدل أن اغلب موظفين يوافقون على هذه الفرضية، و كذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.00) أي اصغر من (0.05). و هذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على صحة الفرضية. و من خلال ما تقدم يتضح صحة الفرضية الثانية: أن البنك الوطني الجزائري و فرعه يهتمون بأداء الأداء التسويقي رغم نقص رقابة عليه.

➤ الفرضية الثالثة: هناك علاقة تأثير إيجابي بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي في البنك الوطني الجزائري بورقلة.

جدول رقم (11-2) يوضح اختبار **T.test** و أسئلة الفرضية الثالثة

Test sur échantillon unique	
	Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة كفاءة وتحسين فعالية البنك.	40,547	48	,000	2,816	2,68	2,96
يساهم التوجه الاستراتيجي في زيادة ربحية البنك.	43,818	48	,000	2,857	2,73	2,99
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك	46,658	48	,000	2,837	2,71	2,96
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة تحقيق أهداف البنك .	23,975	48	,000	2,531	2,32	2,74
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة إنتاجية البنك .	23,763	48	,000	2,510	2,30	2,72
عند وضع الخطط الإستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار كسب رضا الزبون وجذب الزبائن جدد.	39,210	48	,000	2,796	2,65	2,94
هل ترون أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي للبنك.	32,253	48	,000	2,694	2,53	2,86

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يوضح الجدول (2-10) أن الوسط الحسابي الفعلي للفقرات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (2) و هذا يدل أن اغلب موظفين يوافقون على هذه الفرضية، و كذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.00) أي اصغر من (0.05). و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية لهذه الفرضية و أن معظم أفراد العينة يوافقون على صحة الفرضية. و من خلال ما تقدم يتضح صحة الفرضية الثالثة: هناك علاقة تأثير إيجابي بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي في البنك.

الفرضية الرابعة: يساهم التطور التكنولوجي في البنك على مساعدته في تبني التوجه الاستراتيجي وتحسين أدائه التسويقي.

جدول رقم (2-12) يوضح اختبار T.test و اسئلة الفرضية الرابعة

Test sur échantillon unique	
	Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilat éral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البنك جاهز لتحمل مستوى عال من التكلفة ليكون مبتكرا.	20,984	48	,000	2,306	2,09	2,53
يتجه البنك إلي استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مباشرة.	18,915	48	,000	2,184	1,95	2,42
يملك البنك تقنية و تكنولوجيا متطورة تساهم في تقديم خدمات تسويقية متميزة.	19,968	48	,000	2,388	2,15	2,63
يتمتع البنك بموارد وإمكانيات حديثة تساعد علي تبني التوجه الاستراتيجي.	16,531	48	,000	1,918	1,69	2,15

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يوضح الجدول (2-9) أن الوسط الحسابي (Moyenne) لأغلب الفقرات أعلاه أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (2) و هذا يدل أن أغلبية الموظفين يوافقون على هذه الفرضية، ويثبتون صحتها و كذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.00) أي اصغر من (0.05). و هذا يدل على أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على صحة الفرضية الرابعة. و من خلال ما تقدم يتضح عدم صحة الفرضية الرابعة: مساهم التطور التكنولوجي في البنك لا على يساعده في تبني التوجه الاستراتيجي وتحسين أدائه التسويقي. رغم وجود موارد وإمكانيات حديثة تساعد في تحسين الأداء التسويقي.

جدول رقم (2-13) يوضح معامل الارتباط بيرسون للتوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي

التوجه الاستراتيجي		
0.28	الارتباط	الأداء التسويقي
0.044	المعنوية	
49	العدد N	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وللقيام باختبار فرضية وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي قمنا بتقسيمها إلى فرضيات فرعية وحساب معامل الارتباط بيرسون وذلك كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي.

H1: هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي.

من أجل اختبار صحة الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون، بغرض دراسة علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، حيث يتضح من الجدول (2-13) وجود معامل الارتباط متوسط بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي، حيث أن قيمة معامل الارتباط برسون 0,28، ومستوى دلالة أقل من 0,05 و يساوي 0.044.

المطلب الثالث: النتائج و مناقشة

من خلال التحليلات النظرية و العملية و تحليل نتائج الاسباب و استقراء آراء الموظفين بنك BNA بورقلة توصلنا إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- اتضح من الدراسة أن لدي البنك أهم عناصر التوجه الاستراتيجي و المتمثلة في رؤية و أهداف الإستراتيجية ورسالة مكتوبة و قد اطلعنا على ذلك.
- تبين من الدراسة أن موظفين البنك لهم ثقافة التوجه الاستراتيجي إلا أنهم لا يطبقونها بانضباط انظر الملحق رقم (03).
- عدم وجود رقابة في البنك على التوجه الاستراتيجي أما الرقابة على الأداء التسويقي فكانت متوسطة.
- هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي (الأهداف، الرسالة) و الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبائن) و الأداء العام للبنك يتسم بكفاءة وفعالية متوسطة.
- كما أظهرت الدراسة أن البنك يملك تقنيات وتكنولوجيا متطورة تساعده في أدائه التسويقي على عكس التوجه الاستراتيجي.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي تم القيام بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر التوجه الاستراتيجي و أداء التسويقي للبنك من وجهة نظر موظفين البنك الوطني الجزائري BNA و فروع بولاية ورقلة، وقد اقتضت الدراسة الميدانية على 49 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 50 استبيان، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، كالاستعانة ببرنامج (20) spss من اجل اختبار الفرضيات التي وضعت لهذه الدراسة، وهذا من اجل جمع البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التي من خلالها استنتج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى.

خاتمة

الخاتمة:

تعتبر الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي أمرا هاما وضروريا في رصد مستقبل البنوك و التنبؤ بالتحديات التي تواجهها والتي تنعكس سلبا على أدائها و جودة الخدمات التي تقدمها، بحيث تناولت هذه الدراسة التوجه الاستراتيجي واهم عناصره وأنواعه، و تم التطرق أيضا إلى الأداء التسويقي و مفهومه و مكوناته و التعرف على أهم مؤشرات، وكان الغرض من كل هذا هو إدراج الجانب النظري للدراسة من اجل إعطاء خلفية جيدة للدراسة و توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

❖ وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: " ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي علي تحسين الأداء التسويقي للبنوك " وقد كان الجانب التطبيقي عبارة عن دراسة حالة للبنك BNA لولاية ورقلة، حيث تم التطرق في هذا الجانب إلى استعراض مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراء الموظفين من خلال تحليل معطيات SPSS لمعرفة توجهات المستجوبين، هل هناك اثر للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي في البنك BNA ورقلة محل الدراسة.

❖ مناقشة الفرضيات:

➤ بخصوص الفرضية الأولى: يتبنى البنك الوطني الجزائري التوجه الاستراتيجي بدرجة عالية.

لم تحقق لأن بنك لديه رسالة و أهداف إستراتيجية يريد تحقيقها كما أن موظفين لديهم فكرة عن التوجه الاستراتيجي و أساليب الإدارة الإستراتيجية إلا أن تطبقه في البنك من قبل الموظفين ضعيف إلا في الحالات يضطر البنك لتطبيقها كحدوث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للبنك.

➤ بخصوص الفرضية الثانية: يهتم البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة بأدائه التسويقي بدرجة عالية.

فقد تحققت نسبيا حيث يعتبر الأداء التسويقي من ضمن استراتيجيات البنك في ترويج خدماته لكسب رضا زبائنه أو كسب زبائن جدد رغم ضعف الرقابة على الأداء التسويقي للبنك.

➤ بخصوص الفرضية الثالثة: هناك علاقة تأثير إيجابي بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي في البنك الوطني الجزائري بورقلة.

تحققت من خلال وجود علاقة تأثير ايجابية بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي لأن من أهداف الإستراتيجية البنك زيادة ربحيته و حصته السوقية و رضا زبائنه.

➤ الفرضية الرابعة: يساهم التطور التكنولوجي في البنك على مساعدته في تبني التوجه الاستراتيجي وتحسين أدائه التسويقي.

لم تحقق لعدم اهتمام البنك بالتوجه الاستراتيجي و كذا عدم مساهمة التطور التكنولوجي في مساعدة البنك في تبنيه رغم التطورات الملحوظة في البنوك أما الأداء التسويقي فقد ساهم التطور التكنولوجي في تحسينه بصورة متوسطة.

❖ النتائج و التوصيات:

▪ النتائج:

من خلال التحليلات النظرية و العملية و تحليل نتائج الاستبيان و استقراء آراء الموظفين بنك BNA بورقلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ هناك وجود لعناصر الأساسية للتوجه الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف) في البنك.
- ❖ عدم وجود وعي لدى موظفين البنك بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي بانضباط نظرا لعدم وجود رقابة و تتبع الإدارة العليا لذلك.

- ❖ هناك علاقة تأثير ايجابية بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي في البنك
- ❖ التطور التكنولوجي و استعمال التقنيات الحديثة يساهم نسبيا في تحسين الأداء التسويقي إلا انه لم يساهم في تبني التوجه الاستراتيجي للبنك.

▪ التوصيات:

بناء على ما توصل إليه من نتائج في هذه الدراسة فإننا نوصي بالتالي:

- ❖ ضرورة فعالية التوجه الاستراتيجي في البنوك الجزائرية لما له من أهمية في تحقيق الأداء الفعال و الكفاء و سرعة تحقيق الأهداف.
- ❖ اهتمام البنوك بتفعيل دور التوجه الاستراتيجي خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي يعيشها العالم و التي تتطلب وجود مثل هذا التوجه لدى البنوك للمحافظة على وجودها و تأقلم مع الظروف المحيطة.
- ❖ يجب تنظيم دورات تدريبية و ندوات للموظفين البنك من مختلف المستويات لشرح أهمية و كيفية استعمال التوجه الاستراتيجي.
- ❖ إجبار الإدارة العليا للبنوك بتطبيق التوجه الاستراتيجي في فروعها و إشراك مدراءها الموظفين في عملية صنع القرار الاستراتيجي.
- ❖ العمل على زيادة الاهتمام بأداء التسويقي و تفعيل دوره لما له من اثر ايجابي على زيادة الربحية و الحصص السوقية و رضا الزبون.

أفاق الدراسة:

عقب انتهاء من موضوع بحثنا هذا يبين لنا العديد من المسائل والجوانب التي تحتاج لمزيد من البحث والدراسة، نذكر منها مايلي:

- ❖ علاقة التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي في البنوك الجزائرية.
- ❖ ثقافة التوجه الاستراتيجي في البنوك الجزائرية.
- ❖ اثر التوجه الاستراتيجي علي ربحية البنوك.

المراجع

قائمة المراجع:

1) المراجع العربية:

الكتب:

- 1) إدريس وائل محمد صبحي، والغالي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، عمان، 2009.
- 2) إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3) حريم، حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003.
- 4) الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2000.
- 5) الخفاجي، عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
- 6) الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003.
- 7) الصميدعي، محمود جاسم محمد " استراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي " دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2004 ص.
- 8) مصطفى احمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط الثانية، عمان، 2002.

المذكرات والرسائل:

- 1) - لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2008- 2009، ص43.
- 2) 2. بوكريطة نوال، اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة (four w.t) مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.
- 3) إدريس، وائل، والنسور، جاسر، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية، مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان - الأردن، 2005.
- 4) إيمان بشير محمد مصطفى أبو رذن، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.
- 5) الشعيبي، محمد الصغير، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل 2004..
- 6) شقيرة أماني، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من المنظور متكامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر 2005.
- 7) صالح بن نواره، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، 2006

- (8) كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة باتنة 1، 2016.
- (9) محمد كايد محمد المجالي "اثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية" رسالة ماجستير ادراه أعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2012.
- (10) ميرخان ، خالد حمد أمين، الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003.

(2) المراجع الأجنبية:

- 1) Slater .s.f. and narver .j.c "does competitive environment moderate the market orientation" journal of marketing vol 58 (1994) .
- 2) Moore, marguerite "effect of strategic orientation on innovation and performqnce "the universty of tennessee, knoxville, USA (2002).
- 3) Kenan Issa Alsayegh, The impact of marketing mix on customer loyalty, Iraq, 2014.
- 4) Venkatraman "strategic orientation of business enterprises" mangement science 35(8) 2009.

الموقع الالكتروني:

WWW.BNA.DZ

الملاحق

الملحق رقم 01:

استمارة استبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



عنوان المذكرة: "أثر التوجه الإستراتيجي على تحسين أداء التسويقي للبنوك "

استمارة استبيان

السادة موظفي البنك تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، تحت عنوان:
" اثر التوجيه الإستراتيجي على تحسين أداء التسويقي للبنوك - حالة بنك BNA ورقلة " تتطلع الدراسة لمساهمتكم و تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، و ذلك بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صراحة و موضوعية علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم

الطالبة: تالي هاجر

المشرفة : د/ محسن زبيدة

للاستفسار على أي معلومة يرجى الاتصال :

Jojotali30@gmail.com

أ) لمعلومات الشخصية

1) الجنس

ذكر أنثى

2) العمر

أقل من 30 من 30-40 سنة
من 41-50 أكثر من 51 سنة

3) المستوى التعليمي

مستوى ثانوي مستوى مهني
مستوى جامعي دراسات عليا

4) عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

5) المركز الوظيفي

مدير البنك نائب مدير
رئيس مصلحة موظف

رقم	العبارات	بدائل الاجابة		
		موافق	محايد	معارض
المحور الأول: أداء التسويقي للبنك				
1	يفضل البنك تحسين أدائه التسويقي وتطوره، بدلا من توفير السيولة.			
2	لدى البنك جهاز للرقابة على الأداء التسويقي.			
3	يساهم التوجه الاستراتيجي في جودة خدمات التسويقية للبنك.			
4	من استراتيجيات البنك تحسين أدائه التسويقي.			
المحور الثاني: استعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك				
1	البنك جاهز لتحمل مستوى عال من التكلفة ليكون مبتكرا.			
2	يتجه البنك إلي استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مباشرة.			
3	يملك البنك تقنية و تكنولوجيا متطورة تساهم في تقديم خدمات تسويقية متميزة.			
4	يتمتع البنك بموارد و إمكانيات حديثة تساعد علي تبني التوجه الاستراتيجي.			
المحور الثالث : التوجه الاستراتيجي				
1	لدى البنك أهداف و غايات إستراتيجية مكتوبة.			
2	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.			
3	بيئة العمل داخل البنك تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكل سهولة. و يسر.			
4	الهيكل التنظيمي ملائم في تنفيذ خطط التوجه الاستراتيجي.			

			5 لدى موظفي البنك ثقافة التوجه الاستراتيجي.
			6 القرارات الاستراتيجية تطبق من طرف الموظفين بالانضباط.
			7 تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات و معالجتها قبل و بعد وقوعها.
			8 يضع البنك خطط سنوية لجميع أنشطته و عملياته بناء على خطة التوجه الإستراتيجي.
			9 يتم وضع خطط و استراتيجيات بديلة عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للبنك.
			10 لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.
			11 لديكم فكرة عن التوجه الإستراتيجي و أساليب الإدارة الإستراتيجية .
			12 يتبنى البنك نمط معين للتوجه الإستراتيجي.

13) أي أنماط التوجه الاستراتيجي يطبق البنك :

- التوجه الاستراتيجي الدفاعي التوجه الاستراتيجي التحليلي
 التوجه الاستراتيجي الاستجابي التوجه الاستراتيجي لاستباقي

			المحور الرابع : دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنك.
			1 يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة كفاءة وتحسين فعالية البنك.
			2 يساهم التوجه الاستراتيجي في زيادة ربحية البنك.
			3 يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك
			4 يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة تحقيق أهداف البنك .
			5 يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة إنتاجية البنك .

			6 عند وضع الخطط الإستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار كسب رضا الزبون وجذب الزبائن جدد.
			7 هل ترون أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي للبنك.

شكرا علي حسن تعاونكم.

الملحق رقم 02:

استمارة صدق المحكمين

الجامعة	القسم	الدرجة	المحكم	الرقم
قاصدي مباح ورقلة	العلوم اقتصادية	أستاذ محاضرة	بن ساسي عبد الحفيظ	1
قاصدي مباح ورقلة	العلوم اقتصادية	أستاذ محاضرة	فروحات حدة	2
قاصدي مباح ورقلة	العلوم اقتصادية	أستاذ محاضرة	خويلد عفاف	3

الملحق رقم: 03

أسئلة و أجوبة المقابلة

س1: هل يطبق البنك التوجه الاستراتيجي ؟

ج1: نعم يطبق البنك التوجه الاستراتيجي لكن ليس باستمرار.

س2: ما هو مصدر التوجه الاستراتيجي ؟

ج2: يصدر التوجه الاستراتيجي من الإدارة العليا بالجزائر العاصمة يصل إلى وكالات الفرعية في شكل وثائق و يطبق في البنك حسب الظروف الخاصة.

س3: ما هو الهدف من تطبيق التوجه الاستراتيجي في البنوك ؟

ج3: الهدف من تطبيق التوجه الاستراتيجي تحسين الأداء و ضمان مستقبل جيد للبنك (البقاء، الربحية، زيادة الزبائن)

س4: هل ترى من الضروري تطبيق التوجه و لماذا ؟

ج4: نعم لكي يحسن من أدائه و يتميز عن منافسيه.

س5: ما هو تقييمك للأداء التسويقي للبنك ؟

ج4: في مستوى مقارنة بالبنوك المنافسة.

س6: هل ترى أن هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي ؟

ج6: نعم هناك علاقة لأن التوجه الاستراتيجي بصفة عامة يدرس عوامل القوة و الضعف في البيئة الداخلية و يربطها بالعوامل الخارجية (الزبائن، المنافسين)

● أجريت المقابلة مع مدير بنك الوطني الجزائري وكالة 184 ورقلة السيد شعراي نور الدين يوم 26 افريل 2018 سا

ثانية زوالا بالبنك محل الدراسة

الملحق رقم 04:

قائمة البنوك محل الدراسة وكالات BNA ورقلة:

رقم الوكالة	الوكالة
184	وكالة ورقلة (المدرية)
943	وكالة ورقلة
944	وكالة ورقلة
947	وكالة حاسي مسعود
941	وكالة تقرت

الملحق رقم 05: ثبات أداة الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	28

الملحق رقم 6 : تحليل المتغيرات الديمغرافية

1- الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	31	63,3	63,3	63,3
انثى	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

2- العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	10	20,4	20,4	20,4
من 30 الى 40 سنة	22	44,9	44,9	65,3
من 41 الى 50 سنة	13	26,5	26,5	91,8
أكثر من 51 سنة	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

3- المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مستوى الثانوي	10	20,4	20,4	20,4
مستوى مهني	6	12,2	12,2	32,7
جامعي	28	57,1	57,1	89,8
دراسات عليا	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

4- الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	13	26,5	26,5	26,5
5_10 سنوات	20	40,8	40,8	67,3
اكثر من 10 سنوات	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

5- الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير بنك	5	10,2	10,2	10,2
نائب المدير	4	8,2	8,2	18,4
رئيس مصلحة	10	20,4	20,4	38,8
موظف	30	61,2	61,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 : اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى :

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilaté ral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لدى البنك أهداف و غايات إستراتيجية مكتوبة	32,253	48	,000	2,694	2,53	2,86
لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.	27,885	48	,000	2,571	2,39	2,76
بيئة العمل داخل البنك تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكل سهولة.	17,397	48	,000	2,082	1,84	2,32
الهيكل التنظيمي ملائم في تنفيذ خطط التوجه الاستراتيجي.	18,533	48	,000	2,082	1,86	2,31
لدى موظفي البنك ثقافة التوجه الاستراتيجي.	20,239	48	,000	2,286	2,06	2,51
القرارات الاستراتيجية تطبق من طرف الموظف بالانضباط.	16,113	48	,000	2,020	1,77	2,27
تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحذ الانحرافات و معالجتها قبل و بعد وقوعها.	23,763	48	,000	2,510	2,30	2,72
يضع البنك خطط سنوية لجميع أنشطته و عملي على خطة التوجه الإستراتيجي.	19,924	48	,000	2,082	1,87	2,29
يتم وضع خطط و استراتيجيات بديلة عند حدوث في البيئة الداخلية أو الخارجية للبنك.	31,656	48	,000	2,673	2,50	2,84
لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.	29,439	48	,000	2,653	2,47	2,83
لديكم فكرة عن التوجه الإستراتيجي و أساليب الإستراتيجية .	32,253	48	,000	2,694	2,53	2,86

لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.	37,089	48	,000	2,694	2,55	2,84
بيئة العمل داخل البنك تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكل سهولة. و يسر.	8,439	48	,000	1,163	,89	1,44

الفرضية الثانية

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يفضل البنك تحسين أدائه التسويقي وتطوره، بدلا من توفير السيولة.	16,432	48	,000	2,143	1,88	2,41
لدى البنك جهاز للرقابة على الأداء التسويقي.	17,333	48	,000	2,122	1,88	2,37
يساهم التوجه الاستراتيجي في جودة خدمات التسويقية للبنك.	37,386	48	,000	2,816	2,66	2,97
تبني التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء التسويق للبنك.	50,390	48	,000	2,816	2,70	2,93

الفرضية الثالثة

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة كفاءة وتحسين فعالية الأداء.	40,547	48	,000	2,816	2,68	2,96
يساهم التوجه الاستراتيجي في زيادة ربحية البنك.	43,818	48	,000	2,857	2,73	2,99
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.	46,658	48	,000	2,837	2,71	2,96
يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة تحقيق أهداف البنك.	23,975	48	,000	2,531	2,32	2,74

يؤدي التوجه الاستراتيجي إلى زيادة إنتاجية البنك .	23,763	48	,000	2,510	2,30	2,72
عند وضع الخطط الإستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار كسب رضا وجذب الزبائن جدد.	39,210	48	,000	2,796	2,65	2,94
هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسوي	32,253	48	,000	2,694	2,53	2,86

الفرضية الرابعة

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	dd	Sig. (bil atér al)	Diffé rence moye nne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Infé rieur	Supé rieur
البنك جاهز لتحمل مستوى عال من التكلفة ليكون مبتكرا.	20,98 4	48	,000	2,306	2,09	2,53
يتجه البنك إلى استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مبا	18,91 5	48	,000	2,184	1,95	2,42
يملك البنك تقنية و تكنولوجيا متطورة تساهم في تقديم خدمات تسوي متميزة.	19,96 8	48	,000	2,388	2,15	2,63
يتمتع البنك بموارد و إمكانيات حديثة تساعد علي تبني التوجه الاست	16,53 1	48	,000	1,918	1,69	2,15

الملحق رقم 07 : مصفوفة الارتباط الكلية (X.Y)

Corrélations

		التوجه	أداء
التوجه	Corrélation de Pearson	1	,289*
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	49	49
أداء	Corrélation de Pearson	,289*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	49	49

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
	المقدمة
أ	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي
01	تمهيد
02	المبحث الأول : ماهية التوجه الاستراتيجي و أداء التسويقي
02	المطلب الأول : ماهية التوجه الاستراتيجي.
02	الفرع الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي.
03	الفرع الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي.
03	الفرع الثالث : مستويات التوجه الاستراتيجي.
04	الفرع الرابع: أنواع التوجهات الإستراتيجية
07	الفرع الخامس: العناصر الأساسية للتوجه الاستراتيجي
11	المطلب الثاني: لأداء التسويقي
11	الفرع الأول: مفهوم الأداء
12	الفرع الثاني: مفهوم التسويق
12	الفرع الثالث: مفهوم الأداء التسويقي
14	الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
14	الفرع الخامس : المزيج التسويقي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
18	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
19	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة ميدانية لبنك BNA ورقلة)
20	تمهيد
21	المبحث الأول: تقديم عام لبنك محل دراسة
21	المطلب الأول: نشأة وتعرف البنك
21	الفرع الأول: نشأة البنك
21	الفرع الثاني: تعريف البنك
21	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.
23	المطلب الثالث: خدمات ومنتجات بنك BNA ورقلة.
23	المبحث الثاني: الطريقة وإجراءات الدراسة .
23	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية
24	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
24	الفرع الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
25	الفرع الثاني: أداة ثبات الدراسة
26	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
26	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
27	تحليل المتغيرات الديموغرافية
32	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
31	الفرع الأول: تحليل أسئلة المتغير المستقل
33	الفرع الثاني: المتغير التابع الأداء التسويقي
34	الفرع الثالث: تحليل أسئلة دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي
35	الفرع الرابع: تحليل أسئلة استعمال التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و الابتكار في البنك
35	الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضيات
40	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
41	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة.
45	المصادر والمراجع
48	الملاحق
61	الفهرس