

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## الموضوع

أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية  
دراسة ميدانية لعينة من المصارف - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

أ.د/ رايس عبد الحق

إعداد الطالب:

حبة فيصل

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ	حسام الدين غضبان
بسكرة	مقررا	استاذ	عبد الحق رايس
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	محمد ناصر خان

الموسم الدراسي: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## الموضوع

أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية  
دراسة ميدانية لعينة من المصارف - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

أ.د/ راييس عبد الحق

إعداد الطالب:

حبة فيصل

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ	حسام الدين غضبان
بسكرة	مقررا	استاذ	عبد الحق راييس
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	محمد ناصر خان

الموسم الدراسي: 2024/2023

## الإهداء

الى من كانت دعواتها تؤنسني ورضاهها سبيلي وقرّة عيني  
احببتها ولم أحب غيرها اشتقت حضنها وأنسها والحديث بجانبها  
الى أحق الناس بصحبتى أمي إلى روحك الطيبة الطاهرة  
جعلك الله في العليين مع الاتبياء والشهداء  
إلى سندي وخزان قوتي إلى ملهمي وقدوتي  
إلى الشخص الذي احلم أن أكون مثله  
إلى أعلى وأفضل أب أنادي وأنا فخور أني إبنك  
إلى أعز كلمة تقال بعد الوالدين إلى الأخوين و الأخوات حفظهم الله ورعاهم  
إلى أبنائي وابنتاي رميسة نبع الحنان و فطوم خليفة والدتي  
إلى زوجتي رفيقه دربي  
إلى كل عائلة حبه إلى كل من يعرفني ويمنى الخير لي  
أهديها لكم جميعا

فيصل

## شكر وعرافان

الحمد لله والصلاه والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم  
بعد حمد الله وشكره وفضله علي لإتمام هذه المذكرة، يسعدني ويطيب لي أن أتقدم بجزيل  
الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد الحق رايس على توجيهاته السديدة  
والقيمة إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها ، الشكر  
الى كل أساتذتي الكرام لقسم العلوم التجارية ،الشكر إلى إختوتي وبالأخص الأخت الكبرى  
التي عوضتني عن حنان الأم ودعمها المستمر لي، الشكر موصول الى كل من مد لي يد  
العون. مشكورين على كل ما قدمتموه

فيصل

## الملخص:

إن التطور الاقتصادي والمعرفي الحاصل اليوم في العالم والذي أسفر عليه منافسة قوية بين جميع المنظمات السلاعية والخدمية، وما الدور الذي تلعبه المصارف في الحركة الاقتصادية لهذا النمو المتسارع الا دليل على الاهمية البالغة لها ومن اجل ايجاد مكانة في السوق والاستحواذ على أكبر حصة سوقية منه، فإنها تتنافس على ارضاء زبائنها من خلال تقديم جودة في خدماتها المصرفية وذلك بالاعتماد وتبني الخطط والاستراتيجيات التسويقية المناسبة لذلك ومن هذا المنطلق ارتأينا ان تكون دراساتنا حول اثر الاستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية لعينة من المصارف ببسكرة، ولمعرفة هذا الاثر قمنا باختبار عينة مكونة من 73 مفردة وتوزيع الاستبيان عليهم وتم استرجاع 66 منها 34 لم تكن ذات مصداقية والإكتفاء بـ: 32 للدراسة، حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية في تفرغ البيانات وتحليلها ومن ثم التوصل الى ان هناك اثر مادي ومعنوي للاستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية .

الكلمات المفتاحية : المصرف , الإستراتيجية التسويقية , الخدمة المصرفية, جودة الخدمة المصرفية.

### **Abstract :**

The economic and knowledge development taking place today in the world, which has resulted in strong competition between all commodity and service organizations, and the role that banks play in the economic mobility of this accelerated growth is evidence of their great importance and in order to find a position in the market and acquire the largest market share of it, they compete to satisfy their customers by providing quality in order to find out this effect, we tested a sample of 73 singles The questionnaire was distributed to them and 66 of them were retrieved, 34 of which were not credible, and 32 were sufficient for the study, where Reliance was placed on the program of the statistical package of Social Sciences in unloading and analyzing data and then concluding that there is a material and moral impact of the marketing strategy on the quality of banking service .

**Keywords:** Bank, digital marketing, Marketing, marketing strategy, marketing strategy, banking service, quality of banking service.

# فهرس المحتويات



A	الإهداء
B	شكر و عرفان
C	الملخص:
ب	مقدمة
1	الفصل الأول: الإستراتيجية التسويقية:
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: اساسيات الاستراتيجية التسويقية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية
10	المطلب الثاني: اختيار الاستراتيجية التسويقية
11	المطلب الثالث: تصميم الاستراتيجية التسويقية
17	المطلب الرابع: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ومعوقاتها
20	المبحث الثاني: انواع الاستراتيجية التسويقية
20	المطلب الأول: استراتيجيات الحرب التسويقية
22	المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع
24	المطلب الثالث: الأستراتيجيات المسندة على هيمنة السوق:
25	المطلب الرابع: إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون
27	المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق وفقا للمحيط الذي يعمل فيه
29	المطلب السادس: الإستراتيجيات العقلانية
31	المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي
31	المطلب الأول:مدخل في المزيج التسويقي
34	المطلب الثاني:استراتيجيات المنتجات (الخدمات)
42	المطلب الثالث:استراتيجيات التسعير

## فهرس المحتويات

45	المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع
49	المطلب الخامس: استراتيجية الترويج
53	المطلب السادس: استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي الخدمي المضافة الى المزيج التسويقي التقليدي
55	خلاصة الفصل:
56	لفصل الثاني: جودة الخدمة المصرفية
57	تمهيد:
58	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية
58	المطلب الأول: المطلب الاول: مفهوم الخدمة المصرفية واهميتها
61	المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية وانواعه
64	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
65	المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية
65	المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية واهميتها
71	المطلب الثاني: ابعاد جودة الخدمة المصرفية
72	المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمة المصرفية
74	المبحث الثالث: قياس جودة الخدمة المصرفية، تطويرها و أساليب تحسينها
74	المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية واهميتها
79	المطلب الثاني: طرق تحسين جودة الخدمة المصرفية ومتطلباتها
81	المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية، أشكالها، مراحلها وأهدافها
85	خلاصة الفصل:
86	لفصل الثالث: دراسة حالة لعينة من مصارف بسكرة
87	تمهيد:
88	المبحث الأول: نظرة عامة حول ميدان الدراسة
88	المطلب الأول: لمحة عن بنك السلام

## — فهرس المحتويات —

91	المطلب الثاني: لمحة عن بنك البركة
92	المطلب الثالث: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية المحلية <i>BADR</i>
95	المبحث الثاني : طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
95	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:
96	المطلب الثاني: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
98	المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
101	المبحث الثاني: مناقشة متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
101	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لدى عينة الدراسة
105	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة
110	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:
118	خلاصة الفصل:
119	خاتمة
119	قائمة المراجع
119	لملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنشآت متعددة الأنشطة	(01)
11	مفتاح صياغة استراتيجية التسويق	(02)
13	مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية	(03)
16	التكامل الراسي والافقي للاستراتيجية التسويقية	(04)
17	تكامل إستراتيجية المنظمة والتسويق	(05)
22	إستراتيجيات الحرب التسويق	(06)
23	أنواع استراتيجية الإبداع	(07)
25	أنواع إستراتيجيات التسويق المسندة على هيمنة السوق	(08)

## فهرس المحتويات

26	إستراتيجية تجزئة السوق (إستراتيجية التنوع)	(09)
27	استراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون	(10)
32	عناصر المزيج التسويقي الموسع	(11)
34	تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي	(12)
35	مراحل دورة حياة المنتج	(13)
49	أنواع إستراتيجيات تعديل او تكثيف قنوات التوزيع	(14)
78	نموذج جودة الخدمة Servqual	(15)
85	مراحل تطوير الخدمات المصرفية	(16)
101	الرسم البياني الدائري لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(17)
102	الرسم البياني الدائري لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	(18)
103	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(19)
104	الرسم البياني الدائري لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(20)

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	تعريف الاستراتيجية التسويقية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين بحسب نعاقيها الزمني	(01)
29	أسس صياغة إستراتيجية المحيط الأجر	(02)
40	الإستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج	(03)
42	مصنوفة إستراتيجيات المنتجات الجديدة	(04)
52	أنشطة الترويج عبر مراحل دورة حياة الخدمة	(05)
59	تعريف الخدمة وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثون	(06)
70	تعاريف لجودة الخدمة المصرفية لبعض الكتاب والباحثين	(07)
98	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	(08)
98	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(09)
99	يوضح أبعاد و عدد عبارات محور جودة الخدمة	(10)
100	معاملات الثبات لمخاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(11)
101	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(12)
102	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(13)
103	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(14)
104	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(15)
105	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن الإستراتيجية التسويقية	(16)

## — فهرس المحتويات —

106	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد جودة الخدمة المصرفية	(17)
110	الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية	(18)
111	علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية وبعد الملموسية	(19)
112	علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية	(20)
113	علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة	(21)
114	علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان	(22)
115	علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف	(23)
116	علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية	(24)
117	التباين الأحادي للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية	(25)
118	مدى أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية	(26)
118	تحليل نتائج الانحدار البسيط لأثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية	(27)

مقدمة

## مقدمة

نتيجة لظهور ما يسمى بالعملة وحركة التسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية وزيادة متطلبات الزبون، أصبحت السوق المصرفية تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتغير والذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة التي تخضع لها المصارف، استجابة لهذه العوامل والتحديات كان لزاما على المصارف تصميم استراتيجية عامة على مستوى المنظمة واستراتيجية تسويقية فعالة على مستوى النشاط التسويقي قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية.

وتحقيقاً لأهداف المنظمات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة، فإن تصميم استراتيجية تسويقية فعالة وناجحة يجب أن يركز على رأسماله الحقيقي والمتمثل في الزبون، عن طريق محاولة إرضائه بتقديم خدمات متميزة له، ولا يكون ذلك إلا من خلال التركيز على مفهوم الجودة كمعيار للمفاضلة حيث أنه المحدد الرئيس في الطلب على الخدمات المصرفية، لما تتصف به من مضامين وقيم رمزية تحقق التميز وترقى في تلبية حاجات الزبائن.

## طرح الإشكالية:

يسعى كل مصرف لتحقيق أعلى جودة من الخدمات المقدمة لزبائنه والتي قد تميزه عن غيره من المصارف الأخرى مما يجعله من مركزه التنافسي في وضعية جيدة وبغية الوصول لذلك تعتمد المصارف تبني استراتيجية تسويقية فعالة على مستوى النشاط التسويقي.

وما يشهده العالم من تطور مستمر وحركية كبيرة في قطاع المصارف خلق جو من التنافس بين المصارف لمن يقدم خدمات بجودة أفضل عن غيره للزبائن، وباعتبار الزبون الركيزة الأساسية التي يقوم عليها السوق تسعى المصارف لاستخدام استراتيجية تسويقية ملائمة.

من خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

## ما هو أثر الاستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة في المصارف محل الدراسة؟

وفي سياق الإجابة عن التساؤل الرئيسي، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر الإستراتيجية التسويقية على بعد الموسمية للمصارف محل الدراسة؟
- ما هو أثر الإستراتيجية التسويقية على بعد الإعتدالية للمصارف محل الدراسة؟
- ما هو أثر الإستراتيجية التسويقية على بعد الإستجابة للمصارف محل الدراسة؟
- ما هو أثر الإستراتيجية التسويقية على بعد الأمان للمصارف محل الدراسة؟
- ما هو أثر الإستراتيجية التسويقية على بعد التعاطف للمصارف محل الدراسة؟

## الفرضيات:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات الآتية والتي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

- الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة"

و التي تتفرع بدورها إلى :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية في المصارف محل الدراسة
- توجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية في المصارف محل الدراسة
- توجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة في المصارف محل الدراسة
- توجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان في المصارف محل الدراسة
- توجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف في المصارف محل الدراسة

## مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع الى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

-**الأسباب الموضوعية:** ترجع لأهمية موضوع جودة الخدمة المصرفية، إذ أصبحت المصارف تعتمد عليها في قوتها التنافسية وتميزها في السوق وما لهذه الأخيرة من تأثير على إقتصاديات الدول، إضافة إلى الأهمية والدور الذي باتت تلعبه الإستراتيجية التسويقية سواء بالنسبة للمصارف أو بالنسبة للزبون.

-**الأسباب الذاتية:** الرغبة في الإطلاع واكتشاف جانب من جوانب الإستراتيجية التسويقية، واكتشاف أهمية أبعاد جودة الخدمات المصرفية خاصة وأن القطاع المصرفي يعتبر من أكثر القطاعات أهمية وتأثيرا في حركية الأموال وإقتصاديات الدول.

## أهمية الدراسة:

رغم حجم التراكم المعرفي في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، الا ان العديد من المؤشرات تؤكد الحاجة الى المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية لإظهار مضامين الاستراتيجية التسويقية، والكيفية التي تتكامل فيها رؤية المصرف ورسالته وخطته الاستراتيجية مع الجودة بوصفها اسبقية تنافسية، كما نؤكد على تحليل الكيفية التي تسهم من خلاله أثر الاستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية من اجل تعزيز قدرته على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التمايز والتفوق.

تكتسي هذه الدراسة أهميتها في كون أن القطاع الخدمي قطاع حيوي ومهم بالنسبة للاقتصاد لم يحظ بذلك الاهتمام الكافي من قبل في الدراسات السابقة، وخصوصا ذلك الجانب المتعلق بالاستراتيجية التسويقية والتي تعتبر الوسيلة التي تمكن من الارتقاء بجودة الخدمات، كما يمكن لدراستنا أن تساعد أصحاب القرار في المصرف محل الدراسة على تطوير جودة خدماته وخاصة المتعلقة بأبعاد الجودة والمتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- وضع تأصيل نظري لموضوعي الاستراتيجية التسويقية وجوده الخدمات المصرفية.
- توضيح المقاربة النظرية بين الاستراتيجية التسويقية وجوده الخدمات المصرفية.
- تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية التسويقية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المصرف محل الدراسة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن يستفيد منها المصرف محل الدراسة

### حدود الدراسة:

تكمّن حدود الدراسة في الإطار المكاني والزمني لها، إذ ان النتائج التي سيتم التحصل عليها نتائج لتحليل مجموعة من البيانات المجمعة في إطار مكاني محدود، إذ أجرينا البحث في ولاية بسكرة في شهر ماي 2024.

### المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع لشقيه النظري والتطبيقي وللإلمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، أما القسم المختص بالدراسة التطبيقية فقد نتبع فيه منهج دراسة حالة واعتمادا على الاختبارات الإحصائية نظرا لملاءمته لذلك القسم أما أداة جمع البيانات التي اعتمدها في دراستنا فتمثلت في استمارة أسئلة موجهة لموظفي المصارف محل الدراسة.

## 1. دراسات سابقة حول المتغير المستقل

- دراسة عبد الرازق جبريل محمد ضيف الله 2015 (ضيف الله، 2015) استراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي كمدخل لتحقيق البعد الاستراتيجي لسوق المراجعة المصري هدفت الدراسة الى الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي الخدمي في تحقيق البعد الاستراتيجي لسوق المراجعة المصري في ظل احدى الاتجاهات الاستراتيجية لتنظيم سوق المراجعة .
- دراسة الدكتور سامر قاسم 2011 (قاسم س.، 2011) دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسه ميدانيه على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية واستنتج ان الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة تؤثر في مدى الاستجابة لحاجات العميل من خلال امتلاك المصرف امكانيات بشرية ومالية
- دراسة الاستاذ الدكتور لمين علوطي وطالبة الدكتوراة (علوطي، 2018) خنوش صليحة واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية واستنتج ان الاستراتيجية التسويقية اولى خطوات التسويق الاستراتيجي وهي تمثل العنصر التكامل لاستراتيجية المؤسسة وتهدف الى تقديم المؤسسة او منتجاتها الى السوق والمتعاملين

## 2. دراسات سابقة حول المتغير التابع

- دراسه محمد اسماعيل محمود اسماعيل 2019 (اسماعيل، 2019) اثار التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، هدفت الدراسة للتعرف على اثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وهدفت الدراسة لمدى الاهتمام بالتحسن او التحسين المستمر ومعرفة دوره على جودة الخدمة المصرفية في البنوك وتوصلت الدراسة لوجود علاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمة المصرفية في البنوك وكذلك يوجد اثر ايجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية.
- دراسه الدكتور ايمن حسن علي 2020 (علي، 2020) بعنوان دور الصورة الذهنية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورد العميل دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة في مصر، تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور الصورة الذهنية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل واستنتج ان ابعاد جودة الخدمة المصرفية جاءت بمستوى مرتفع وكان ترتيبها كما يلي الملموسية، التعاطف، التوكيد، الاستجابة و الاعتمادية كما انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة المصرفية بابعادها في البنوك الخاصة بالمقارنة مع البنوك العامة.
- دراسه الاستاذة الهام نايلي 2014 بعنوان (نايلي، 2014) دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة يهدف هذا البحث الى تحديد اثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن وذلك باستخدام مقياس Servperf بابعاده

الخمسة والذي يركز على قياس الاداء الفعلي للخدمة واستنتاج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضاهم ولكنها لم تكن بالمستوى المطلوب من الجودة في الوقت

### محتويات الدراسة:

في معالجتنا لهذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاث فصول يضم كل منها:

**الفصل الأول:** حيث تناولنا فيه الإطار النظري للاستراتيجية التسويقية في المبحث الأول لمفاهيم اساسيات الاستراتيجية التسويقية، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى أنواع الاستراتيجية التسويقية، فيما يخص المبحث الثالث ألقينا من خلاله نظرة على استراتيجيات المزيج التسويقي

**الفصل الثاني:** حيث تناولنا الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية في المبحث الأول تناولنا ماهية الخدمة المصرفية، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه الى جودة الخدمة المصرفية، وفيما يخص المبحث الثالث ألقينا من خلاله نظرة على قياس جودة الخدمة المصرفية تطوورها وأهميتها.

**الفصل الثالث:** حيث تناولنا في المبحث الأول نظرة عامة حول ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإستراتيجية التسويقية

## تمهيد:

يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع المنظمة لتبني إستراتيجيات وظيفية، خاصة التسويقية منها، لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تعريف المنتجات (الخدمات) إلى السوق بتلبية رغبات وحاجات المستهلكين وبناء علاقات جيدة معهم، بعدما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع. وهو الأمر الذي يتطلب منها إعداد استراتيجية تسويقية محكمة انطلاقاً من فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على القرارات التسويقية. ويتأتى ذلك بوجود نظام معلومات تسويقي فعال بتوفيره المعلومات الكافية عن تلك البيئة وخاصة التنافسية، ومدخل بسيط سنتطرق لمفهوم الاستراتيجية، ثم مفهوم الاستراتيجية التسويقية، وبعدها أنواع الاستراتيجية التسويقية وفي الأخير استراتيجيات المزيج التسويقي

وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية، و سوف نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: اساسيات الاستراتيجية التسويقية****المبحث الثاني : انواع الاستراتيجية التسويقية****المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي**

## المبحث الأول: أساسيات الاستراتيجية التسويقية

يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع المؤسسة لتبني إستراتيجيات وظيفية، خاصة التسويقية منها، لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تصريف المنتجات (الخدمات) إلى السوق بتلبية رغبات وحاجات المستهلكين وبناء علاقات جيدة معهم، بعدما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع. وهو الأمر الذي يتطلب منها إعداد استراتيجية تسويقية محكمة انطلاقاً من فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على القرارات التسويقية. ويتأتى ذلك بوجود نظام معلومات تسويقي فعال بتوفيره المعلومات الكافية عن تلك البيئة وخاصة التنافسية، وكمدخل بسيط سنتطرق لمفهوم الاستراتيجية التسويقية، اختيار ومراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية، ثم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية

يستند مبدأ استخدام الاستراتيجية على كيفية توظيف واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة باكثر كفاءة ممكنة في بيئة متغيرة ووفقاً لذلك يمكننا القول بان الاستراتيجية موجهة نحو حل المشكلات الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة لذا فان الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويله الاجل الهادفة الى التعرف نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيعة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتحديات في البيئة المحيطة بالمنظمة ما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

وهذا يعني ان الاستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول الى الغايات والاهداف وليس مجرد خطه وخطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط اجزاء المنظمة معا وتكون شاملة اي انها تغطي جميع أنشطة المنظمة حيث تكون متكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق اهدافه .

## الفرع الأول: نشأة و مفهوم الاستراتيجية (الصرن، مجدصقور، 2020، صفحة 3)

أولاً. مفهوم الإستراتيجية

اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategos وهي تعني فن القيادة او فن الحرب وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة الاقتصاد الاجتماع اي ان جوهر الاستراتيجية يتمثل في مساندة حالات القوة والكفاءة المتميزة في ميدان الاعمال قياساً للطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزه تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان في المجال العسكري فاوامر الاستراتيجية هنا تحتم على القادة ان يختاروا ميدان المعركة المواتية لحالات القوة والامكانات الخاصه باستعدادهم وبما لا يوافق ظروف اعدائهم

اما في ميدان منظمات الاعمال فهي تهدف الى تحقيق مجارات مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيع الخارجية التي تنافس في اطارها مع غيرها

ثانياً: تعريف الاستراتيجية (الصرن، مجدصقور، 2020، صفحة 3)

الاستراتيجية حسب بورتر Porter هي: " عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة بقيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون "

أما دافيد فقد عرف الاستراتيجية بأنها "صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

ويصفها Thomas & al 2010 بأنها: "خط، عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مدير المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم والمنافسة بنجاح وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي " Organizational Performance

الفرع الثاني: مفاهيم تستخدم في صياغة الاستراتيجية التسويقية (الغامدي، 2015، صفحة 35)

إن القرارات الاستراتيجية تكون في الغالب متضمنة بشكل ما داخل سياسات التغيير التي تنتهجها المنظمات ، وتعتمد عليها في النجاح والفشل ، وذلك لأن كل منها يعتمد على وفرة المواد في المنظمة وعلى ثقافته التنظيمية التي تسود فيها.

#### أولاً: المفاهيم

وتبين الأدبيات أن الاستراتيجية تتضمن مجموعة مفاهيم يكثر استخدامها عند صياغة الاستراتيجية وهي بالترتيب كما يلي: (الصغير، 2014، صفحة 34)

1. المهمة Mission : هي تعبير عام يوضح السبب الرئيسي لوجود المنشأة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو العمل الذي ستقوم به المنشأة؟، ما هي المنتجات التي ستقدمها؟، ومن هم العملاء الذين سوف تخدمهم؟. فالرسالة تحدد هوية المنشأة ومنها يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها. (الغامدي، 2015، صفحة 35)
2. الرؤية Vision : و تعبر عن المحتوى الاستراتيجي الذي يصف الحاله المستقبلية التي ترغب المنظمة بتحقيقها ، ومنها يحاول المدير التنفيذي في المنظمة تحريك وتحفيز اهتمام وطاقت الافراد نحوها. (الصغير، 2014، صفحة 35)
3. الغاية Goal: وهو الهدف العام الذي يسير على نفس الخط مع مفهوم المهمة وفي العاده يكون هدف نوعي بطبيعته.
4. الهدف Objective: هو القاعدة الأساسية في صياغة أي خطة إستراتيجية وبدون وجود أهداف فإن الخطة الإستراتيجية لن يكتب لها النجاح ، و هو النتيجة المرغوبة أو ما يجب الوصول إليه وتحقيقه خلال فترة زمنية معينة. والهدف التسويقي هو ما تريده المنشأة الوصول إليه مستقبل من خلال الأنشطة التسويقية المختلفة ، و الغرض من وضع الأهداف هو تحديد ما يجب عمله لتحقيق رسالة المنشأة. (الغامدي، 2015، صفحة 41)

5. الموارد النادرة والجدارات الجوهرية : Unique resources et Core Competences وهي تبين الأسس او القواعد التي تقوم عليها المنظمة في تحقيق الميزة الاستراتيجية وهي تكون على شكل أنشطة او مهارات او التكنولوجيا تتميز بها المنظمة عن المنافسين وتحمل بنفس الوقت قيمة للزبائن والعملاء والمنظمة على حد السواء. (الصغير، 2014، صفحة 36)
6. الاستراتيجية : Strategy تم تعريفها مسبقا على انها اتجاه طويل الاجل تسلكه المنظمة ،ويعبّر عنها في كونها عبارة عامة تبين اتجاه المنظمة الذي يجب اخذه بالاعتبار في المستقبل البعيد، وتتضمن ايضا طبيعة وانواع الاعمال المطلوبة لتحقيق هذا الهدف. (الصغير، 2014، صفحة 36)
7. الرقابة Strategic Control : وهي من اهم الخطوات التي تتضمنها الاستراتيجية، فهي تحدث الى الرقابة على محتوى الاداء والتأكد من تحقيق الاهداف والغايات المنشودة ومدى انحرافها عنها. (الصغير، 2014، صفحة 36)

ثانيا. الشروط الواجب مراعاتها لوضع الأهداف الإستراتيجية (الغامدي، 2015، صفحة 41)

تسمى هذه الشروط اختصاراً ب: smart (ذكي) وذلك بإستخدام الحرف الأول من كل شرط من الشروط التالية:

1. محددة : Specific يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة لجميع العاملين والمسؤولين في إدارة التسويق، حيث أن غموضها يؤدي إلى تفسيرها بشكل خاطئ.
2. قابلة للقياس : Measurable يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي حتى يمكن تقييمها ومعرفة الانحرافات وتعديلها، فالأهداف القابلة للقياس توفر للإدارة معياراً كمياً تستطيع من خلاله الحكم على أداء الإدارات والأقسام.
3. مقبولة : Acceptable يجب أن تكون الأهداف مقبولة لدى أولئك الأفراد المسؤولين عن تنفيذها وكذلك لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمنشأة.
4. قابلة للتحقيق : Reachable يجب أن تكون الأهداف طموحة وواقعية وقابلة للتنفيذ بحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. فالأهداف الطموحة حفز المديرين للبحث عن طرق لتحسين الأداء، وفي المقابل أن الأهداف غير الطموحة تجعل الموظفين مستسلمين
5. محددة المدة : Timely يجب أن تكون الأهداف محددة بمدة زمنية. حيث أن ذلك يحفز الموظفين على تحقيق الأهداف في وقت محدد وليس بعد إنقضاء الوقت.

ثالثا. صياغة مفهوم الاستراتيجية: (الصرن، مجدصقور، 2020، صفحة 4)

وتوصل Minzberg: 1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم Five Ps for Strategy وهي:

1. الخطة (plan) اي ان الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها فهي داله مرشدة للتعامل مع موقف او حالة معينة وهي مصممة لانجاز الاهداف
2. المناورة (ploy) : أي أن الاستراتيجية هي مناورة يُقصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

3. النموذج (pattem) : اي ان الاستراتيجية هي نموذج متناغم الاجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد
4. الموقف (position): الاستراتيجية موقف او وضع مستقر في البيئة يتم الوصول اليه وهذا الوضع يتصل بالديناميكية والفاعلية
5. المنظور (Perspective) : الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الاشياء وادراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة

#### الفرع الثالث : مفهوم الاستراتيجية التسويقية

تعتبر الاستراتيجية التسويقية خطة طويلة الاجل والتي تقوم بصيغتها الاداره التسويقية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الاستراتيجي للاعمال التسويقية ونظرا لاختلاف وجهات النظر ومرور التصوير بمفاهيم عديدة نجد عده تعاريف متباينة نذكر منها : (مويزة، 2020)

- عرف اسماعيل السيد الاستراتيجية التسويقية على انها "خطة طويله الاجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق اهداف المنظمة" فمن خلال هذا التعريف نستخلص ان الاستراتيجية التسويقية تعبر عن خطة طويلة الاجل متعلقه بدراسة وتنمية العوامل الداخلية والتي تستطيع لمؤسسة التحكم فيها حتى تستطيع بذلك الوصول الى أهدافها.
- يعرف Philip Kotler الاستراتيجية التسويقية على انها السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف.

ان هذا التعريف يجرنا الى تحديد خطوات اعداد الاستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص المتاحة وللمنظمة في السوق واختبار الواعدة منها ثم القيام بالتموضع بها وذلك باعداد مخططات العمل مع وجود نظام للرقابة على هذه الاستراتيجية التسويقية بعد عملية تنفيذها.

تعريف اخر لـ: Andre Boyer الاستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة يتطلب تحديد مهنتها ميادين نشاطها الاستراتيجية تريد العمل بها وعلى مستوى كل نشاط الخيار الاستراتيجي يمر بالتشخيص ثم تحديد الاهداف اما على مستوى المنتج الاهتمام بتعريف السوق المستهدفه بواسطة اجراءات التموضع والمزيج التسويقي .

من خلال ما سبق من بعض التعاريف يتبين أن الإستراتيجية التسويقية هي عملية تتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وهي كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمؤسسة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة . لقد تم في هذا التعريف توضيح المستويات الثلاث للإستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة ، النشاط، الخدمة . والشكل الموالي يبين بعض تعاريف الاستراتيجية التسويقية لبعض الكتاب والباحثين:

## جدول (01) : تعريف الاستراتيجية التسويقية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين بحسب نعاقيها الزمني

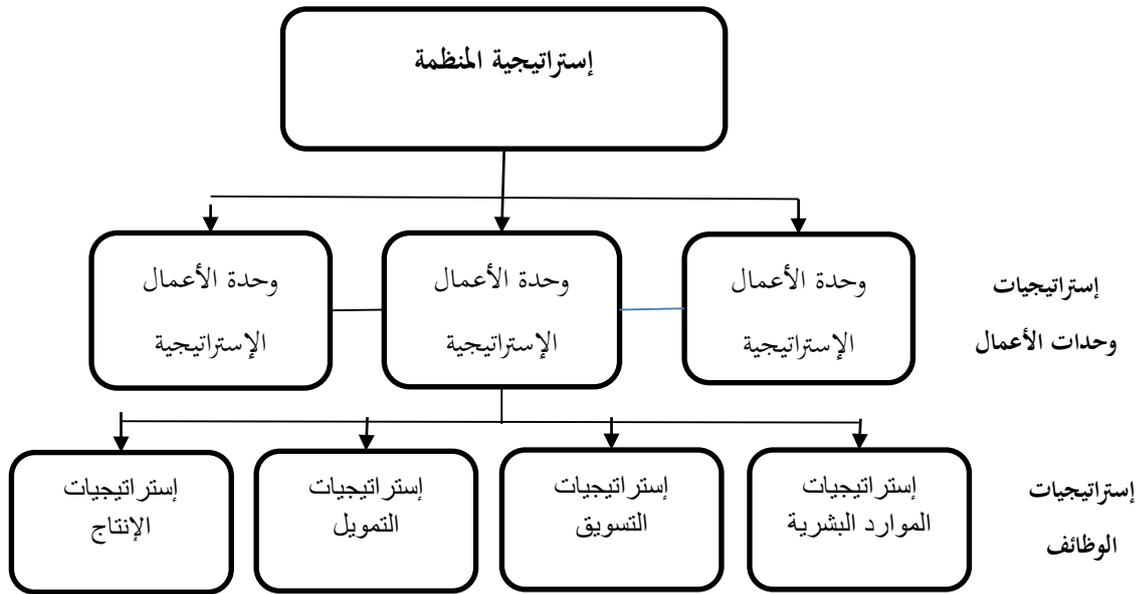
الترتيب	اسم الكاتب والسنة	التعريف
01	الديوه جي، 1987	مصطلح عام يستخدم لوصف برنامج المشروع ككل في اختيار التقسيم السوقي والعمل على اشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي
02	Kotler, 1997	تحديد المنظمة لاجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان. وتعني استراتيجيه التسويق بجاذبيه السوق والميزه التنافسيه للمنظمه والمخاطره المتوقعه وتطوير البرامج التسويقيه تبعاً لذلك
03	جون ويستوود، 1999	استراتيجيه التسويق هي وسائل التي تنفذ من خلالها اهداف التسويق وتنقسم الى ثلاث استراتيجيات استراتيجيه الدفاع مصممه للحول دون خساره الزبائن الحاليين، استراتيجيه التطوير مصممه لمنتج لمنح الزبائن الحاليين مجموعه اوسع من منتجاتك او خدماتك استراتيجيه الهجوم مصممه لتوليد الاعمال من خلال زبائن جدد
04	الصميدعي، 1999	اقتناص الفرص وتحديد القطاعات التسويقيه الممكنه واختيار القطاعات المستهدفه وقياس حجم الطلب المتوقع لها واختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي ينبغي النظر الى كل قطاع على انه هدف تسويقي تسعى المنظمه للوصول اليه
05	William et Ferrell, 2003	هي خطه العمل لتطوير وتوزيع وترويج وتسعير المنتجات التي تلي حاجات سوق الهدف وبذلك تتم صياغه استراتيجيه التسويق بشكل افضل عندما تعكس الاتجاه الكلي للمنظمه وعندما تكون هناك رقابه وتنفيذ مناسبين سوف تساهم استراتيجيه التسويق في تحقيق ليس فقط اهداف التسويق وانما اهداف المنظمه برمتها
06	العجارمة، 2005	بانها كشف اجمالي للاهداف التسويقيه للمنظمه من اجل تحديد المشتريين الزبائن وتحديد المنتج وانها الانشطه التي تحدد وتبين اسواقا معينه يتطلب استهدافها التعرف على انماط المنافسين وانها مجموعه من البدائل والسياسات والادوار التي مع مرور الوقت ترصد الجهود التسويقيه الى مستوى المزيج والتوزيع والتي تستجيب للتغيرات البيئيه وظروف المنافسه
07	Kotler et Armnstrong, 2006	ان استراتيجيه التسويق هي المنطقه التسويقي الذي تعمل به المنظمه ان تحقق الاهداف التسويقيه والعلاقات المربحه من خلال تجزئه السوق واستهدافها وتحديد موقعه وتحديد المنظمه اي زبائن ستخدمه وكيف .
08	البكري، 2010	هي خطه صممت لتحقيق الاهداف طويله الاجل التي تسعى المنظمه الى تحقيقها ولا تنفصل الاستراتيجيه التسويقيه عن الاستراتيجيات الاخرى في المنظمه وانما تنبثق منها وتتكامل معها من اجل تحقيق اهداف المنظمه
09	احمد وعودة، 2010	تعرف الاستراتيجيه التسويقيه بانها الطريقه التي يتم من خلالها الوصول الى الاهداف التسويقيه على المدين القصير والطويل
10	النسور، 2012	يمكن تعريف استراتيجيات التسويق المصري بانها اداه يحقق من خلالها المصرف اهدافه التسويقيه من خلال استخدام احدي الاستراتيجيات الهجوميه او الدفاعيه او العقلانيه

المصدر: (البرزنجي، 2019، صفحة 71)

للإستراتيجية التسويقية عدة مستويات نذكر منها :

1. على مستوى المنظمة: فالتسويق هنا يلعب دورا سنويا على عكس الوظيفة المالية وهذا لا يعني ان التسويق غير مهم في هذه المنظمات ففي هذا المستوى يتم التدخل في اثبات ومصادقه لاستراتيجيه الاساسيه المعده من طرف التسويق
2. على مستوى وحدات الاعمال: يلعب التسويق الدور المهم في مشاركته خيارات محفظه الانشطه وتعريف الميزه التنافسيه وتكون وظيفه التسويق مكلفه بسياسه العلامه مثلا التي تعد اليوم عنصر هام في سياسه المنظمه.
3. على المستوى الوظيفي استراتيجيه التسويق تختص بتشكيل المنتجات جزء السوق او صنف معين من العملاء الذين يهتمون المنظمه بوجه عملي ستؤخذ شكل خيارات استهداف تموضع مزيج تسويقي لمنتجاتها التي تنتجها

شكل (01) مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنشآت متعددة الأنشطة



المصدر: (الغامدي، 2015، صفحة 35)

الفرع الخامس : أهمية الاستراتيجية التسويقية (الامين، 2017، صفحة 53)

تبرز أهمية الاستراتيجية التسويقية من خلال:

- تعمل الاستراتيجية التسويقية على تقوية التعاون والتنسيق بين مختلف انشطه المؤسسة التسويقية الانتاجيه والتمويليه.
- تساعد المؤسسة في وصف النمو المتوقع اذ يمكن تقويم الاهداف الهامه في مستقبل المؤسسة
- تساعد في التنبؤ بالمستقبل ومن ثم الاستعداد لمواجهة
- تحقيق اجواء فاعله لاداره عمليه التغيير من خلال دفع متخذ القرار الى التفكير برد الفعل ازاء الحوادث المستقبليه
- تعمل هذه الاستراتيجية على وصف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة
- تساعد في تشخيص المشكلات الاستراتيجية ووضع المعالجات لها
- السعي الى تحقيق الاهداف العامه للمؤسسة والى تحقيق الاهداف الخاصه بوحدهات الاعمال الاستراتيجية
- الاسهام في التعرف على فهم حاجات الزبائن واكتشاف الفرص التسويقيه الجديده
- الاسهام في تحديد ماهيه الحاجات ذات الطبعه الخاصه التي يمكن تحويلها الى فرص تسويقيه مربحه
- السعي الى تحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين امكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق ميزه تنافسيه

الفرع السادس : مكونات الاستراتيجية التسويقية: (العباسي، 2016، صفحة 72)

تتكون الاستراتيجية التسويقية من العناصر التالية:

1. الاسواق المستهدفه: نظرا لعدده عوامل كالامكانيات المحدوده للمنظمه ومرونه كل سوق واستجابته كل منها فان على المنظمه تحديد الاسواق المستهدفه او بطريقه اخرى اهدافها التسويقيه الاساسيه فمن خلال ذلك يمكن للمنظمه ان تركز على جزء من السوق والذي تراه مناسباً يجعلها تقدم الخدمه في اكمل صورته ممكنه.
2. المزيج التسويقي : لا يكفي تحقيق المزيج التسويقي المناسب للمنظمة بل يجب الاخذ بعين الاعتبار تكلفه تجسيده , فعلى المنظمة تحديد الميزانية المتعلقة بالانفاق التسويقي مع مراعاة عدة عوامل , وكذا درجة الاستجابة المحققة من هذا الإنفاق
3. مستوى الانفاق التسويقي : كما أن على المنظمة التي تسعى لانفاق أكبر تعتقد منه ان ذلك سيعود بالفائدة عليها , فإن الانفاق وعند حد معين يفقد فاعليته.

### المطلب الثاني: اختيار الاستراتيجية التسويقية

تعد عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية من اهم المراحل ، إذ يجب ان يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة وذات القابلية لتحقيق اهداف المنظمة. الفرع الأول: خيارات الاستراتيجية التسويقية (الامين، 2017، صفحة 60)

هناك مجموعة من المعايير التي يجب اخذها بعين الاعتبار قبل اختيار الاستراتيجية التسويقية :

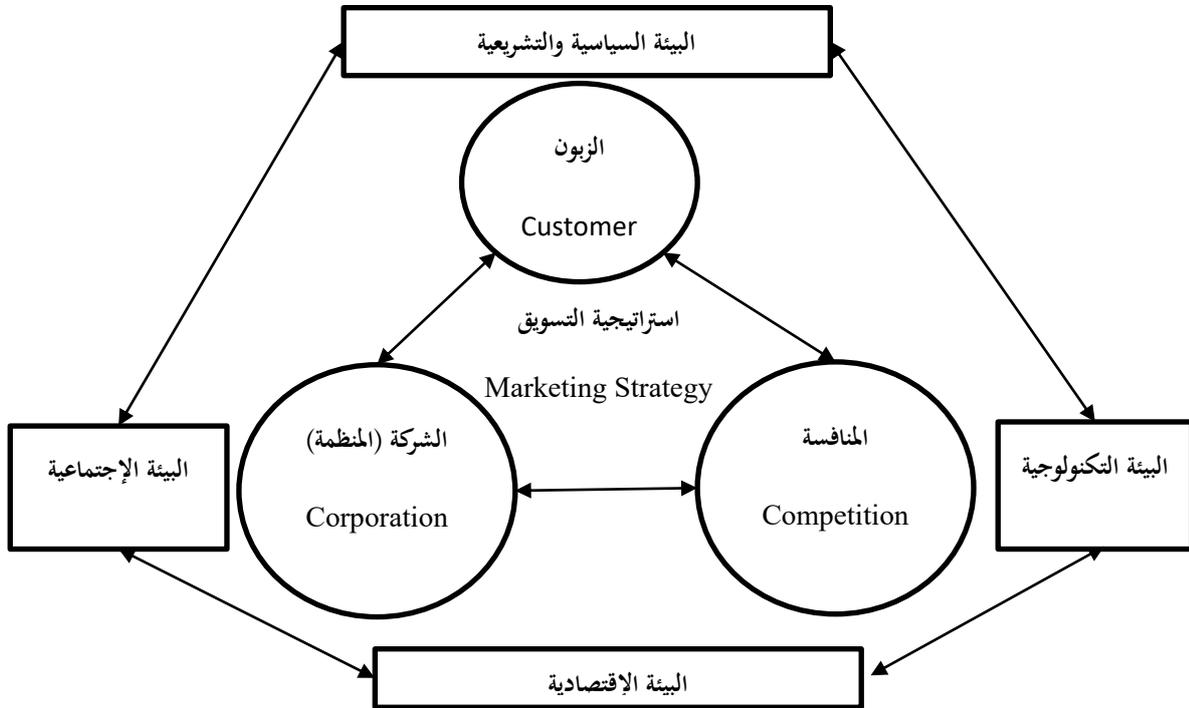
1. دور الاستراتيجية التسويقية الحالية: يعتبر نجاح الاستراتيجية التسويقية الحالية محفز كبير للإدارة لتكرار استخدامها في المستقبل وبشرط توقع استمرار الظروف الحالية.
2. درجة اعتمادية المنظمة على عناصر البيئة التسويقية: تحديد درجة اعتمادية المنظمة على عناصر البيئة التسويقية (مثل الموردين والموزعين) مدى قدرتها على اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة
3. تحمل المخاطرة: إن اتجاه الإدارة نحو تحمل المخاطرة يؤثر كثيراً على الاختيار الاستراتيجي
4. إهتمامات او اهداف الأطراف المختلفة: قد ترغب الإدارة في زيادة الأرباح بزيادة القيمة للمساهمين خلال اتباع استراتيجية هجومية
5. الاعتبارات السياسية الداخلية: تؤثر العوامل السياسية او عوامل القوة داخل المنظمة على اختيار الاستراتيجية التسويقية
6. استراتيجية المنافسين: عند اختيار الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب الاخذ في الاعتبار الاستراتيجية التي يتبعها المنافسون
7. اخلاقيات التسويق: تعتبر اخلاقيات العمل عن تطبيق المبادئ والمعايير الاخلاقية العامة على سلوك المنظمة

### الفرع الثاني : العناصر المؤثرة على صياغة الاستراتيجية التسويقية

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فان صياغة استراتيجيه التسويق لا يمكن ان تتم الا من خلال التكامل مع الاستراتيجيات الثلاث (C3) وتحليل البيئه المحيطه المؤطره على النشاط التسويقي. وان استراتيجيه التسويق تشكل للتعظيم الايجابي وتفوق على المنافسين في تلبية افضل الحاجات للزبائن... (يوسف، 2011، صفحة 37)

وان العناصر التي تمثل مفتاحا للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة الاستراتيجية التسويقية قد حددت بدقه في الشكل الموضح ادناه

شكل(02) مفتاح صياغة استراتيجية التسويق



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 38)

### المطلب الثالث: تصميم الاستراتيجية التسويقية

ان تصميم استراتيجية التسويق لا بد ان يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يضمن عمليه التحليل البيئي و يتم تنظيم ترتيب الاهداف الاستراتيجية على ضوء رساله المنظمة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة. وإن الاستراتيجية التسويقية تحدد الكيفية التي ترغب المنظمة وإدارة التسويق فيها تحقيق أهدافها. (يوسف، 2011، صفحة 273)

### الفرع الأول: عملية اعداد الاستراتيجية التسويقية

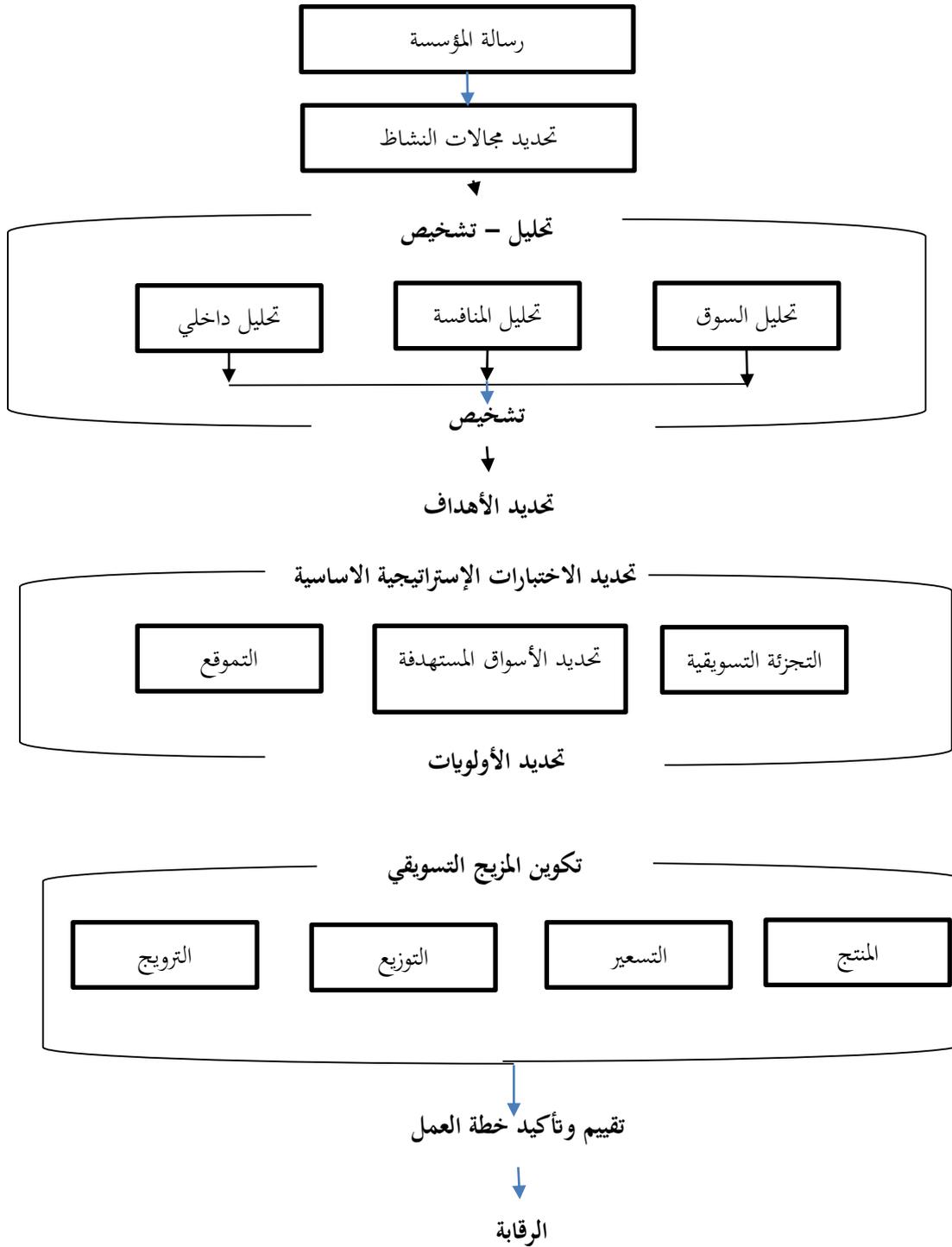
هناك عدة مراحل تمر بها عملية اعداد استراتيجية التسويق وان هذه العملية لا بد ان تركز على حاجات الزبون بشكل اساسي وتميز ما تقدم من منتجات قادرة على اشباع تلك الحاجات، وكذلك تحديد الفرص من خلال التعرف على هذه الحاجات وطبيعة الاسواق التي تعمل بها، وفق هذا الاتجاه فان اعداد استراتيجية التسويق لا بد من ان تبدأ بتحليل الزبون كخطوة اولى تبدأ بها عملية تحديد استراتيجية التسويق وتنتهي بها. (يوسف، 2011، صفحة 273)

وتمر عملية اعداد الإستراتيجية ب: (العباسي، 2016، صفحة 75)

التحليل وفي هذه المرحلة فان المنظمه مطالبه بتحليل معمق للبيئه الداخليه للمنظمه والمتمثله في نقاط القوه نقاط الضعف وكذا البيئه الخارجيه والمتمثله في الفرص والتهديدات وهذا استنادا الى تحليل سوات والذي يعد اسلوبا هام في التحليل واعداد الاستراتيجيه من خلال معرفه العوامل الداخليه والخارجيه للمنظمه

1. اختيار الاسواق المستهدفه بحيث تعد من النقاط الاساسيه لبناء الاستراتيجيه فبتجديد الاسواق المستحدثه تتمكن المنظمه من تحديد أهدافها
2. البرنامج التسويقي وتتمثل هذه مرحله في تحديد المزيج التسويقي وكذا ميزانيه التسويق
3. الرقابه تعرف الرقابه التسويقيه على انها عمليه قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقيه واتخاذ الاجراءات التصحيحيه للتأكد من ان الاهداف التسويقيه قد تم تحقيقها فهي عمليه مستمره لاكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الاجراءات التصحيحيه ومنه فان مهمه الرقابه الاساسيه تتمثل في ضمان السير الحسن للاستراتيجيه المسطره وكذا التدخل في حال استلزم الوضع ذلك سواء نتيجه لمتغيرات سوقيه جديده او غيرها من العوامل التي قد تؤدي الى خلل في تجسيد الاستراتيجيه على ارض الواقع

شكل (03) مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية



المصدر: (السبتي، 2018، صفحة 21)

ان صياغة استراتيجيات التسويق يجب ان تتم وفقا لرسالة واهداف المنظمة وهناك العديد من الخطوات او المراحل التي لابد ان تمر بها عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية وان هذه الخطوات او المراحل حددها (Malcolm,2010,P5) بعشرة مراحل هي: (الصميدعي ص 276)

1. وضع الأهداف : وتشمل:
  - الرسالة او (المهمة)
  - الأهداف العامة او المشتركة
2. تحليل الوضع الحالي : وتشمل
  - التدقيق التسويقي
  - تحليل SWOT
  - وضع الافتراضات التسويقية
3. وضع استراتيجية التسويق : وتشمل
  - الاهداف الاستراتيجية التسويقية
  - التنبؤ بالنتائج المتوقعة
  - وضع الخطط البديلة
4. توزيع الموارد التسويقية: وتشمل:
  - ميزانية التسويق
  - تفصيل خطة العمل

#### الفرع الثالث : صياغة الاستراتيجية التسويقية

إن عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية تمر بخمسة مراحل أساسية تتمثل في: (الغامدي، 2015، صفحة 41)

#### التحليل البيئي Environmental Analysis

عرفها التركستاني (1427) بأنها "تلك العناصر والقوى التي تقع داخل أو خارج المنشأة ولها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياساتها وإستراتيجيتها التسويقية". كما عرفها البكري (2008) بأنها "مجموعة القوى المحيطة بالمنشأة والمتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم وإشباع حاجات ورغبات للبيئة التسويقية بأنها الزبائن". كما ذكر بن عميرة (2006) تعريفاً شاملاً "مجموعة العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على قدرة وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع العملاء

أو المستفيدين الفعليين والمحتملين، وحتى تنجح المنشأة فعليها أن تكيّف مزيجها التسويقي بما يتناسب والتطورات المختلفة والمتغيرة في بيئتها الخارجية أو الداخلية" (الغامدي، 2015، صفحة 58)

### 1. تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف

وتعني بشكل لتصر كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات ، تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد لتلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق. وهذا ما لعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة. ولتحديد السوق المستهدف يتطلب النظر في خصوصية المستهلكين من حيث عاداتهم وقدراتهم الشرائية وخصوصيات التعامل معهم، وأنواع المنتجات والعلامات التجارية المفضلة لديهم.. إلخ . والتي تقود إلى المعرفة الدقيقة والمسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها. (البكري، 2008، صفحة 76)

### 2. إعداد الإستراتيجيات التسويقية

ان عملية اعداد الاستراتيجية التسويقية تمر اساسا بما يتضمنه هذا الاعداد من تشخيص الامكانيات والعوامل الداخلية التي تمثل في مجملها نقاط قوة او ضعف وتحليل البيئة الخارجية التي قد يتواجد بها تهديدات ينبغي تجنبها او فرص مواتية لها ولامكانياتها الداخلية والتركيز على تحليل المنافسين خاصة وهذا بتحديد الاستراتيجية الملائمة لتحقيق اهدافها وتنميته المزيج التسويقي لها. (موية، 2020، صفحة 29)

### 3. تنفيذ الإستراتيجيات

يجب أن لا يفهم بأن عملية التنفيذ للاستراتيجية هي مسألة تلقائية أو بسيطة، بل إنها تحتاج إلى مهارات عالية لتحديد ومعرفة كيفية الإنجاز وصولاً إلى تحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة. وهذا ما يقودنا إلى القول بأن هنالك مبادئ أساسية في إدارة تنفيذ الاستراتيجية وهي: (البكري، 2008، صفحة 76)

- لبناء التنظيمي القادر على إنجاح الاستراتيجية المطلوب تنفيذها.
- إعداد الموازنة المناسبة والمتوافقة مع الأنشطة المطلوب تنفيذها.
- تجفيف الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء المتوافق مع الأهداف المطلوب إنجازها وبالتوقيت والشكل المناسب.
- الاستقرار الدائم والمستمر لكل المتغيرات البيئية التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية.
- تطوير نظام المعلومات وإعداد التقارير الدورية للرقابة على التنفيذ.

### 4. الرقابة والتقييم الإستراتيجي

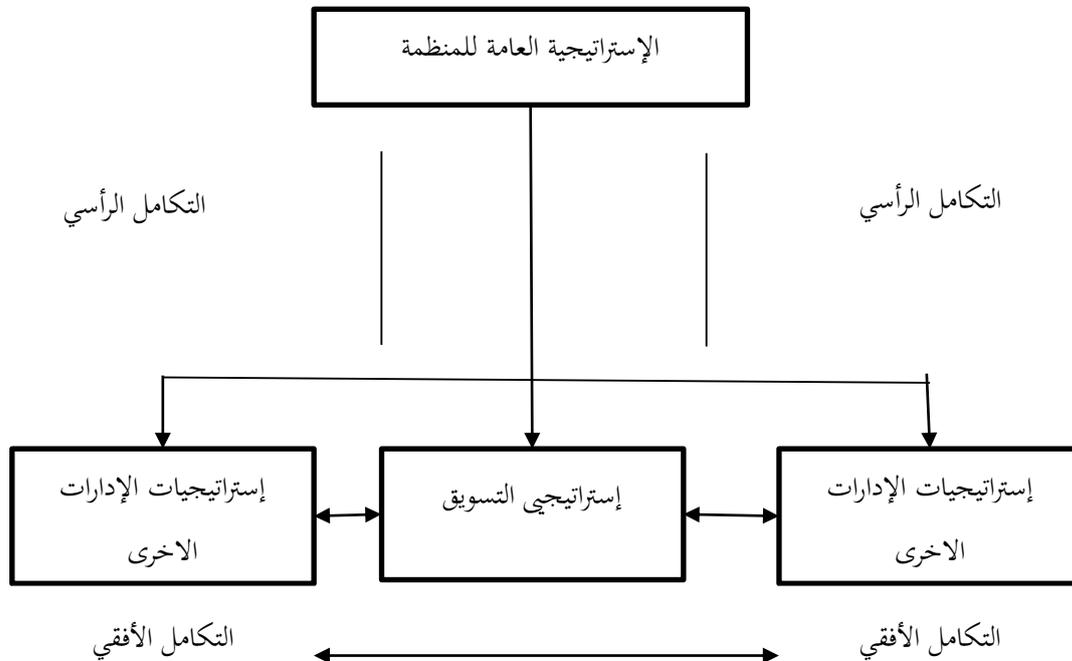
ويقصد بالرقابة على الأداء التسويقي هي العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء التسويقي يسير وفقاً لما هو متوقع أو لما يجب أن يكون وتحديد الانحرافات إن وجدت، والبحث عن أسبابها، وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها . كما تم تعريف الرقابة التسويقية بأنها «العملية الخاصة بمقارنة الأداء التسويقي بالأهداف المحددة وتحديد الانحرافات التصحيحية لمعالجتها وذلك لتحقيق الإستخدام الأفضل للموارد التسويقية (الغامدي، 2015، صفحة 263)

الفرع الرابع : تكامل الإستراتيجية التسويقية مع بقية الإستراتيجيات (يوسف، 2011، صفحة 279)

إن إستراتيجيه التسويق هي جزء متمم او مكمل لبقية الإستراتيجيات في الادارات الاخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمه لذلك فان إستراتيجيه التسويق لا بد ان تتكامل باتجاهين:

1. التكامل الراسي على اعتبار ان إستراتيجيه التسويق هي جزء مشتق من الإستراتيجيه العامه للمنظمه فلا بد ان تكون هذه الإستراتيجيه جزءا مكملا لها
2. التكامل الافقي وهي جزء مكمل للإستراتيجيات الخاصه بالادارات الاخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمه ويجب ان تكون منسجمه ومتوافقه معها والشكل التالي يوضح ذلك

شكل (04) التكامل الراسي والافقي للإستراتيجية التسويقية

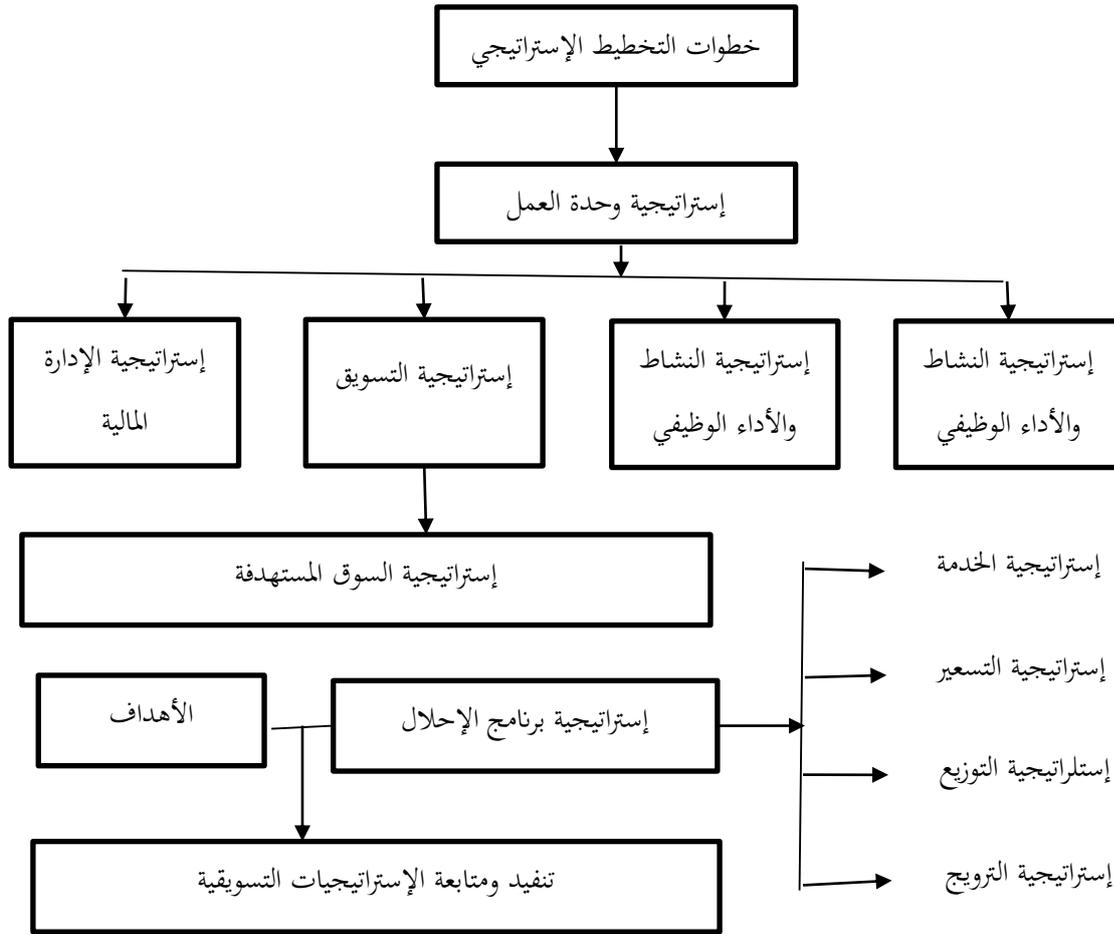


المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 280)

تعتبر إدارة التسويق المسؤولة عن تزويد الإدارة العليا والإدارات الأخرى بالمشروع بالبيانات والتنبؤات التي يمكن الإعتماد عليها عن التسويق وعن التطورات المحتملة فيها حتى يمكن للمشروع على ضوء هذه البيانات وتفسير إدارة التسويق لها ان يستعد ويضع السياسات والبرامج لمقابلة الإحتياجات السوقية الحالية والمستقبلية. (عويلى، 2008، صفحة 62)

وفيما يلي تصور عام عن خطوات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وموقع الإستراتيجية التسويقية في ذلك التصور:

## شكل (05) تكامل إستراتيجية المنظمة والتسويق



المصدر: (عويلى، 2008، صفحة 62)

#### المطلب الرابع: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ومعوقاتها

إن عملية الانتقال من صياغة الاستراتيجية إلى التنفيذ ليس بالمهمة السهلة في أي منظمة ، كما أن هذا الأمر يزداد صعوبة وتعقيدا في المنظمات الكبيرة ذات التنوع الكبير في الأنشطة ويبرز مشكلات جديدة.

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية هو عملية وضع الاستراتيجيات التسويقية في العمل، أي نقل الاستراتيجية التسويقية من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق، وغالبا ما تحدد هذه العملية مدى نجاح الاستراتيجية التسويقية.

الفرع الاول : تنفيذ الاستراتيجية التسويقية (العباسي، 2016، صفحة 77)

وفي هذا السياق ومن اجل تفادي المشكلات يشير James Brain Quin الى استخدام التدرج المنطقي كمفهوم رئيسي للعمليات السلوكية لتنفيذ الاستراتيجية في المنظمه الناجحه بدلا من النموذج القياسي للاستراتيجيه الواسعه.

وحسب التدرج المنطقيه فان عمليه التنفيذ تتم خلال ثلاث مراحل وهي

## 1. تفصيل الاستراتيجية:

وتعد مرحلة مهمه وحساسه جدا لانها تقوم بنقل العمل الاستراتيجي من مستوى المنظمه الكلي الى المستويات الدنيا وتقسيم الادوار بدقه

## 2. الإحاطة بالقدرات القيادية:

وتتمثل في القدرات التي يتمتع بها المدير لتوجيه الموارد نحو تحقيق اهداف الاستراتيجيه وعلى الاداره الناجحه امتلاك خمس مهارات لانجاح عمليه التنفيذ وهي:

- التركيز على عدد محدود من القضايا الاساسيه
- التوجه باهداف مفتوحه كون القيادات العليا غالبا ما تبقى توجهاتها غامضه نوعا ما وانما تعطي تلميحات للتوجيه وذلك لاقتناس الفرص وتوجيهها لصالحهم
- ترك قنوات الاتصال مفتوحه حيث انه على المنظمه تطوير نظام اتصالات داخلي وخارجي وان لا تعتمد على قنوات الاتصال الرسميه لمحدوديتها
- تحديد الفرص والعلاقات في سبيل القرارات والمشكلات التشغيليه اذ تضعوا الاداره العليا على عاتق الاداره توضيح الاداره الاستراتيجيه للجميع والسهر على تنفيذها
- ممارسه لعبه السلطه حيث ان الاداره العليا تدرك بان هنالك ثلاث انواع من وجهات النظر من يدعم المؤسسه الخصوم المحايدون وعلى المؤسسه تشكيل افراد تتمثل مهمتهم في محاوله اماله راى المحايدين وكسب ودهم

## 3. التعبئة الاستراتيجية

يتوقف التنفيذ الفعال على إيجاد الإدارة العليا لاطراف داعمة للاستراتيجية الداعمة المسطرة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة، وللقيام بذلك على الإدارة تبني جملة من التقنيات وهي:

- تخصيص الموارد: يرى Jauch & Glueck أن الخطوة المنطقية الأولى تنطلق من تحديد متطلبات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المتاحة.
- ثقافة المنظمة: يمكن تحديد ثقافة المنظمة بأنها "المعتقدات والقيم والمعايير، الأعراف والانماط السلوكية لمجموعة من الناس، ولهذا فإن الثقافة تعطي حلولاً للمشكلات التي ينبغي على جميع المجتمعات حلها إذا كانت تلك المجتمعات تريد البقاء حيوية.
- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن كل الطرق التي يقسم فيها الاستراتيجية إلى مهام متميزة ومن ثم تحقيق التنسيق بين تلك المهام.

الفرع الثاني : معوقات الاستراتيجية التسويقية

تعاني الاستراتيجية التسويقية من جملة من المعوقات التي تؤول دون السير الحسن لهذه الاخيره وعلى المنظمه الاحاطه بما من اجل ايجاد الفاسبه لضمان التطبيق الحسن للاستراتيجية وذلك لتعظيم منافعتها واهدافها ومنها: (العلاق ب.، 2008، صفحة 54)

## 1. لعبة القوى

يقوم عادة مسؤولو التسويق بمطابقة مصادر المنظمة ومواردها بفرص السوق الماثلة أمامها على المدى الطويل، كما أن التخطيط التسويقي عبارة عن عملية تخصيص موارد لبعض المنتجات، وبما أن قواعد القوى ولعبها وفرص الهيمنة والتقدم في المنظمات غالبا ما تكون مرتبطة بما إذا كان مجال العمل سريع النمو أو بطيء فقد يعتبر بعض المسؤولون بالمنظمة أن التخطيط التسويقي بمثابة خطر على مناصبهم ورواتبهم، الأمر الذي يعيق من حسن تنفيذ الاستراتيجيات.

## 2. تكلفة الفرصة

قد يعتبر بعض أعضاء المنظمة أن الأعباء الإدارية للاستراتيجية التسويقية بمثابة جهد مضيع ومستنزف للوقت، يتعارض مع الحاجة إلى التعامل مع مشاكل العمل اليومية والآنية.

## 3. نظم المكافأة

غالبا ما يرتبط نظام المكافأة في العديد من المنظمات بالمدى القصير، فالحوافز والمكافآت والعلاوات وغيرها ترتبط بالنتائج الفصلية والسنوية، ولعل ذلك ما يفسر ميل معظم أعضاء المنظمات إلى إعطاء وزن ترجيحي أكبر للمسائل قصيرة المدى على حساب المسائل ذات المدى المتوسط والبعيد، خصوصا إذا ما حصل تضارب في الوقت، ولذلك فنظرة هؤلاء للاستراتيجية التسويقية تميل إلى اعتباره مجرد نشاط ذو أهمية ثانوية لديهم.

## 4. الافتقار إلى المعرفة والمهارات

تحتاج الاستراتيجية التسويقية في تحضيرها وتنفيذها إلى فريق إداري يمتلك معرفة نوعية ومهارات في المجال التسويقي، غير أن هذه المهارات قد لا تكون دوما متوفرة.

## 5. المعلومات

تشكل المعلومات عمود الاستراتيجية التسويقية وجوهرها ولكي تكون الاستراتيجية فعالة فإنها تحتاج إلى مدخلات معلوماتية نوعية، غير أن هذه الأخيرة قد لا تكون متوافرة أو تحجب لسبب من الأسباب، الأمر الذي يكون عائقا في فعالية الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها المنظمة.

## المبحث الثاني: انواع الاستراتيجية التسويقية

نتيجة للتطورات الهائلة في الفكر الاستراتيجي التسويقي والذي ينتج عنها طرح العديد من الاستراتيجيات التسويقية وفقا لظروف بيئته طبيعة المنافسة طبيعة الزبائن والسوق حاله التمييز التفرد والريادة في الانشطة التسويقية الامر الذي ادى الى تعدد تلك الاستراتيجيات وان ما قدمه (Baker,2008) وتطويره من قبل كل من (الصميدعي، ردينة، 2010) يعتبر من احداث وافضل تقسيم لانواع استراتيجيه التسويق (يوسف، 2011، صفحة 280)

## المطلب الأول : استراتيجيات الحرب التسويقية

ان النهج العام لهذا النوع من الاستراتيجيات ياخذ اتجاهين اساسيين اما الاتجاه الهجومي الذي تتبناه المنظمة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين او لاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية وعليه فان استراتيجيات الحرب التسويقية تتضمن نوعين اساسيين من الاستراتيجيات:

- الاستراتيجيات الهجومية في التسويق (الاستراتيجية الهجومية)
- إستراتيجية المدافع التسويقية (الاستراتيجية الدفاعية)

الفرع الأول: الاستراتيجيات الهجومية في التسويق (الاستراتيجية الهجومية)

تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي لا تعتبر رائدة في الصناعة التي تعمل بها ولكنها ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في هذه الصناعة فهذه المنظمات تسعى الى زيادة الارباح عن طريق زيادة حصتها السوقية بناء على نوع المنظمة المنافسة في السوق وتندرج هذه المنظمات في ثلاثة انواع هي: منظمة رائدة قمي السوق، ومنظمة ماثلة لها في الحجم ، ومنظمة صغيرة في الخحم محلية او إقليمية (الصغير، 2014، صفحة 36)

بشكل عام تنقسم هذه الاستراتيجيات الى:

## 1. إستراتيجية التغلغل السوقي Market Penetration Strategy

ان اعتماد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمة يهدف الى اختراق او التغلغل في الاسواق والنمو فيها وبالتالي الحصول على اكبر حصه سوقية ممكنة بشكل الذي يؤدي الى زيادة الربحية على الامد الطويل وذلك من خلال استخدام الاسعار المنخفضة لمنتجاتها او خدماتها المقدمة كوسيلة لدفع مبيعاتها ولذلك فان اساس هذه الاستراتيجية يركز على جذب الزبائن الجدد من خلال التأثير عليهم باسعار مشجعة مع مستوى جودة مقبولة لخدماتها. (يوسف، 2011، صفحة 281)

## 2. استراتيجية التوسع الجغرافي Geographical Expantion Strategy

يطلق على هذه الاستراتيجية تسمية استراتيجية التمعين وتستند على اقامة شبكة واسعة من الوسطاء او الفروع او استخدام شبكة الانترنت.... الخ وتهدف هذه الشبكة الى الدخول الى اجزاء كبيرة في الاسواق في محاولة لتغطية الشاملة لتلك الأسواق. (يوسف، 2011، صفحة 281)

## 3. إستراتيجية السوق الجديد New Market Strategy

تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تحاول التوسع بهدف جذب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وتقديم الخدمات لهم حيث تركز هذه الاستراتيجية على الاسواق والمنتجات الجديدة وهي تعتمد على الحملات الترويجية من اجل اقناع الزبائن بمنتجاتها. (الصغير، 2014، صفحة 39)

الفرع الثاني: استراتيجيات المدافع التسويقية Defender Marketing Strategy

ان استراتيجية المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الاسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية عن تلك الحصة السوقية.

وان هذه الاستراتيجية تمثل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات القائمة في مجال انشطتها الخدمية او في الاسواق التي تعمل فيها وتكون على درجة عالية من الامكانيات المادية والبشرية التي تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اللحاق بها.

وتنقسم هذه الاستراتيجيات الى: (يوسف، 2011، صفحة 282)

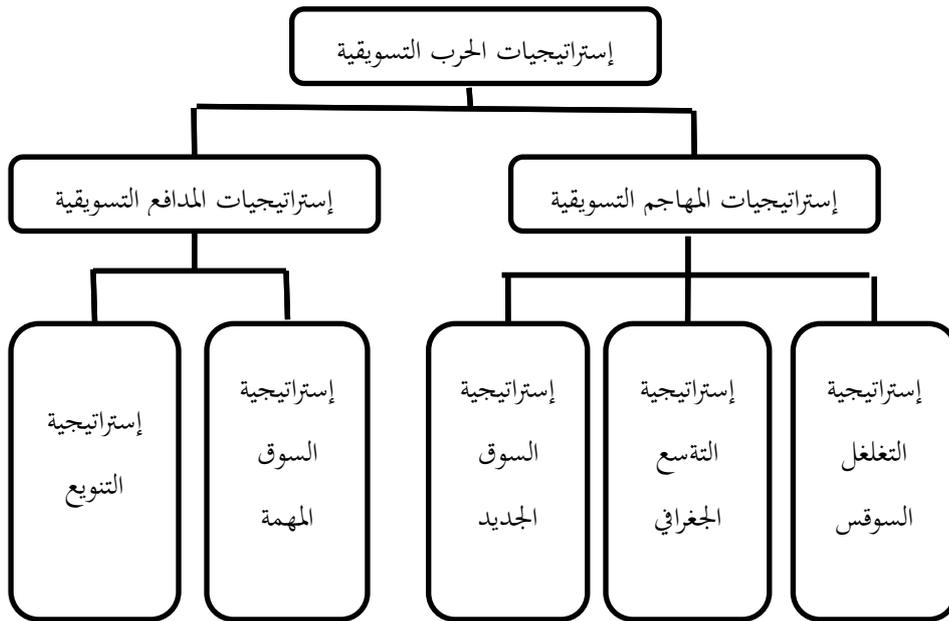
## 1. استراتيجية سوق الفئه المهمة Market-riche Strategy

ان هذه الاستراتيجية تتبع من قبل المنظمات الخدمية التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع او قطاعات خاصة وان المنظمات التي تقدم منتجاتها في قطاع يفضله المنافسون الرئيسيون لذلك فان المنظمة تسعى لتقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والتميز والتي تتناسب مع الاهمية الخاصة بهذا القطاع الخاص. (يوسف، 2011، صفحة 282)

## 2. استراتيجية التنوع Diversification Strategy

لقد تبنتها الكثير من المنظمات في السوق كونها تأخذ بالاعتبار المخاطرة السوقية الكبيرة والتوجه نحو السوق الدولي . (الصغير، 2014، صفحة 43)

## شكل (06) إستراتيجيات الحرب التسويقية



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 283)

### المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع *Innovation Strategy*

ان اساس هذه الاستراتيجيه هو امتزاج بين ثلاثه محاور اساسيه او ثلاثه ابعاد تشكل اصل الابداع وهذه المحاور هي:

- تطوير منتجات جديده ومبتكره ومتميزه عن المنتجات الحاليه للمنافسين والمتواجده في الاسواق
- ابداع نموذج عمل في تقديم تلك الخدمات الجديده
- استخدام احدث التقنيات المستلزمات الماديه الداعمه لتقديم هذه الخدمات للأسواق

ان تكامل هذه المحاور او الابعاد الثلاث تجعل من المبدع متميزا عن المنافسين وكذلك يساعد على خلق صورته ايجابيه للمنظمه في اذهان الزبائن وخاصة اذا كان التكامل ياتي منسجما مع تطلعات وطموح الزبائن

وتنقسم هذه الاستراتيجيات الى ثلاث:

#### الفرع الأول: إستراتيجية الرواد *Pioneers Strategy*

يقصد بها المنظمات الرائدة في الاسواق والتي تتسم بالابداع والتجديد والابتكار لمنتجات جديده ووسائل تقديمها لذلك تكون هي السابقيه دائما في الابتكار والابداع وقد تكون هي القائده في الأسواق.

إن ابداع والابتكار يحتاج الى استثمارات مالية عالية قد لا تستطيع اي منظمه توفيرها لهذه العمليه لذلك فان المنظمات ذات القدرات الماليه والبشريه العاليتين هي وحدها القادره لاتباع من هذه الاستراتيجيات المكلفه وهي:

### 1. إستراتيجية الأتباع القريبين Close followers Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجيه من المنظمات القريبه من المنظمه الرائده والتي تعمل في نفس المجال وتكون في نفس اسواق المنظمه الرائده او القريبه منها فيقوم هؤلاء الاتباع بتقليد المنتجات التي ابتكرها الرواد وكذلك محاوله تطوير عمليه تقديم هذه المنتجات عن طريق تحسين اساليب تقديمها او التقنيات المساعده في تقديمها وبالتالي فان هذا النهج يستمر من قبل المنظمه التابعه ليصبح اتجاها استراتيجيا تستمر عليه المنظمه لفته طويله وبشكل مساهل للمنظمات الرائده

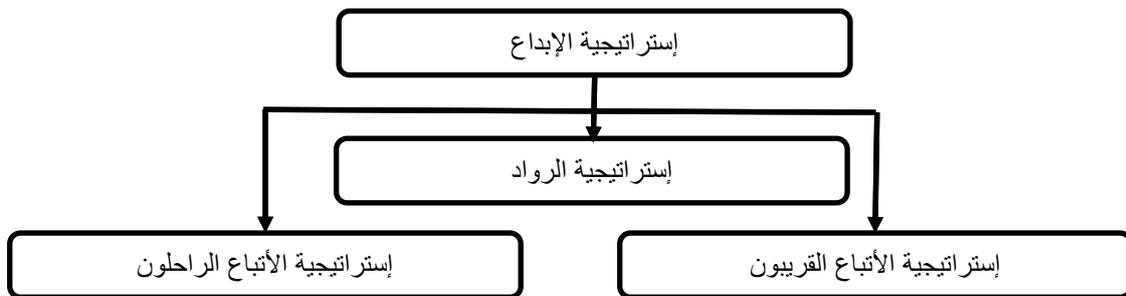
### 2. إستراتيجية الأتباع الراحلين Late Followers Strategy

لا يختلف جوهر هذه الاستراتيجيه عما سبقها استراتيجيه الاتباع القريبون حيث يقوم هؤلاء ايضا بتقليد المنتجات للرواد واسلوب عمليه تقديم تلك المنتجات للاسواق التي يعملون بها والتي قد تكون قريبه او بعيده عن اسواق المنظمه الرائده وان الاختلاف الاساسي عن الاستراتيجيه السابقه يكمن بما يلي:

- ان تقليد المنظمه الرائده لا يمثل لهم نهجا او اتجاها استراتيجيا بل هو اقرب الى التوجه التكتيكي الاختبار ولذلك فهم بانتظار مدى نجاح عمليه التقليد هذه
- عدم توفر الامكانيات الماديه والبشريه في الاستمرار بالاداء المبدع في تقديم هذه المنتجات لفترات طويله
- التقنيات المستخدمه في تقديم هذه المنتجات المتطوره قد لا تكون في نفس مستوى ما يقدمه الرواد
- قد تكون تلك المنتجات المتطوره ليست المجال الرئيسي لعمل هؤلاء الاتباع
- عدم قدره منتجاتهم هذه على التنافس مع منتجات المنظمات الرائده
- التحول الى مجالات صناعيه او اسواق اخرى للعمل فيها وبذلك اطلق عليها الاتباع الراحلون اي انهم غير مستمرين في التعامل في نفس المنتجات الابداعيه للرواد

والشكل التالي يوضح انواع استراتيجيه الابداع :

### شكل (07) أنواع استراتيجيه الإبداع



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 286)

المطلب الثالث: *الاستراتيجيات المسندة على هيمنة السوق Strategy Based on Marketing Dominance* :

ان المنظمات تصنف وفقا لحصتها السوقية ومدى الهيمنة والسيطرة على الصنائه وان هذه الاستراتيجيه تعني ان المنظمه التي تستخدمها منظمه قائده ومسيطره على سوق الصنائه التي تقدمها الى هذا السوق.

تنقسم هذه الاستراتيجيه الى ثلاثه أنواع (يوسف، 2011، صفحة 286)

- استراتيجيه القائد Leader Strategy
- استراتيجيه المتحدي Challenger Strategy
- استراتيجيه التابع Follower Strategy

الفرع الأول: استراتيجيه القائد Leader Strategy

ويطلق عليها استراتيجيه قيادة السوق وهي قيام المنظمه بالاعتماد على شبكه واسعه من التوزيع بالاضافه الى التسهيلات التي تقدمها هذه المنظمه والتي تميزها وبالتالي سيطرتها على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جوده في المنتجات المقدمه والتسهيلات الممنوحه للمستفيدين منها مما يزيد من اقبال الزبائن للتعامل معها وان استراتيجيه القائد او قياده السوق تهدف الى البقاء في وضعها القيادي الحالي وان هذا الموقف تتوسطه اهداف اخرى كزياده الحصة السوقيه والمحافظة عليها من خلال وضع استراتيجيه تسعيره وترويجيه هدفها زياده اقبال الزبائن للتعامل مع هذه المنظمه الخدميه والذي حتما ينعكس ايجابا على زياده ونمو الحصة السوقيه والتي تلقىها كمنظمه قائده في السوق (يوسف، 2011، صفحة 287)

الفرع الثاني: استراتيجيه المتحدي Challenger Strategy

ويطلق عليها استراتيجيه متحدث السوق ان اساس هذه الاستراتيجيه هو قيام المنظمه بتحدي المنظمات القائده في سوق المنتجات وذلك باستخدام احدى الاستراتيجيات التاليه: (يوسف، 2011، صفحة 287)

## 1. إستراتيجية الهجوم المباشر Direct Attack Strategy

تستخدم عادة كاداه لمواجهة المنافسين وخاصه الكبار منهم في اجزاء معينه من السوق ، وذلك باستخدام اسلوب التحدي في السياسه السعريه او التجديد في انواع المنتجات المقدمه

## 2. إستراتيجية الباب الخلفي Back-Door Strategy

تستخدم هذه الاستراتيجيه في قطاعات سوقيه مختلفه او متجانسه وتتم من خلال شبكات واسعه من قنوات التوزيع فروع وسطاء معتمدون في كل قطاع سوق معين

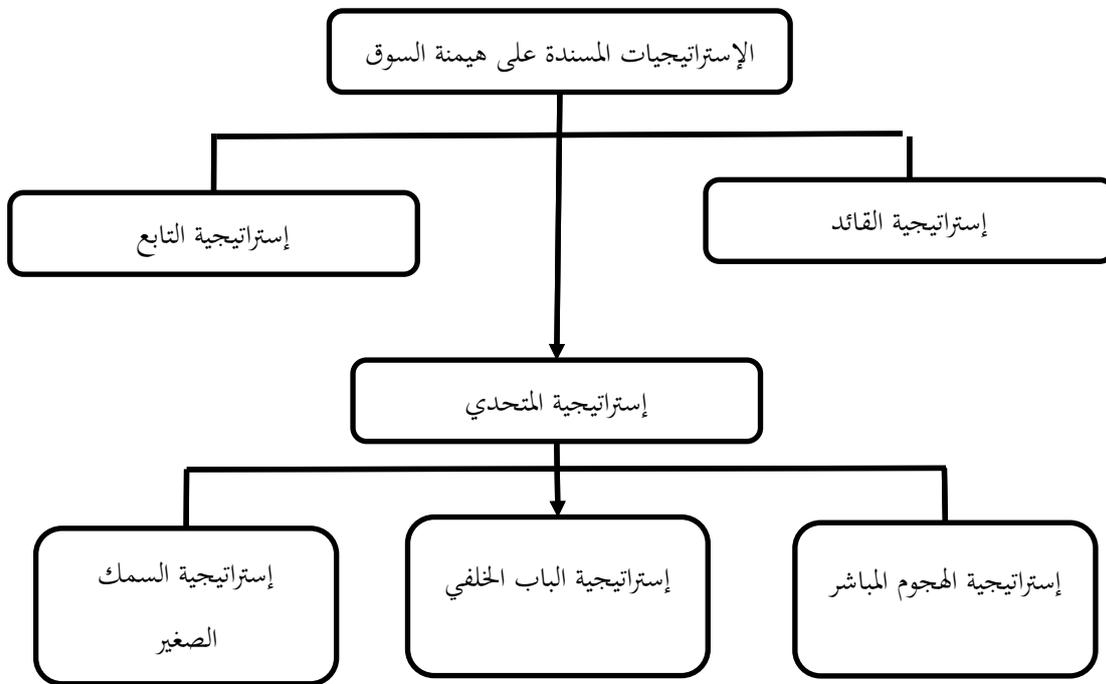
## 3. إستراتيجية السمك الصغير Guppy Strategy

وفق هذه الاستراتيجيه فان التحدي يستهدف المنافسين صغار في الصنائه، وان الهدف العام لاستراتيجيه المتحدث في سوق المنتجات هو لدفع المنظمه للحصول على اكبر حصه سوقيه من خلال الضغط على المنافسين الكبار والصغار منهم

## الفرع الثالث: استراتيجيه التابع Follower Strategy

ويطلق عليها الاستراتيجيه السوقيه لاتباع تعتبر هذه الاستراتيجيه من الاستراتيجيات الافضل للمنظمات الصغيره، والتي لا تتمكن من منافسه المنظمات الكبرى وان الاساس في هذه الاستراتيجيه هو ان جهود المنظمه يتركز على السوق المتواجده فيه او اجزاء معينه منه وكذلك تعتمد هذه الاستراتيجيه على تقليد المنتجات للمنظمات الكبرى، وان استراتيجيه تقليد المنتجات تعتبر مريحه حالها حال استراتيجيه تجديد المنتجات وذلك لانعدام تكاليف الابتكار التي تتحملها المنظمه المبتكره وعلى ضوء ذلك فان الكثير من المنظمات تحاول تقليد سلعه او خدمه معينه وطرحها للاسواق وبالتالي تلقى قبولا لا باس به من الكثير من الزبائن والشكل التالي يوضح انواع الاستراتيجيات المسندة على هيمنة السوق: (يوسف، 2011، صفحه 287)

## شكل (08) أنواع استراتيجيات التسويق المسندة على هيمنة السوق



(يوسف، 2011، صفحه 288)

## المطلب الرابع: إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون Customer-Central Marketing Strategies

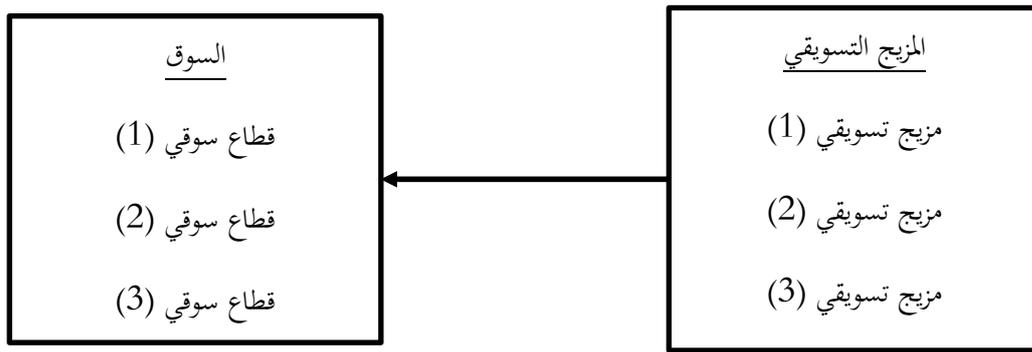
الاتجاهات الحديثه للتسويق في الوقت الراهن تركز على الزبائن ومحاوله جذبهم للتعامل مع المنظمه ومن ثم المحافظه عليهم كذلك العمل على اعداد الزبائن والمنو ونموها عن طريق تقديم قيمه اكبر يمكنها من احداث الرضا لديهم و ثم الولاء للمنظمه ومنتجاتها وان الاتجاه الاستراتيجي لا يمكن ان يتم الا من خلال فهم حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها بافضل الوسائل والطرق مما يخلق اشباعا لتلك الحاجات وتم تحقيق الرضا والولاء لهذه المنظمه.

وكما هو معروف بان الزبائن مختلفين في حاجاتهم واتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية والديموغرافية والاجتماعية وغيرها الامر الذي يتطلب تقليل هذه الاختلافات الى ادنى مستوى بالشكل الذي يساعد على صياغة الاستراتيجيات الملائمة لطبيعته الزبائن المراد الوصول اليهم وبهذا الصدد يشير كل من (كوتلر ارمسترونج، 2007، ص137) لوجود ثلاث انواع من الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن ان تخدم ادارة التسويق في المنظمه الخدميه بهذا الصدد وهي: (يوسف، 2011، صفحة 289)

### الفرع الأول: إستراتيجية تجزئة السوق Market Segmentation Strategy

إن اساس هذه الاستراتيجيه هو قيام المنظمه بتجزئه السوق الى قطاعات او مجموعه من الزبائن ذوي خصائص مشتركه وبمعنى اخر ان هدف تجزئه السوق هو محاوله التقليل للاختلافات الشخصيه والديموغرافية والاجتماعيه بين فئات الزبائن للوصول الى نوع من التشابه والتماثل قدر المستطاع وبالتالي خلق قطاعات سوقيه ذات سمات مشتركه من ناحيه خصائصها المختلفه وعلى ضوء هذه التجزئه تقوم المنظمه بوضع استراتيجيات المزيج التسويقي الذي يتناسب مع كل قطاع من القطاعات المميزه وبالتالي يعامل على انه سوق مستهدف منفصل عن القطاعات الاخرى والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (09) إستراتيجية تجزئة السوق (إستراتيجية النوع)



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 290)

### الفرع الثاني: الإستراتيجية تسويق الهدف (الإستهداف) Target Marketing Strategy

ويطلق عليها استراتيجيه التركيز وتستند هذه الاستراتيجيه على قيام المنظمه بتقويم جاذبيه كل قطاع سوقيه ترغب في التعامل معه وان نتائج هذا التقويم ستحدد اي من القطاعات المختاره سيتم استهدافها والتي يمكن ان تنتج فيه اكبر قيمه عميل مربحه وتحافظ على هذه القيمه بمرور الزمن من خلال اقامه علاقه زبون مربحه وطويله المدى. وان هذه المساله لم تتحقق الا من خلال ما تقدمه المنظمه من خدمات متميزه قادره على الاستجابه لحاجات ورغبات الزبائن وإرضائهم و ثم خلق الولاء لمنتجات المنظمه. ولذلك فان تسويق الهدف هو عبارة عن تلك العمليه التي يتم فيها تقويم جاذبيه كل قطاع سوقي واختيار قطاع واحد او اكثر لدخوله.

إن استراتيجيه تسويق الهدف تعني قيام المنظمه بالتركيز على قطاع او عدد قليل من القطاعات من خلال صياغة مزيج تسويقي واحد يستهدف هذه القطاعات. (يوسف، 2011، صفحة 290)

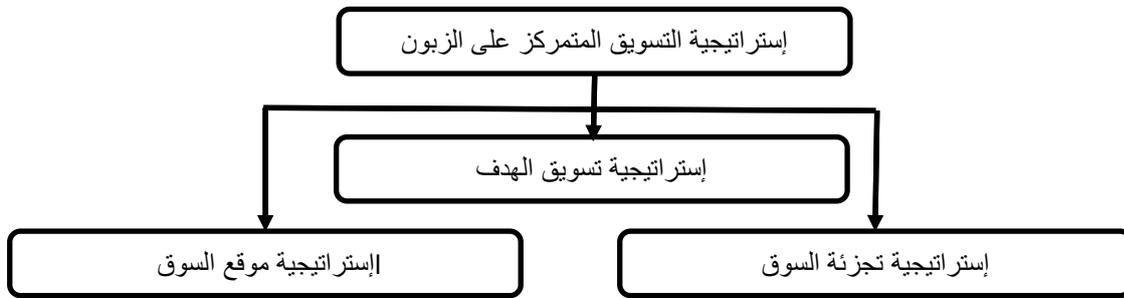
## الفرع الثالث: إستراتيجية موقع السوق (التموقع) Market Positioning

ان استراتيجيه تحديد موقع السوق تعني قيام المنظمة بعمل ترتيب معين يسمح لمنتجات المنظمه من ان تحتل مكانه واضحة ومميزه ومرغوبا فيها في اذهان الزبائن قياسا بمنتجات المنظمات المنافسه

ان تحديد الموقع الفعال للمنتج لا بد ان يكون مميزا فعلا بعرض تسويقي للمنظمة من خلال التركيز على القيمة الاكبر التي يقدمها هذا المنتج وان بناء الموقع المرغوب فيه ليس هو الخطوة الاخيرة بل لا بد من القيام بخطوات اخرى مساعدة ومكمله هي توصيل هذا الموقع لزبائن الهدف وفي نفس الوقت يجب ان يدعم برنامج التسويق الكلي للمنظمة

استراتيجية تحديد الموقع المختار لمنتجات المنظمة. والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات (يوسف، 2011، صفحة 290)

## شكل (10) استراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 291)

## المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق وفقا للمحيط الذي يعمل فيه

ضمن التطورات الحديثه للفكر الاستراتيجي التسويقي فقد ظهر في الاونه الاخيره مصطلحان جديدان يتعلقان بانواع الاستراتيجيه التسويقيه وفقا للمحيط الذي تعمل به المنظمه وهما: (يوسف، 2011، صفحة 291)

- إستراتيجية المحيط الأزرق
- إستراتيجية المحيط الأحمر

## الفرع الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق

يشير المحيط الأزرق الى البيئه الهادئه بطيئه التغير والمنظمات أكثر قدره على التنبع بمتغيراتها كذلك تتصف بضعف المنافسه. وان استراتيجيه المحيط الأزرق هي التي تحدد من خلال التوسع في مساحات جغرافيه سوقيه غير معروفه مسبقا وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي والمخطط.

وبالرغم مما يتسم به المحيط الأزرق من سمات وخاصة فيما يتعلق في المنافسة ومستواها وكذلك فان الظروف البيئية وخاصة اقتصادية منها يشير بوضوح الى اهمية زيادة المحيطات الزرقاء فان فرص النجاح لا تكبر بل على العكس فان هذا النجاح سيكون اقل نتيجته لزيادة المخاطر حيث يكمل الامر في كيفية النجاح في المحيط الأزرق

ان مسألة النجاح هذه تعتمد اساسا على مبادئ صياغة استراتيجية التسويقية الزرقاء الناجحة ومستوعبة لكافة الظروف السائدة في المحيط الأزرق اضافة الى اليه تنفيذ هذه الاستراتيجية في الواقعان صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يجب ان تركز على مسألتين إذا ما اريد لها النجاح في ذلك وهما:

- زيادة الفرص: التوسع في استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الزرقاء.
  - تقبيل المخاطر: محاولة ان تكون المخاطر اقل ما يمكن من خلال النظرة التكامبية بين صياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها.
- هنالك العديد من الأسس التي تؤدي الى صياغة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل ناجح يهدف الى زيادة الفرص وتقليل المخاطر.
- إن إستراتيجية المحيط الأزرق الناجحة يجب ان تلي منحنى القيمة بثلاث مؤشرات او معايير هي :

1. التركيز : إن فقدان التركيز سيؤدي الى ارتفاع التكاليف ويفقد نموذج ادارته الاعمال فيها من التطبيق لهذه الاستراتيجية.
2. التفرد : إن فقدان التفرد يجعل المنظمة غير متميزة وغير متفردة في السوق.
3. الشعار : حين يفقد الشعار المنتج الذي يخاطب الزبائن فانه ياخذ شكلا تقليديا للقيمة دون الامكانيات اللازمة على الاقناع الذي يعتبر الاساس في جذب الزبائن وتحقيق اهداف المنظمة

#### الفرع الثاني: إستراتيجية المحيط الأحمر:

إن استراتيجية المحيط الأحمر تشير الى ان المنظمة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تنسم بوجود عدد من المنظمات المتماثلة وان التنبؤ في هذه البيئة صعب التوقع ويتطلب مرونة عالية للتعامل معها.

إن استراتيجية المحيط الأحمر تشير الى الاستراتيجيات الموجودة حاليا وضمن رقعة سوقية (مساحة سوقية) معروفة الحدود. وان وجود عدد من المنظمات المتماثلة فيما تقدمه من منتجات في نفس الاسواق او السوق وهذا يشير الى ان منظمة الاعمال تواجه منافسة شديدة الامر الذي يتطلب من المنظمة استخدام ما لديها من امكانيات مادية وبشرية وخبرات ومهارات وغيرها في صياغة استراتيجية التسويق الحمراء القادرة على محاكاة المنافسة والصمود امامها في هذه الأسواق.

إن الفرص المتاحة امام المنظمة محدودة وتتطلب السرعة للاستجابة لها واستغلالها واطرافها الى المخاطر الكبرى التي تواجه عمل هذه المنظمات هنالك العديد من الاسس لصياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأحمر وكما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول (2): أسس صياغة إستراتيجية المحيط الأحمر

مصادر الخطورة	أسس صياغة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
مخاطر البحث	التحديد الدقيق لحدود السوق من خلال إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	التركيز على الصورة كاملة وليس الأ
مخاطر الموازنة للمنظمة	النظر الى ما بعد الطلب الحالي نظرة تنبؤية للطلب المستقبلي
مخاطر أساليب ونماذج العمل	السعي لاعتماد أساليب وسياسات إستراتيجية صحيحة
مخاطر التنظيم	التغلب على المشاكل التنظيمية الاساسية
مخاطر تغيير الإدارة	وضع خطط تنفيذ ضمن اتجاهات الإستراتيجية

المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 293)

ويجب على إستراتيجية المحيط الأحمر ان تلبى منحى القيمة للمنظمة من خلال:

1. التميز: ان خطوات التميز تعني عدم قدرة المنظمة على خلق القيمة.
2. المرونة: ان فقدان المرونة في التخطيط والتنفيذ سوف يعقد نموذج الاعمال من حيث التطبيق والتنفيذ.
3. التركيز على ادارة علاقات الزبون (CRM): إن فقدان ادارة علاقات الزبون طويلة سوف يؤثر على نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة.
4. الريادية: إن فقدان الريادية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتجددة يعني فشل الاستراتيجية المعدة لذلك.
5. إن فقدان إستراتيجية تسليم قيمة للزبون يعني عدم قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق.

## المطلب السادس: الإستراتيجيات العقلانية

تبرز الحاجة الى استخدام هذه الاستراتيجيات بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في الاسواق المحلية والخارجية اضافة الى التقلبات الاقتصادية المختلفة ان هذه الاستراتيجيات تقوم على تخفيض التكلفة الى ادنى حد ممكن او انها تعظم الارباح الى اقصى حد ممكن وذلك على النحو التالي: (الصغير، 2014، صفحة 43)

## الفرغ الأول: إستراتيجية تخفيض التكلفة Cost Reduction Strategy:

يعني تقليل كافة مكونات التكلفة والتوقف عن تقديم الخدمات التي تعتبر ذات تكلفة عالية .

## الفرغ الثاني: إستراتيجية تعظيم الأرباح Profit Maximization Strategy :

وهي تعني التوسع في العمليات ذات الربحية وهي إستراتيجية تستخدمها المنظمات المتخصصة التي تقدم خدمات خاصة ويكون زبائنهم من الفئات التي لا تنظر الى السعر بقدر ما تهتم بنوعيه الخدمة وميزاتها.

يبرز في هذا المكان مفهوم دورة حياة المنتج والتي تعتبر مهم, في تحديد نوعية الإستراتيجية العامة التي تتبناها المنظمة وتبين الأدبيات بان هناك اختلاف بين تلك الأدبيات من حيث تحديدها لعدد المراحل التي يمكن ان يمر بها المنتج عموماً، لكن يميل الكتاب والباحثين الى حصرها في اربعة مراحل اساسيه تختلف فيها الإستراتيجيات التي قد تتبعها المنظمه في كل مرحله من مراحلها.

## المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي

بعد التحليل البيئي وصياغة الأهداف التي ترغب إدارة التسويق في تحقيقها فإنه لا بد من وضع إستراتيجيات تسويقية تحدد كيفية وطريقة الوصول لتلك الأهداف. وصياغة الإستراتيجيات تهدف إلى وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنشأة عبر رؤيتها ورسالتها وأهدافها موضع التنفيذ وذلك بإستخدام أدوات مختلفة تتناسب مع المجالات المستهدفة. وتشمل صياغة الإستراتيجيات التسويقية صياغة إستراتيجيات خاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج) بالإضافة إلى استراتيجيات خاصة بالسوق.

## المطلب الأول: مدخل في المزيج التسويقي

بعد التحليل البيئي وصياغة الأهداف التي ترغب إدارة التسويق في تحقيقها فإنه لا بد من وضع إستراتيجيات تسويقية تحدد كيفية وطريقة الوصول لتلك الأهداف. وصياغة الإستراتيجيات تهدف إلى وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنشأة عبر رؤيتها ورسالتها وأهدافها موضع التنفيذ وذلك بإستخدام أدوات مختلفة تتناسب مع المجالات المستهدفة. وتشمل صياغة الإستراتيجيات التسويقية صياغة إستراتيجيات خاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي. (الغامدي، 2015، صفحة 108)

## الفرع الأول: عناصر المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي (Marketing Mix) من أهم مفاتيح التسويق الحديث وهو عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستخدمها منظمات الأعمال في عملية تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها لتسويقية.

من الناحية النظرية فإن هناك العديد من الأدوات التي تستخدمها المنظمات في عمليات التسويق إلا أن أول من جمع تلك الأدوات أطلق مصطلح (Ps4) هو (ماركاتي) وهي دلالة على المزيج التسويقي التقليدي الذي يتألف من: (يوسف، 2011، صفحة 300)

- المنتج Product

- السعر Price

- المكان Place

- الترويج Promotion

إن تفاعل عناصر القياسية الأربعة (Ps4) (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات والخدمات اختلاف اساليب التطبيق إلا أن (Dibb,1994,P647) أشارت إلى أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى لمزيج تسويق الخدمات لتزداد سعته تتضمن 7 عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي الموسع للخدمات (Ps7) وأن هذه الإضافات قد اتفق معها الكثير من الباحثين وعلى رأسهم كل من (Zeithaml et Bitner,2000,P18) وأن العناصر الثلاثة الإضافية هي:

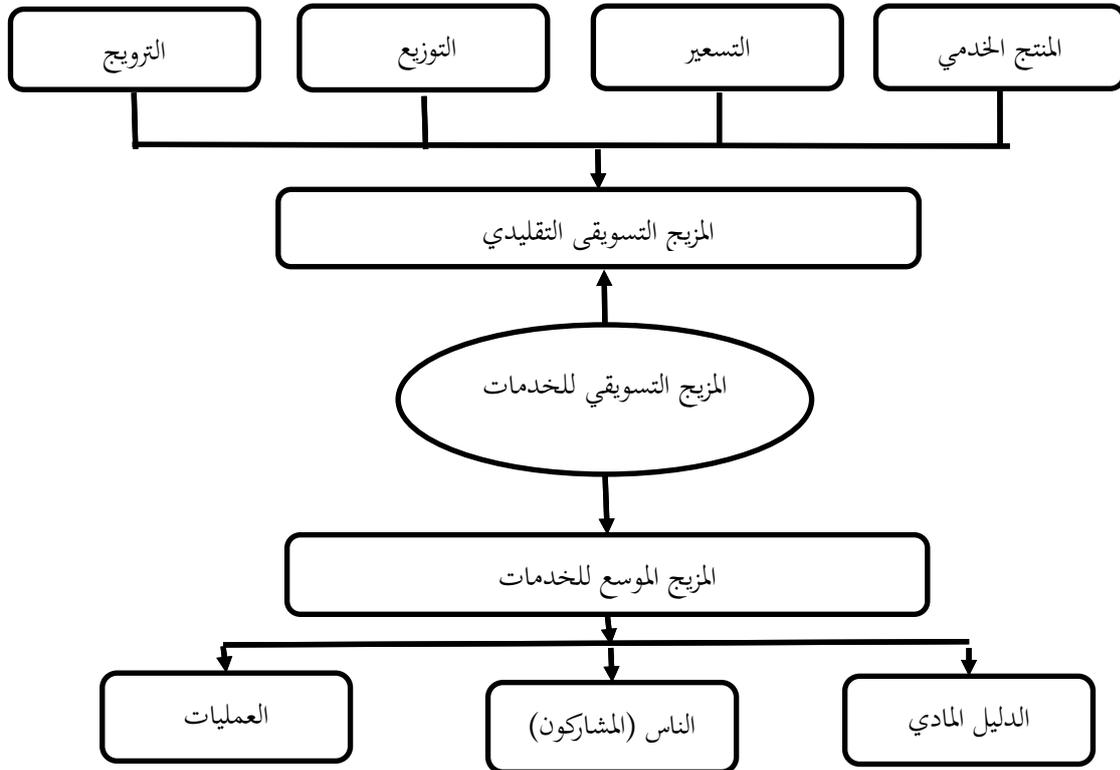
- العمليات Processes

- الناس People

## - الدليل المادي Physical Evidence

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي التقليدي الموسع

شكل (11) عناصر المزيج التسويقي الموسع



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 302)

فيما يلي إيجاز عناصر المزيج التسويقي: (يوسف، 2011، صفحة 302)

### 1. المنتج (الخدمة) Product

يقصد بالمنتج، السلع المادية، الخدمات والافكار التي تقوم المنظمة بانتاجها وتقديمها للاسواق المختلفة وفقا للمواصفات وجودة وخصائص معينة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق لهم الاشباع والرضا.

### 2. السعر Price

يعتبر السعر من القرارات الاستراتيجية المهمة التي لها انعكاسات ايجابية او سلبية على تسويق المنتجات.

### 3. مكان Place

يعد المكان او التوزيع من الانشطة المهمة في التسويق المنتجات وان تحديد المنافذ التوزيعية المناسبة للمنتجات (المباشرة او غير المباشرة) يعتمد على طبيعة المنتجات المقدمة ومكان ووقت تقديمه.

## 4. الترويج Promotion

ان الترويج يعتبر عاملا مؤثرا لدفع الزبون للتعامل مع المنظمة وما تقدمهم من منتجات في الاسواق المختلفة

## 5. العمليات Processes

تمثل الاجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة ولذلك فان الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بانتاج اغلب الخدمات والامكانيات الفنية لكافة الخدمات يتعاضم خلال العمليات التي يتم اجراءها عند اداء الخدمة

## 6. الناس People

يمثل الافراد العنصر الاساسي في انتاج وتقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن انتاج الخدمة وتقديمها والاستفادة منها.

## 7. الدليل المادي Physical Evidence

يمثل الدليل المادي او البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات السلع المباني التجهيزات التي تسهل عملية تقديم الخدمات.

الفرع الثاني: تكامل عناصر المزيج التسويقي

ان عناصر المزيج التسويقي لا بد ان تتفاعل وتتكامل فيما بينها للوصول لتحقيق اهداف ادارته التصوير وان كل عنصر لا بد ان يكمل التالي ويسير بنفس الاتجاه المحدد لاسراتيجية التسويقية للمنظمة. (يوسف، 2011، صفحة 303)  
ان تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي ياخذ اتجاهين:

## 1. التكامل الرأسي

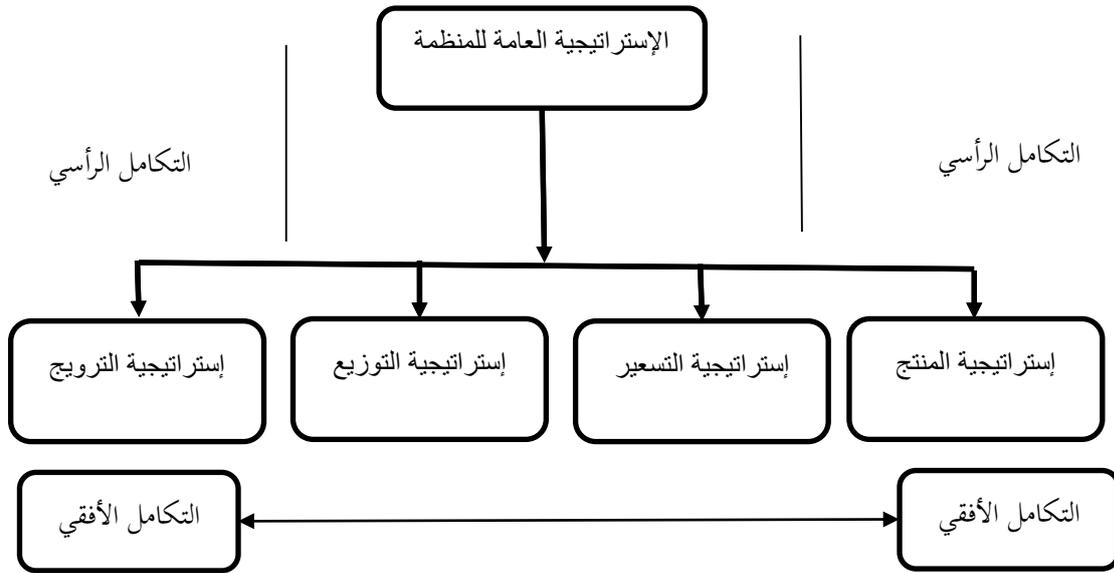
باعتبار ان استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي هي استراتيجيات مشتقة من استراتيجية التسويق باعتبارها الموجه العام لكافة استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي

## 2. التكامل الافقي

بالنظر لكون عناصر المزيج التسويقي يمثل كل منها جزءا مكملا للاخر داخل الهيكل التنظيمي لادارة التسويق وبالتالي يجب ان تكون منسجمة ومتوافقة فيما بينها.

الشكل التالي يوضح هذا التكامل لعناصر المزيج التسويقي

## شكل (12) تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي



المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 304)

## المطلب الثاني: استراتيجيات المنتجات (الخدمات)

## الفرع الأول: مفهوم الخدمة

تعريف الجمعية العامة للتسويق على أنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة" و يعرف ستانتون Stanton الخدمة على أنها "النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى" بمعنى انان تقديم الخدمة ليس مرهونا بوجود سلعة مادية.

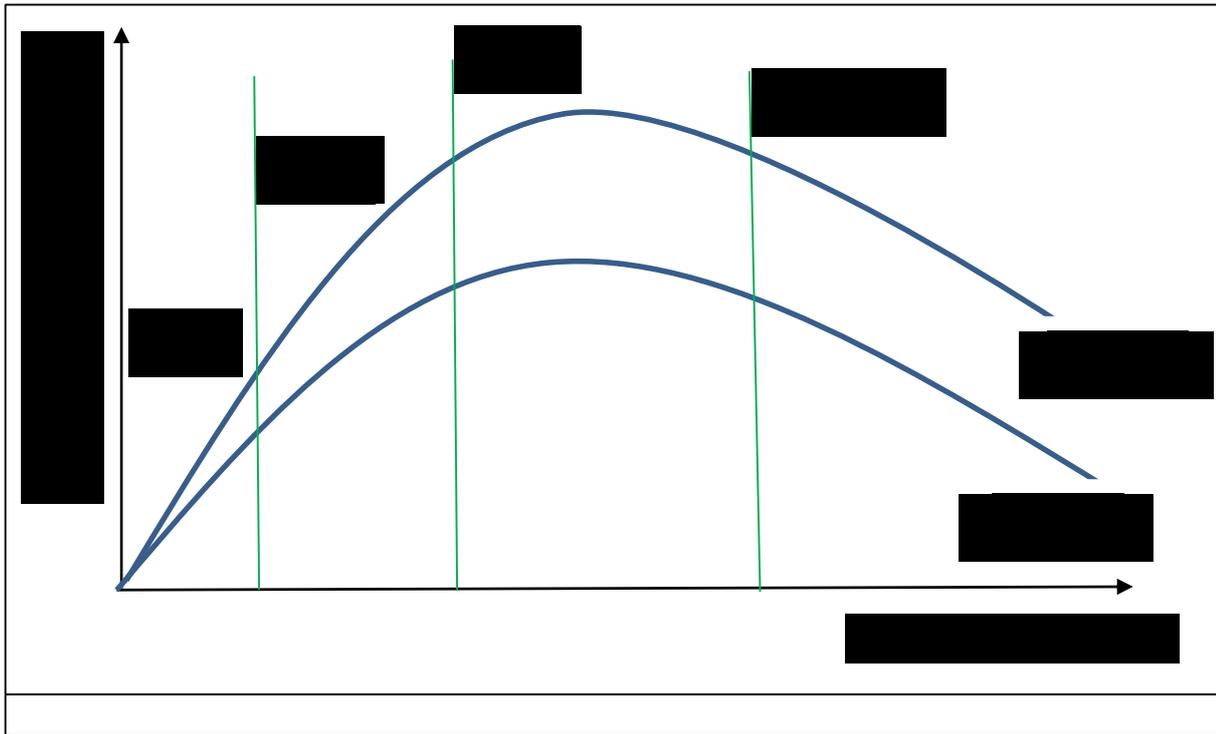
يعرف الخدمة أيضا غروتروس Gronroos على أنها "عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"

لذلك يمكن القول ان الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة تهدف الى اشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد منها دون ان يترتب عن ذلك إنتقال للملكية، وقد تكون هذه الخدمة ما مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي ملموس. (سمية، 2009، صفحة 50)

## الفرع الثاني: دورة حياة المنتج (الخدمة) Product(Service)Live Cycle (PLC)

يقصد مفهوم دورة حياة الخدمة المراحل التي يمر بها المنتج الخدمي منذ تقديمه إلى السوق لأول مرة وحتى تدهوره إلى الحد الذي قد يتطلب التوقف عن تقديمه ( بدورة حياة ) مثل الإنسان( تبدأ بمرحلة التقديم، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة النضوج، ثم مرحلة التدهور. وتمتاز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص وصفات معينة تتطلب إستراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه المرحلة. حيث تؤثر كل مرحلة من هذه المراحل على المبيعات الإجمالية للخدمة وكذلك على الربح الإجمالي (بالزيادة أو النقصان) (الغامدي، 2015، صفحة 109)

شكل (13): مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: (الغامدي، 2015، صفحة 110)

### الفرع الثالث: الإستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتج (الخدمة)

تختلف الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لمرحلة دورة حياة المنتج (الخدمة)، حيث إن لكل مرحلة من دورة حياة المنتج (الخدمة) إستراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة المرحلة التي يمر بها، ويمكن إيجاز هذه الإستراتيجيات بما يلي: (الغامدي، 2015، صفحة 110)

أولاً. إستراتيجية التسويق في مرحلة التقديم

مرحلة التقديم هي المرحلة التي يظهر فيها المنتج لأول مرة في السوق. وتنطوي هذه المرحلة على مخاطر كثيرة منها احتمال فشل المنتج حيث تشير الإحصاءات إلى أن أكثر من 80% من المنتجات تفشل في هذه المرحلة. لذلك تقوم إدارة التسويق بإتخاذ الإستراتيجيات التسويقية التالية:

#### 1. إستراتيجيات متعلقة بالمنتج (الخدمة)

يعتبر المنتج في هذه المرحلة جديداً وإدراك المستهلكين لمنافعه وخصائصه تكاد تكون معدومة، لذلك على إدارة التسويق في هذه المرحلة التركيز على المنافع التي تعود على المستهلك من شراء وإستخدام المنتج (الخدمة). وبالرغم من أن المنتج (الخدمة) قد مر بجميع مراحل التطوير والتعديل اللازمة قبل إدخاله إلى السوق، إلا على إدارة التسويق متابعة المنتج (الخدمة) بعد إنزاله إلى السوق والعمل على تطوير وتعديل أي عيوب قد تظهر نتيجة التجربة الفعلية للمنتج (الخدمة) (الغامدي، 2015، صفحة 111).

## 2. إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

المنتج (الخدمة) في مرحلة التقديم لا يحقق أرباح بل يحقق خسائر وذلك لكبر حجم لإنفاق على البحوث والتطوير وتكاليف الترويج العالية، ولكن هذه الخسائر تتناقص مع الإرتفاع التدريجي للمبيعات. أما فيما يتعلق بالأسعار فإنه غالباً ما تكون مرتفعة لتغطية التكاليف، ولكن يجب أن تكون السياسة السعرية للمنتج (الخدمة) الجديد مشجعة لكل من الموزعين والمستهلكين لشراء المنتج (الخدمة) حيث يتم تسعير المنتج (الخدمة) بإضافة نسبة قليلة كهامش ربح على التكلفة. وفيما يلي أربع إستراتيجيات هامة يمكن لإدارة التسويق أن تتبنى ما تراه مناسباً منها في هذه المرحلة وهي: (الغامدي، 2015، صفحة 111)

## أ . إستراتيجية الكشط(القشط) السريع

وتتضمن تقديم منتج (الخدمة) جديد بسعر عال وترويج كثيف ومستوى تطوير اعلى، فالمنظمة تضع اسعارا عالية وذلك لكي تسترد جزءا من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج (الخدمة) الجديد، للحصول على سعر صافي لكل وحده كلما كان ذلك ممكنا وتقوم المنظمة بالإنفاق الكثير على تطوير المنتج (الخدمة) لاقناع المستهلكين بمزاياه حتى عند مستوى اعلى السعر. وتعمل المنظمة على التطوير الكبير لتسريع معدل اختراق السوق. (يوسف، 2011، صفحة 311)

## ب . إستراتيجية الكشط(القشط) البطيء

تقوم هذه الإستراتيجية على وضع سعر مرتفع نسبياً للمنتج مصحوباً بجهد ترويجي منخفض، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أقصى إيراد للوحدة الواحدة من المنتج (الخدمة) بجهد ترويجي منخفض وذلك لتخفيض التكاليف، ولكي تنجح هذه الإستراتيجية ينبغي أن يكون حجم السوق صغيراً وأن يكون المستهلكين على معرفة بالمنتج مع استعدادهم لدفع السعر المرتفع مع عدم وجود منافسة شديدة في السوق. (الغامدي، 2015، صفحة 112)

## ج . إستراتيجية الأختراق(التغلغل) السريع:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج (الخدمة) إلى السوق بسعر منخفض مع جهود ترويجية مكثفة. ولكي تنجح هذه الإستراتيجية ينبغي أن يكون حجم السوق كبيراً وقادراً على تحقيق ميزة إقتصاديات الحجم الكبير، مع وجود منافسة شديدة فيه، وأن يكون المستهلكون على عدم معرفة بالمنتج(الخدمة) مع زيادة حساسيتهم للسعر المرتفع. وأن تكون تكلفة الإنتاج منخفضة. (الغامدي، 2015، صفحة 112)

## د . إستراتيجية الأختراق(التغلغل) البطيء

وتتألف من تقديم منتج (الخدمة) جديد بسعر ادنى ومستوى ادنى، من التطوير، وسوف تساعد الاسعار الدنيا على قبول المنتج السريع ، وتحافظ المنظمة على تكاليف تطويرها وذلك لتحقيق صافي ارباح أكبر، وتعتقد المنظمة ان حاجة السوق هي السعر العالي المرن ولكن بتطوير مرن ادنى وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما: (يوسف، 2011، صفحة 311)

- يكون السوق واسعا
- يكون السوق مدركا للمنتج كئسرا
- يكون السوق حساسا تجاه الأسعار
- تكون هناك منافسة ضمنية.

ثانيا: استراتيجيات السوق في مرحلة النمو :

تتميز هذه المرحلة بان المنتج (الخدمة) اصبح معروف في السوق، فالمستهلكون الذين تعاملول مع المنتج (الخدمة) في مرحلة التقديم سوف يستمرون في التعامل معه وبالتالي سيعطي انطباع جيد وایجابي عن المنتج (الخدمة) مما يحفز الاخرين بالمبادرة للتعامل مع المنتج (الخدمة) تقليدا للمبادرين .

في هذه المرحلة المنظمات تستخدم عدد من الاستراتيجيات للحفاظ على نمو سريع للسوق وهي:

#### 1. إستراتيجيات متعلقة بالمنتج (الخدمة)

في مرحلة النمو تزداد نسبة المبيعات مما يشجع المنافسين لدخول السوق لطرح المنتج (الخدمة) المشابه وبالتالي على المنظمة بذل جهد إضافي لمواجهة المنافسين وذلك من خلال: (يوسف، 2011، صفحة 311)

- إضافة نماذج جديدة من المنتج (الخدمة)
- دخول قطاعات السوق الجديدة

#### 2. إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

مع بداية مرحلة النمو تبدأ المنشأة في تحقيق الأرباح وتستمر الأرباح في التزايد حتى تصل ذروتها مع نهاية هذه المرحلة، وحتى تزيد المنشأة من مبيعاتها (خدماتها) فإنها تقوم بخفض الأسعار في الوقت المناسب لجذب المشترين الحساسين تجاه الاسعار الذي يترتب عليه زيادة الحصة السوقية للمنشأة. (الغامدي، 2015، صفحة 114)

#### 3. إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع

تقوم المنشأة المبتكرة للمنتج (الخدمة) الجديد بإضافة قنوات التوزيع الجديدة من أجل توفير المنتج الجديد والحفاظ على مخزون دائم منه لديهم. (الغامدي، 2015، صفحة 114)

#### 4. إستراتيجيات متعلقة بالترويج

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالتركيز على وسائل الترويج وبالأخص الترويج التنافسي حيث تتحول الرسالة الترويجية من رسالة تهدف للتعريف الى رسالة تفضيلية تقنع الزبون بأفضلية المنتج (الخدمة) عن ما يملكه المنافسين . (الغامدي، 2015، صفحة 114)

ثالثاً: الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضج:

تعتبر هذه المرحلة أطول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتمتاز هذه المرحلة بمعدل نمو بطيء ومنتناقص في المبيعات كما تمتاز بحدّة المنافسة وإنخفاض الأرباح، فان بعض الشركات تلجأ الى ابعاد بعض منتجاتها والاحتفاظ لامواهم وانفاها على المنتجات الجديدة لذلك على إدارة التسويق إتخاذ الإستراتيجيات التالية: (الغامدي، 2015، صفحة 114)

### 1. إستراتيجيات متعلقة بالمنتج

هذه المرحلة تقوم المنشأة بمحاولة مضاعفة المبيعات من خلال تطوير المنتج (الخدمة) بزيادة درجة التنوع و بتحسين جودة المنتج بإضافة صفات جديدة للمنتج (الخدمة)، وزيادة التشكيلة المعروضة منه في السوق، كما تعمل المنشأة على إيجاد منافع واستعمالات جديدة لنفس المنتج (المنتج). (يوسف، 2011، صفحة 314)

### 2. إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

في هذه المرحلة يزيد عدد المنافسين الداخلين إلى السوق ويحاول كل منافس أن يزيد من حصته السوقية على حساب المنافس الآخر لذا فإن هذا الأمر ينعكس على توازن الأسعار في الأسواق والتالي يكون السعر السائد في السوق هو السعر الملمر للبائعين. وقد تلجأ المنشأة إلى تخفيض سعرها، كما أن الأرباح تتناقص مع مرور الوقت وذلك لثبات الإيرادات وزيادة التكاليف التسويقية الناتجة عن زيادة الإنفاق على تطوير المنتج والإعلان وتنشيط المبيعات وزيادة التوزيع، معنى هذا ان المنظمة تلجأ الى تغيير عنصر او أكثر من عناصر الميزج التسويقي لتحقيق النجاح وشط المنافسة القوية. (الغامدي، 2015، صفحة 115)

### 3. إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع:

تعمل المنشأة في هذه المرحلة على زيادة كثافة التوزيع حتى يصل المنتج إلى أكبر عدد من المستهلكين وفي حالة حدوث مشاكل بين المنشأة وبعض الموزعين قد تتحمل المنشأة تكاليف إضافية في عملية التوزيع.

### 4. إستراتيجيات متعلقة بالترويج

في هذه المرحلة تتحول الرسائل الترويجية إلى الرسائل تذكيرية أي تذكير المستهلك بأن المنتج (الخدمة) مازال موجود في السوق، كذلك تركز الرسالة الترويجية في هذه المرحلة على تمييز العلامة التجارية للمنشأة عن علامات المنافسين والتأكيد على المنافع التي يحققها المستهلكين من إستخدام المنتج (الخدمة). وفي هذه المرحلة تزيد المنشأة من إستخدام وسائل تنشيط المبيعات مثل (المسابقات والكوبونات والجوائز غيرها) لتشجيع المستهلكين على شراء المنتج بدلاً من المنتجات المنافسة. (الغامدي، 2015، صفحة 115)

رابعاً: الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور:

في هذه المرحلة يتراجع الطلب ويقل إهتمام العملاء بالمنتج (الخدمة) رغم الجهود المبذولة من خلال الأنشطة التسويقية، مما ينتج عنه تحول بعض العملاء إلى شراء أو إستخدام منتجات (خدمات) أخرى ذات منافع ومغريات أفضل من المنتجات الحالية أو نتيجة لتغير في أذواق المستهلكين أو للتطور التكنولوجي وتتخذ الإستراتيجيات التالية:

## 1. إستراتيجيات متعلقة بالمنتج

يتم تصفية المنتجات الضعيفة بالكامل وسحبها من السوق أما المنتجات التي ما زالت تعطي بعض الإيرادات فيتم الإبقاء عليها للحصول على الحد الممكن من إيراداتها ثم يتم تصفيتها، مع العلم بأن إتخاذ قرار بتصفية المنتج أو سحبه من السوق ليس بالأمر البسيط وذلك لعدة أسباب:

- قد يؤثر إلغاء أو سحب المنتج من السوق سلباً على بقية المنتجات في المنشأة وسمعتها.
- وجود نسبة من العملاء إعتادوا على شراء المنتج وأصبح لديهم ولاء له، لذلك من الضروري عدم تجاهل هؤلاء العملاء والعمل على توفير بديل أفضل للمنتج المتدهور قبل سحبه. مع العلم بأن قرار سحب المنتج من السوق قد يلقي مقاومة من بعض أعضاء الإدارة خاصة من كان صاحب فكرة ذلك المنتج أو كان له دور كبير في تسويقه على نطاق واسع في السوق. (الغامدي، 2015، صفحة 116)

## 2. إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

يتم في هذه المرحلة تخفيض السعر لتشجيع العملاء على شراء المنتج والتخلص من المخزون بأقصى سرعة ممكنة حتى لا تتحمل المنشأة تكاليف إضافية في عملية التخزين. وفيما يتعلق بالأرباح فإن المنشأة قد تحقق أرباح في بداية هذه المرحلة ولكنها تحقق خسائر في نهايتها خاصة مع صعوبة تصريف المخزون بالسرعة الممكنة.

## 3. إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع

في هذه المرحلة يتم إستخدام سياسة التوزيع الإنتقائي، حيث يتم تصفية المنتج من منافذ التوزيع الضعيفة والإبقاء على منافذ التوزيع التي تحقق أرباح للمنشأة ويبقى التوزيع من خلال منافذ التوزيع المختارة إلى أن يتم تصفية كامل المخزون (الغامدي، 2015، صفحة 117)

## 4. إستراتيجيات متعلقة بالترويج

في هذه المرحلة يتم تخفيض الإنفاق على وسائل الترويج المختلفة وقد يتم إستخدام وسائل إعلانية بسيطة لبعض العملاء ذوي الولاء للمنتج المتدهور لإخبارهم بأماكن بيعه، كما يتم تخفيض الإعتماد على وسائل تنشيط المبيعات إلى أدنى حد ما عدا منح الخصومات.

وقد قدم دويل Doyle نموذجاً للتحليل التسويقي الإستراتيجي، بإستخدام مفهوم دورة حياة المنتج، حيث وضع سيناريوهات مرحلية لدورة حياة المنتج وذلك وفقاً لمجموعة من الخصائص السوقية كالمبيعات والإرباح..... إلخ، مع وضع عناصر الإستراتيجية التسويقية التي يمكن إستخدامها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (3): الإستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج

مراحل دورة حياة المنتج (الخدمة)					المنتج (الخدمة)
					بعض الخصائص
خصائص سوقية					
منحدر	متنامية ببطء	متنامية بسرعة	منخفضة	المبيعات	
منخفضة او معدومة	متناقصة	متنامية بسرعة	لا تذكر	الأرباح	
منخفضة	عالية	معدلة	سلبية	التدفقات النقدية	
المتقاعسون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	إبتكاريون	المستهلكون	
متناقصون	كثيرون	متزايدون	قليلون	المنافسون	
عناصر الإستراتيجية التسويقية					
الإنتاجية	الدفاع عن الحصة السوقية	التغلغل في السوق	توسيع السوق	الركيزة الإستراتيجية	
منخفضة	متناقصة	عالية بنسبة متناقصة	عالية	التدفقات التسويقية	
خفيض المنفق على لإعلان مع المحافظة على أصحاب الولاء للمنتج، التركيز الى تخفيض السعر من أجل التخلص من المخزون تخفيض وسائل تنشيط المبيعات إلى الحد الأدنى، تخفيض جهود البيع	لتأكيد في الإعلان على تميز العلامة ومنافعتها للعملاء، يكون الترويج تذكيري، زيادة إستخدام وسائل تنشيط المبيعات	كثيف الإعلان للسوق المستهدف، بناء المعرفة بالمنتج والرغبة، التركيز على المزايا العلامة وموقعها التنافسي، تخفيض وسائل تنشيط المبيعات	تكثيف الإعلان للمتبين المبكرين، إقناع الوسطاء بطلب المنتج، إستخدام وسائل تنشيط المبيعات بكثافة مع المستهلكين النهائي والوسطاء للتشجيع على تجربة المنتج	الترويج	
اختياري مع تصفية منافذ التوزيع غير المرهبة	إنتقائي	كثيف	محصور في عدد محدود من منافذ التوزيع	التوزيع	
تخفيض السعر بهدف التصفية السريعة للمخزون	سعر يعادل الأسعار المنافسة أو أفضل	أقل من مرحلة التقديم	مرتفعة لإسترداد تكاليف المنتج الجديد	الأسعار	

	منها، متناسب مع ظروف السوق، تجنب المنافسة السعرية			
تصفية المنتجات الضعيفة وغير المرحة	تنوع في العلامات والموديلات، إيجاد استعمالات جديدة	اضافة أصناف وموديلات جديدة إلى خط لمنتجات، تحسين الخدمات والضمان الملحقان بالمنتج	يظل المنتج الأساس بدون تغيير	المنتج

المصدر: (الغامدي، 2015، صفحة 118)

### الفرع الرابع: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة New-Product Strategy Development

ان عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الاساسية والحيوية التي لا بد منها اذا ما ارادت المنظمة البقاء، الاستمرار والنمو في السوق وان تقديم منتجات جديدة يعتبر مؤشرا مهما على حيوية المنظمة ورغبتها في تلبية احتياجات اسواقها وزبائنهم وفي نفس الوقت تعتبر اداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة

ان عمليه تطوير منتجات جديدة لا يتم بشكل اعتباطي بل يستند على دراسه تحليلية واقعية للسوق ومعرفة التغيرات ذات العلاقة بها . (يوسف، 2011، صفحة 316)

ان ادارة التسويق في منظمات الاعمال امامها عدة خيارات استراتيجية والتي يمكن ان تتبناها لتطوير منتجاتها وهي:

#### 1. استراتيجية تنمية وتطوير السوق Market Development Strategy

رتكز هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير برنامج لمنتجاتها يمكن من خلاله اشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال: (يوسف، 2011، صفحة 316)

- قيام المنظمة بتوسيع وتدعيم شبكه توزيعه لمنتجاتها لتصل الى مناطق جغرافيه جديده لم يسبق التعامل فيها.
- قيام المنظمة بزياده الجاذبيه لمنتجاتها لفئات جديده من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديده في المنتجات المقدمه وتكثيف الحملات الترويجيه بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات
- البحث عن فئات جديده من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين

#### 2. استراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy

وتقوم المنظمة بناء على هذه الاستراتيجية بزياده حجم تعاملها من منتجاتها الحاليه في السوق الحالي وهذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمة زياده جهودها التسويقيه المختلفه بهدف: (يوسف، 2011، صفحة 316)

- تشجيع الزبائن الحاليين للمنظمه على زياده معدلات استخدامهم لمنتجات المنظمه الحاليه
- محاوله جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسه لشراء منتجات المنظمه

- محاوله جذب فئات جديده من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحاليه للمنظمه.

3. استراتيجيه تطوير منتجات جديده وتحسين المنتجات الحاليه

وتقوم هذه الاستراتيجيه على قيام المنظمه بتطوير منتجات جديده او تعديل المنتجات الحاليه لتلائم حاجات الزبائن كما ان الزبون يقوم باكتشاف استخدامات جديده للمنتجات الحاليه .

4. استراتيجيه التنوع Synergistic Strategy

هذه الاستراتيجيه على قيام المنظمه بتطوير منتجات جديده في اسواق جديده وعاده ما تكون هذه خارجة عن نطاق المنتجات المألوفه كما انها تتناول توسيع خطوط المنتجات الموجودة. (يوسف، 2011، صفحة 317) والشكل التالي يوضح مصفوفه استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

جدول (4) : مصفوفة إستراتيجيات المنتجات الجديدة

العروض		الأسواق
		زبائن حاليون
منتجات حالية	استراتيجية إختراق السوق	زبائن جدد
منتجات جديدة	استراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية التنوع (تنوع المنتجات الجديدة)

المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 317)

### المطلب الثالث: استراتيجيات التسعير

إن قرارات التسعير تعتبر من أهم القرارات في إدارة التسويق، ويعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر الميزج التسويقي الذي يمثل إيراد في حين أن العناصر الأخرى تمثل مصروفات، كما أنه يعتبر أكثر العناصر الميزج التسويقي تأثيراً في قرار المستهلك لشراء المنتج، حيث أن المنتج الذي يمتاز بجودة مناسبة وتوزيع مناسب وترويج مكثف ولكن السعر غير مناسب فإن ذلك يؤدي إلى عدم قبول المستهلكين له مما يؤثر على إيرادات المنشأة وبالتالي على أرباحها. لذلك فإن السعر المناسب يمثل متطلب أساسياً للنجاح في تسويق المنتجات فالسعر المناسب يدل على فاعلية الجهود التسويقية للمنشأة بينما قد يتسبب السعر غير المناسب في كارثة مالية لها، من هنا تأتي أهمية التسعير لأي برنامج تسويقي وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية التسعير كالتكلفة والمنافسة ومقدار الطلب في السوق، القوة الشرائية والعوامل الأخرى البيئية لها تأثير. (الغامدي، 2015، صفحة 160)

### الفرع الأول: مفهوم السعر:

يعتبر السعر عاملاً حاسماً في تحديد واتخاذ قرار الشراء لمختلف المنتجات (الخدمات) لانه يشكل احد الأركان الأساسية لإتخاذ قرار الشراء لإرتباطه بالقوة الشرائية للزبائن (يوسف، 2011، صفحة 318)

وعلى الرغم من السعر هو العنصر الأكثر مرونة، إلا انه الأكثر تعقيداً في الوقت نفسه،، وسبب ذلك يعود الى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها. (القرم، 2005، صفحة 30)

كما ان مفهوم السعر يجب ان يستند الى : (يوسف، 2011، صفحة 318)

- المنفعة، والتي تمثل خاصية المنتج ( الخدمة) التي تجعله قادرا على إشباع الحاجات وتلبية الرغبات.
  - القيمة، وتقدر استنادا الى المنتج(سلعة او خدمة) بالمنتجات (الخدمات) المنافسة المشابهة أو البديلة والتي يمكن
- تحل محل المنتج (الخدمة) ويحصل من خلالها المستهلك على المنافع المطلوبة

#### أولا. تعريف السعر Price Definition

ليس من السهل تعريف السعر نظريا لأنه من الممكن ان يفهم أو يعرف بعدة أوجه ( المصروف، الإيجار، الفائدة، التعريفة... ) ، إلا أنه يعرف ب"أي قيمة يضعها الفرد مقابل حصوله على منفعة ما تأتي من خدمة أو سلعة ما

يقصد بالسعر " القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة " .

كما يعرف السعر على أنه " المقدار النقدي الذي يتطلب إنفاقه لجلب توليفة من المنتجات المقبولة لإرضاء حاجة لمجموعة من المستهلكين المعنيين في إطار نفسي ومادي " .

ومما يستنتج من التعاريف السابقة أن السعر هو مقدار نقدي يدفعه المستهلك نظير حصوله على منافع منتج من جراء عملية مبادلة . (مويزة، 2020، صفحة 64)

ثانيا: أهداف التسعير

إن هناك بعض الأهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها او تعمل من بإتجاه تحقيقها من خلال التسعير وهذه الأهداف هي: (العلاق ب.، 1996، صفحة 217)

- عائد مناسب على الإستثمار
- المحافظة او زيادة جصة من السوق
- تحقيق هدف ربح معين
- قيادة الجودة
- أقصى ربح ممكن
- تحقيق هدف بيعي محدد
- مواجهة المنافسة
- المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً: دور إستراتيجية التسعير

تعتبر قرارات تسعير المنتجات (الخدمات) من الفرارات المهمة وتلعب دوراً في : (يوسف، 2011، صفحة 321)

- تلعب دوراً فعالاً في تحقيق كمية المبيعات المخطط لها.
- تمكن المنظمة من الصمود بوجه المنافسين
- تساعد المنظمة على التوسع والنمو والمحافظة على حصتها السوقية.
- تدفع المستهلكين إلى شراء الخدمات والسلع.
- تلعب دوراً كبيراً ومباشراً في تنفيذ الأنشطة التسويقية ونجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: خطوات تحديد استراتيجية التسعير

من أجل تحديد استراتيجية التسعير يجب إتباع الخطوات التالية: (يوسف، 2011، صفحة 323)

- إختيار اهداف التسعير
- تحديد الأسواق المستهدفة ومن ثم تقييم السعر ومدى القدرة الشرائية في هذا السوق أو ذلك.
- تحديد الطلب
- تقدير التكاليف والطلب والأرباح والعلاقة بينهم
- تقييم أسعار المنافسين

الفرع الثالث: أنواع استراتيجيات التسعير

من استراتيجيات التسعير هو تحديد طريقة التسعير بناء على قوى مختلفة وعديدة خارجية وداخلية، توجد عدة طرق لتسعير المنتجات تختار المنظمة طريقة واحدة أو عدة طرق لتسعير منتجاتها. ويعتمد طرق التسعير على ثلاثة عوامل أساسية (التكلفة، العملاء والمنافسة) والتي يتم إعتماؤها وفقاً لهذه العوامل:

1. إستراتيجية تسعير المنتج (الخدمة) على أساس أسعار المنافسة

وفقاً لهذه الطريقة تقوم المنشأة بتحديد سعرها بناء على أسعار المنافسين حيث تقوم إدارة التسويق بحساب متوسط أسعار المنتجات (الخدمات) المنافسة ثم تضع على هذا المتوسط بالزيادة أو النقصان لكي تستطيع استخدام إستراتيجية هجومية/دفاعية متحركة لتحقيق الأرباح. (الغامدي، 2015، صفحة 183)

2. إستراتيجية التسعير على أساس التكلفة

هذه الإستراتيجية هي الأسهل حيث تعتمد على حساب التكاليف الكلية مضافاً إليها نسبة من الربح لتحديد سعر البيع.

(يوسف، 2011، صفحة 323)

## 3. إستراتيجية التغلغل

يتم استخدام هذه الاستراتيجية, عند تقديم منتج جديد للسوق والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية بالشكل الذي يؤدي الى زيادة الربحية في الامد الطويل وذلك باتباع سياسة الاسعار المنخفضة وهذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية: (الصميدعي، 2009، صفحة 221)

- اذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار
- ملائمة المنتج (الخدمة) للانتاج وفق اقتصاديات الحجم
- السعر المنخفض يكون عاملا غير مشجع لظهور المنافسة

## 4. إستراتيجية قشط (كشط) السوق Market-Skimming Strategy

هناك اختلاف بين هذه الاستراتيجية واستراتيجية التغلغل من حيث انها تستخدم الاستفادة من حقيقة ان هناك بعض العملاء والمشتريين لديهم استعداد عالي لدفع اعلى سعر بسبب رغبتهم القوية للحصول على هذا المنتج (الخدمة)، فالمنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية ما عليها سوى تقديم منتجاتها (خدماتها) بسعر مرتفع لقطاعات سوقية مستهدفة ومعيئة قادرين حاليا على شراء هذه المنتجات والهدف من ذلك تحقيق اعلى الارباح الممكنة في الاجل القصير ثم تقوم بعد ذلك المنظمات بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات اقل قدرة مالية اي الدخول الى اجزاء سوقية اخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار. (الصميدعي، 2009، صفحة 221)

## 5. إستراتيجية قيادة السعر Price Leader or Ship Strategy

ضمن هذه الاستراتيجية فان المنظمات في السوق قد تحتل موقع القائد التابع او المتحدي معتمده في ذلك على : (يوسف، 2011، صفحة 326)

- عندما تكون المنظمة القائمة في السوق تعمل على تغيير اسعار منتجاتها خدماتها) فان كل من التابع والمتحدي سوف يكونون مستعدين للاتباع هذه السياسة وتغيير اسعار منتجاتهم على ان يحقق لهم هذا التغيير ربحا كافيا.
- احد المنظمات الصغيرة تعتمد كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدرتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديدها فتقوم بوضع هيكل الأسعار. ان هذه الاستراتيجية تجنب الشركات الصراعات التي تقود الى حرب الأسعار

## المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع

يعتبر التوزيع أحد أهم عناصر التسويق، ويمتاز التوزيع من بين عناصر الميزج التسويقية بأنه أقلها مرونة، وذلك لأن العلاقة بين المنشأة ومنشآت التوزيع في الغالب تقوم على عقود طويلة الأجل يصعب على المنشأة المنتجة فسخها متى تشاء، حتى وإن كانت المنشأة تقوم بتوزيع منتجاتها بنفسها فإنها تحتاج إلى إتخاذ قرار صعب لتصفية أحد منافذ توزيعها لأن ذلك يترتب عليه العديد من المشاكل والحسائر. لذلك فإن قرارات التوزيع تعتبر قرارات مهمة لها تأثير مباشر على الأنشطة التسويقية للمنشأة لذلك يجب إدارة التسويق إعطاءها أهمية كبرى. (الغامدي، 2015، صفحة 186)

## الفرع الأول: مفهوم التوزيع

إن ازدياد الاهتمام بمفهوم التوزيع ودور نظام التوزيع في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها. وعليه ، فإن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التوزيع أو ما يسمى (منافذ التوزيع) والتي ينم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر انتاجها الى أماكن الطلب عليها. وتتم عملية الانتقال هذه إما بشكل مباشر او من خلال وسطاء ، حيث يختلف هؤلاء الوسطاء في نوعية وتشكيلة الخدمات التي يقومون بتقديمها، وهناك منظمات توزيع متخصصة تؤدي دورها في عملية التوزيع. (القرم، 2005، صفحة 31)

## أولاً. تعريف التوزيع

يقصد بالتوزيع الأنشطة التي يتم أدائها من أجل إنسياب المنتجات من منتجها إلى مستهلكيها (أفراد منظمات) . كما يمكن تعريف التوزيع بأنه ذلك النشاط الذي يساعد في إنسياب السلع والخدمات من المنشأة المنتجة إلى المستهلك بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب من خلال قنوات التوزيع .. كما يشير التوزيع إلى مجموعة الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تستهدف توليد سلسلة من القيم المضافة وقيم النقل المادي للسلع والخدمات بما يضمن إيصالها إلى المستهلكين أو المشترين الصناعيين في الوقت والمكان المناسبين. (الغامدي، 2015، صفحة 186)

## ثانياً. وظائف قنوات التوزيع

حدد كوتلر وظائف التوزيع كالتالي: البحث والترويج، الاتصال، الموائمة، المفاوضة، التوزيع المادي، التمويل، تحمل المخاطر ولكن وبشكل عام هناك تسع وظائف في التوزيع بالامكان ايجازها : (الصميدعي، 2009، صفحة 245)

- التوزيع المادي: نقل وخزن المنتجات
- الوقت والمكان: جعل هذه المجموعة غير متجانسة متوفرة في المكان والزمان الذي يرغب به
- المالية : تمويل جميع الوظائف
- نقل اللقب: ضمان انسياب الملكية القانونية للمشتري
- تحمل المخاطر: تحمل جزء من المخاطرة
- البحث: معرفة ما الذي يريده المستهلكين المحتملين
- الترويج: اقناع المستهلكين بالشراء
- الخدمة: خدمة المستهلكين قبل وبعد
- الدعم: التامين التوثيق الإدارة

## الفرع الثاني: تصميم استراتيجية التوزيع

ان عمليه تصميم قنوات والتوزيع للمنتجين صعبه جدا وتواجهها عده مشاكل لاختيار وتحديد القناه الافضل بالنسبه لهم فمن حيث الكفاءه لهؤلاء الموزعين ومحدوده عددهم وبعض الاسواق الى المشاكل الكبيره الاخرى كلها عوائق امام اختيار وتصميم استراتيجيه التوزيع وعموما فان تصميم نظام التوزيع يعني بالدرجه الأولى: (يوسف، 2011، صفحة 330)

- تحليل حاجات ورغبات المستهلكين
- تحديد اهداف التوزيع
- تحديد قنوات التوزيع البديلة

## الفرع الثالث: استراتيجيات التغطية التوزيعية

ويقصد بها مدى التوزيع او كثافة التوزيع اي مدى التغطية التي يوفرها النظام التوزيعي للسوق او الرقعة الجغرافية سواء محلية او خارجية ،لان عملية اختيار مدى التوزيع او كثافته تخضع للكثير من العوامل منها :

- عرض المنتجات بشكل يحقق اشباع حاجات الزبائن المستهدفين
- ان عرض المنتجات بشكل اكثر مما تتطلبه عملية التغطية المناسبة يؤدي الى زياده مجمل التكاليف التوزيعية وبالتالي التسويقية

بشكل عام هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية من التغطية وحسب نوع المنتج :

## 1. إستراتيجية التغطية الشاملة (التوزيع المكثف) Intensive Distribution

وفقا لهذه الاستراتيجيه فانه يتم استخدام منافذ توزيعية باعداد كبيرة من اجل تحقيق اكبر تغطية ممكنة للمنتج في الاسواق غالبا متوزع السلع الميسرة وفقا لهذه الاستراتيجيه ان هذا النوع من المنتجات يتطلب تغطية شاملة للاسواق اي ان يكون المنتج(الخدمة) متوفر في اي نقطه يبيعه فيها طلب عليه. (يوسف، 2011، صفحة 332)

## 2. إستراتيجية التغطية الانتقائية (التوزيع الإنتقائي) Selective Distribution

يشير الى استخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات وتستخدم هذه الطريقة في توزيع المنتجات الاستهلاكية وخاصة سلعه التسويق اي السلع المعمره بشكل عام وكذلك السلع الخاصة . (العلاق ب.، 1996، صفحة 100)

## 3. إستراتيجية التغطية بواسطة الوكلاء الوحيديين Exclusive Distibution

هو اختيار احد موزعين توكيلا لتوزيع منتج معين في سوق محدد او منطقه معينه وتستخدم هذه الطريقه من قبل المنتج لغرض فرض السيطره على الاسعار او الخدمات التي تقدم من خلال القناه التوزيعيه. (الصميدعي، 2009، صفحة 246)

## الفرع الرابع: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

يعتبر اختيار القنوات التوزيعية من قبل المنظمة بمثابة تحديد الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي وبالتالي عليها ان تحدد كيف يمكن التأثير على الزبائن هل يتم من داخل قنوات التوزيع او من خارج هذه القناة لذلك فان امام المنظمة وادارة تسويقها نوعين من الاستراتيجيات التوزيعية التنافسية هي:

## 1. إستراتيجية الدفع Push Strategy

تدفع المنظمة بالمنتج الى الوسطاء وتستخدم الوسطاء للتأثير او تحفيز طلب الزبائن، وذلك للتأثير عليهم وتستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية للتأثير على الوسطاء لدفع المنتج من خلال: (يوسف، 2011، صفحة 333)

- هامش ربح عالي محفز لبيع المنتج
- المشاركة في نفقات اعلان والترويج
- منح خصم اكبر من المنافسين
- منح جوائز لتحفيز البيع
- برامج تدريبية لتحسين الاداء
- منح وكالات مطلقة وتجهيز مواد العرض

كما تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الصغيرة والضعيفة لتحفيز الوسطى على قبول منتجاتها.

## 2. إستراتيجية الجذب Pull Strategy

تعتمد المنظمة هذه الاستراتيجية بتحفيز الطلب والتأثير على الزبائن من خارج قنوات التوزيع، وذلك من خلال الحملات الترويجية المقدمة والمتعلقة بمنافع المنتجات او الخدمات بالنسبة للزبائن ومحاوله اقناعهم به مما يجعلهم يطلبونه من الاماكن المخصصة لذلك، وتستخدم طرق ووسائل مختلفة من خلال المايكرو : (يوسف، 2011، صفحة 334)

- الإعلان بمختلف أنواعه
- الجوائز ووسائل الترويج الأخرى
- نزعية المنتج (الخدمة) لخلق الولاء له
- الخدمات قبل وبعد البيع
- تقديم ضمانات عند المعاملات

## الفرع الخامس: استراتيجيات تعديل او تكيف قنوات التوزيع

إن البيئة شديدة التغيير مما تنعكس على عملية التوزيع ، و قد يكشف كذلك تقييم الموزعين إلتزام بعض الموزعين بالمعايير التي وضعتها المنشأة المنتجة وعدم إلتزام البعض الآخر وقد يكشف التقييم أن نظام التحفيز المستخدم من المنشأة المنتجة غير كافي أو يحتاج إلى

إعادة نظر أو غير ذلك من النتائج، عليه فإن على إدارة التسويق أن تتخذ مجموعة من القرارات لتعديل هيكل وإستراتيجية شبكة التوزيع، وهناك عدة مبررات تجعل المنظمة تعيد النظر في هيكل قنواتها التوزيعية وهي : (الغامدي، 2015، صفحة 209)

- التغيير في البيئة
- التغيير في اتجاهات المنظمة
- التغيير في القناة التوزيعية نفسها.

وبشكل عام هناك عدة أنواع من إستراتيجيات التعديل أو التكييف وهي : (يوسف، 2011، صفحة 334)

1. إستراتيجية التوسع: في هذه الحالة تعتمد المنظمة على وسائلها الخاصة وتكثيف التغطية من خلال التوزيع المباشر الى تجار التجزئة
2. إستراتيجية السيطرة والتطوير: تقوم المنظمة بزيادة وسطاء جدد من خلال منظمة أخرى او من خلال تطوير القنوات الحالية.
3. إستراتيجية المحافظة: عتمد على تقوية وتطوير أداء قنوات التوزيع والمحافظة عليها رغبة منها في عدم التغيير.
4. إستراتيجية التعديل: استبدال منفذ توزيعي بأخر عند فشل المنفذ الأول في زيادة معاملاته
5. إستراتيجية التخفيض والإستبدال: الإنتقال من خلال التوزيع المكثف الى التوزيع الإنتقائي بتخفيض كثافة التوزيع من خلال التخلي على عدد من الوسطاء.

#### شكل (14) أنواع إستراتيجيات تعديل او تكثيف قنوات التوزيع

	زيادة التغطية	المحافظة التغطية	تقليل التغطية
تقليل التغطية	توسيع	المحافظة التماسك	التخفيض
تقليل التغطية	استحواذ / تطوير	تعديل	إستبدال

المصدر: المصدر: (يوسف، 2011، صفحة 336)

#### المطلب الخامس: إستراتيجية الترويج

يعتبر الترويج أحد العناصر المهمة من عناصر المزيج التسويقي حيث يقع على عاتقه تعريف العملاء بالمنتج ومزاياه وخصائصه وسعره وأماكن تواجده. التي تستهدف المتابع للأنشطة الترويجية التي تقوم بها المنشآت المختلفة سواء الربح أو التي لا تستهدف الربح يلاحظ أن هناك زيادة في إستخدام أغلب عناصر المزيج الترويجي. بحيث أصبحت هذه المنشآت تقوم بالتنسيق بين جميع أنشطتها الترويجية وتحقيق نموذج من التكامل بينها وذلك بهدف نقل الرسالة الترويجية للجمهور المستهدف بعدة أدوات.

وتلعب إستراتيجية الترويج دورا حيويا ومهما في نجاح إستراتيجية التسويق، لان إستراتيجية كل من المنتج، التسعير والترويج لا يمكن ان تكون فعالة ومؤثرة وتحقق أهدافها ما لم تدعم وتتكامل مع إستراتيجية الترويج.

### الفرع الأول: مفهوم الترويج

يمثل الترويج العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، حيث يلعب دورا مهما واساسيا في إقناع وتعريف المستهلكين بمنتجات (خدمات) المنظمة ودفعهم لإقناعهم لشراء منتجات (خدمات) المنظمة.

### أولا. تعريف الترويج

تعددت التعاريف الخاصة التي أعطيت للترويج ويمكن ايجازها في:

- يعرف عبدالحמיד (2013) الترويج بأنه "مجموعة الاتصالات التي يمر بها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء» وفي هذا التعريف يتم تحديد الهدف من الترويج وهو تعريف وإقناع وحفز المشتريين من خلال عملية الاتصال
- يعرف التركستاني (1427هـ) الترويج بأنه " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بتزويد العملاء الحاليين والمرقبين بالمعلومات عن السلع والخدمات والمزايا التي تتمتع بها تلك السلع والخدمات والاتصال بهم مع إثارة إهتمام العملاء وإقناعهم بقدرة السلع والخدمات على إشباع حاجاتهم ". (الغامدي، 2015، صفحة 212)
- ف Staton الترويج بأنه يمثل الإتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج ومنهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة، ويتم ذلك بوسائل الإتصال المختلفة. (يوسف، 2011، صفحة 337)

من هذه التعاريف نلاحظ أن الترويج هو عملية إتصال تهدف إلى تزويد العملاء بمعلومات عن السلع والخدمات تؤدي إلى إقناعهم بهذه السلع والخدمات. كما يلاحظ أن الترويج ينطوي على عملية اتصال يتم بموجبها نقل المعلومات إلى المستهلكين والتي يترتب عليها إقناعهم بالمنتجات.

### ثانيا. أهمية الترويج

تكمن أهمية النشاط الترويجي في : (يوسف، 2011، صفحة 337)

1. تقديم المعلومات: يعتبر الترويج من المصادر المهمة للمعلومات التي يرغب المستهلك الحصول عليها لكي تساعده في انجاز قرار الشراء كذلك تساعد هذه المعلومات بتعريف المستهلك بالخدمة واعلامه واخباره وحثه واقناعه وترغيبه على الشراء.
2. زيادة الطلب : ان الهدف الرئيسي للترويج واستراتيجيته هو زيادة الطلب وبالتالي زياده المبيعات على المنتجات والاستراتيجيات الناجحة تمكن المنظمة من تحقيق أكبر كمية من الخدمات وتحقيق اهدافها الربحية.

3. زيادة قيمة الخدمة: تهدف معظم الاستراتيجيات الترويجية الى اظهار منافع الخدمة والذي سوف تساهم في زيادة قيمة الخدمة من وجهة نظر المستهلك وبذلك تتمكن المنظمة من وضع سعر مرتفع للخدمة نتيجة لهذا الاعتقاد على ان تكون هذه المعلومات صحيحة وحقيقية.
4. استقرار المبيعات: ان من اهداف استراتيجية المنظمة الترويجية هو تحقيق الاستقرار المطلوب وتقليل التقلبات في كمية الخدمات والناجحة اما لاسباب تنافسية او موسمية او لظروف غير محسوبة.
5. التدعيم: تدعيم عمل البيع الشخصي ورجال البيع وكلاء البيع .
6. خلق الصورة الذهنية: خلق صورة ايجابية عن المنظمة وخدماتها والمساعدة في تحسين تلك الصورة في اذهان المستهلكين والافراد

### ثالثا. المزيج الترويجي Promotion Mix

يعمل النشاط الترويجي ضمن دائرة التسويق في المصرف، وكلما تَوَسَّع المصرف وتعددت الخدمات التي يُقدِّمها فهو بحاجة إلى استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي، في ظل التنسيق المتكامل الذي يكفله مدير التسويق، وفيما يلي يمكن ايجاز عناصر المزيج الترويجي: (يوسف، 2011، صفحة 338)

1. الإعلان: Advertising أي جهد غير شخصي مدفوع الاجر لترويج الأفكار، السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة.
2. ترويج المبيعات Sales Promotion : مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على الشراء او بيع خدمة
3. البيع الشخصي Personal Selling أي جهد شخصي تقدمه قوة المبيعات لدى المنظمة بهدف إنجاز المبيعات وبناء علاقات مع الزبائن.و ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهًا لوجه بغرض تعريفه بالخدمات المصرفية ومحاولة إقناعه بشرائها. (فوطه، 2011، صفحة 350)
4. العلاقات العامة: Public Relations عن طريق الحصول على دعاية مفصلة، إقامة علاقات جيدة في ذهنية الجمهور إضافة لإبطال الشائعات والأحداث غير المحببة.
5. التسويق المباشر Direct Marketing: من اجل استجابة فورية، ربط وإقامة علاقة وطيدة وجيدة مع المتعاملين وذلك باستخدام الهاتف، البريد الإلكتروني، الانترنت وغيرها من أدوات الاتصال المباشر.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على صياغة استراتيجية المزيج الترويجي

يتأثر إختيار إستراتيجية المزيج الترويجي بالعديد من العوامل نذكر منها مايلي: (يوسف، 2011، صفحة 339)

1. طبيعة ونوع المنتج: لكل خدمة خصائص ومميزات معينة تلعب دورا فعالا في تحديد المستهلكين الحاليين والمحتملين المستهدفين بالأنشطة الترويجية. فكل طريقة ترويج تعتمد على خصائص معينة للخدمات
2. طبيعة السوق: تختلف الاستراتيجيات الترويجية باختلاف طبيعة السوق فيما لو كانت سوقا محلية محدودة أو محلية واسعة او سوقا خارجية (إقليمية او دولية)

3. حجم الميزانية : فكلما كانت الميزانية المخصصة للترويج كبيرة انعكس ذلك إيجاباً على عملية اختيار المزيج الترويجي المناسب، وكلما كانت الميزانية محدودة فلا يوجد مجال سوى اختيار بعض عناصر المزيج الترويجي، الأقل كلفة، وهنا يكون الاختيار محدوداً. (فوطه، 2011، صفحة 339)

4. دورة حياة المنتج: يعتمد تفضيل أحد عناصر المزيج الترويجي، بدرجة كبيرة، على المرحلة التي وصلت إليها الخدمة في دورة حياتها، فالضغوط التنافسية تتأثر مباشرة بمراحل هذه الدورة، ومن ثم تتأثر الجهود التسويقية تبعاً لذلك، ولكن الدور الذي يلعبه الترويج في بداية دورة حياة الخدمة المصرفة يكون كبيراً، ولكرر مع وصول هذه الخدمة إلى مرحلة الانحدار فإن دور الترويج يكون ضئيلاً للغاية الجدول الموالي يوضح ذلك.

#### جدول (5) أنشطة الترويج عبر مراحل دورة حياة الخدمة

الانحدار	النضوج	النمو	التقديم	
<b>الزمن</b>				
التخلي عن بعض الخدمات قبل دخولها مرحلة الخسارة	إقتراح التطوير والتجديد في الخدمات القائمة وإظهارها بقبالب جديد لجذب العملاء التمسك بالتوزيع	وعي كامل بالخدمة التوسع في توزيع الخدمة	خلق وزيادة الوعي بالخدمة تحفيز وزيادة معدل التقبل توزيع الخدمة على نطاق ضيق	الأهداف المرحلية المناسبة
قليل من الإعلان لا ترويج للمبيعات	الإعلان التذكيري قليل من ترويج المبيعات	الإعلان التمييزي بعض الترويج للمبيعات البيع الشخصي للعملاء	الإعلان الموجه جيداً البيع الشخصي للعملاء ترويج المبيعات	الأنشطة الترويجية المناسبة

المصدر: (فوطه، 2011، صفحة 340)

5. إتساع الرقعة الجغرافيا: تتأثر الاستراتيجية التسويقية بإتساع الرقعة الجغرافية التي تقوم المنظمة بتسويق خدماتها فيها، فإذا كانت هذه الرقعة محددة فيفضل الاعتماد على البيع الشخصي او الإعلان المحلي أما اذا كانت الرقعة الجغرافية واسعة فيفضل استعمال أنشطة ترويجية أخرى منها الإعلان الواسع. (يوسف، 2011، صفحة 340)

6. فلسفة الإدارة : تختلف الإستراتيجية الترويجية باختلاف الفلسفة المتبعة من طرف المنظمة ، فإذا كانت تفضل الإتصال المباشر بالزبائن فإنها تركز على البيع الشخصي.

#### الفرع الثالث: أنواع استراتيجيات الترويج

تعتمد صياغة الاستراتيجيات الترويجية على الأهداف التسويقية العامة للمصرف، كما أن مكونات البيئة تؤثر على إستراتيجية الترويج مثلما تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الأخرى مثل المنافسة، والتكنولوجيا المتطورة والحديثة التشريعات الحكومية، وكل ما يحيط بالبيئة التسويقية. وبشكل عام تنقسم إستراتيجيات الترويج الى أربعة أمواع هي:

## 1. إستراتيجية الدفع الترويجية Push Strategy Promotion

وتعني إستراتيجية الدفع أن يقوم المصرف بالتركيز على البيع الشخصي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخدمة المصرفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة. (فوطه، 2011، صفحة 358)

## 2. إستراتيجية الجذب الترويجية Pull Strategy Promotion

في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بالترويج للخدمة للمستهلك النهائي مباشرة لتعريفه بها وإقناعه بطلبها، فإذا تم ذلك فإن العميل يطلبها من فروع المصرف، فإذا كان عدد من يطلبها كثير واقتنع فرع المصرف بحاجة السوق إليها، فيقوم بطلبها من المصرف الأعلى الذي إذا اقتنع بأن طلب فروع المصرف عليها كبير قام بطلبها من المصرف الرئيسي. تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل أساسي على الإعلان وتنشيط المبيعات. (الغامدي، 2015، صفحة 212)

## 3. إستراتيجية الضغط الترويجية Hard sell Strategy

تستعمل المنظمة أسلوب الدعائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمزايا الحقيقية لتلك الخدمات. (يوسف، 2011، صفحة 342)

## 4. إستراتيجية الإيحاء الترويجية Soft sell Strategy

وتسمى أحيانا بإستراتيجية اللينة في البيع وتعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط والقائم على ذكر الحقائق والحوار الطويل مع المستهلكين وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة وعادة ما تستخدمه هذه الإستراتيجية عند تسويق الخدمات الخاصة أو الخدمات المعمرة. (الغامدي، 2015، صفحة 228)

**المطلب السادس: استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي الخدمي المضافة الى المزيج التسويقي التقليدي**

يعتبر الكلام عن استراتيجيات الدليل المادي والناس وكذا عمليات تقديم الخدمه من الامور الجديده عند كتاب التسويق ولكن كانت هناك بعض الاجتهادات اوردت ما يليه حسب هذا العنصر.

الفرع الأول: إستراتيجية الدليل المادي

استراتيجيه الدليل المادي او استراتيجيه خدمه الزبون تؤكد على ايجاد القيمه للزبون ويجب ان تصاغ وتطبق ويسيطر عليها من اجل ايجاد قاعده اساسيه متينه يتم العمل بها كنظرة مستقبلية للبحث عن الحاجات وتحليل المستويات التي يمكن ان تكون عليها توقعات الزبون عن خدمات المنظمه ومحاوله ادخال هذه التوقعات في خدمه الزبون حيث انه عنصر اساسي في المزيج التسويقي.

ويختلف النظر لهذه الاستراتيجيه حسب طبيعه واهداف المنظمه ولكن النظرة الواقعيه لخدمه الزبون والاستراتيجيه الخاصه به هي تلك النظرة التي ترى بان خدمه الزبون هي ذلك العنصر الذي يتعلق ببناء الروابط ما بين المنظمه والزبائن والمجموعات وكذا مختلف المنظمات الاخرى وهذه النظرة تؤكد على توطيد العلاقه التبادليه على المدى الطويل مما يعزز من خدمه الزبون كعنصر اساسي من عناصر المزيج التسويقي للمنظمه الخدميه. (العجارمة، 2005، الصفحات 318-319)

## الفرع الثاني: إستراتيجية مقدمي الخدمة

لا توجد إستراتيجيه خاصه بمقدمي الخدمه واضحه لحد الان ولكن يمكن ادراج هذه الاخيره ضمن ما يعرف بالتسويق الداخلي والذي يقوم على اساس ان العاملين يعتبرون كزبائن للمنظمه وهذا الاخير اي التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لاداره العاملين في المؤسسة الخدميه وتنميه مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم افضل الخدمات وتوفير علاقات طيبه مع زبائنهم وبالتالي تحقيق رضاهم وكسب ولائهم ومن اساليب هذا التسويق بث ما يعرف بثقافه الخدمه التي تولد عند العاملين احساس الشعور بالهدف وكذا نظام الحوافز والمكافآت .

## الفرع الثالث: إستراتيجية عملية تقديم الخدمة

لقد اورد كتاب التسويق بعض الاستراتيجيات الخاصه بعملية تقديم الخدمه يمكن ايجازها فيما يلي:  
أولاً. إستراتيجية الإحتفاظ بالزبائن: وتظم الأستراتيجيات التالية: (العلاق ب..، 2001، الصفحات 179-180)

## 1. إستراتيجية التعامل مع شكاوي الزبون:

يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسميه استراتيجيه استرجاع الخدمه بمعنى ان القائم على تقديم الخدمه يسترجع هذه الخدمه المقدمه اذا لم يكن الزبون راضيا عنها لاي سبب كان سواء كان السبب نتيجة خطأ ارتكبه الزبون او نتيجة خلل في عمليه تقديم الخدمه من قبل المؤسسة المقدمه.

وكما ذكرنا سابقا فان تسويق العلاقات او مقدمي الخدمه كمفهوم لا يرتكز على ايجاد زبائن جدد فحسب وانما المهمه العظمى التي تطلع بها منظمة الخدمه ينبغي ان تصب في إتجاه المحافظة على ولاء الزبائن

## 2. إستراتيجية ضمان الخدمة:

يقدم الكثير من مؤسسات الخدمه ضمانات للمستفيدين كجزء في الخدمه المقدمه ان الوظيفه الاساسيه للضمان هي تقليص المخاطره المرتبطه بقرار الشراء سواء كانت قبل الشراء او بعده .

ثانياً. إستراتيجية إجراء تحسينات على عملية تقديم الخدمة

استحدث بنك شيكاغو (FNBC) نظام الانتظار الالكتروني الذي يساعد كثيرا في التسهيل عمليه تدفق العملاء وتقديم الخدمه الملائمه لهم وايضا في تسهيل عمليه المشرفين في البنك في الحصول على المعلومات الفوريه التي من شأنها توجيه وارشاد العملاء الى النقطه الملائمه لتقديم الخدمه ونتيجة لهذه التحسينات تقلصت وقت عمليه السحب بنسبه 35%.

وفي خلاصه هذا المبحث يمكن القول ان الاستراتيجيات مختلفه ومتعدد العناصر المزيج التسويقي الخدمي والمنظمه الجيده هي التي تستطيع التنسيق المحكم بين هذه الاستراتيجيات بما يحقق المصلحه الكبرى لاي منظمة خدميه وهو (البقاء، النمو والارباح).

## خلاصة الفصل:

المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار في ظل وجود منافسه قويه وفي عالم متطور ومتجدد باستمرار عليها انتاج وتبني الاستراتيجيه التسويقيه والاداره الاستراتيجيه في عملها وفقا لاهدافها ورؤيتها بمراعاة للظروف الداخليه والخارجيه للمنظمه مع التخطيط التنفيذ والرقابه لبرامجها لمواجهة المخاطر واكتساب ثقه عملائها. فتعدد الاستراتيجيات التسويقيه يعطي للمصارف الحريه والاربيحه في اختيار ما يناسبها وفقا لمراحل دوره حياه الخدمه المصرفيه واختيار كذلك الاستراتيجيه التسويقيه المناسبه لوضعيتها ومكانتها في السوق والاستراتيجيه التسويقيه اصبحت احد اعمده التخطيط الفعال والناجح لاستمرار والبقاء للمنظمات في عالمنا اليوم

الفصل الثاني:

جودة الخدمة المصرفية

## تمهيد:

يؤدي القطاع المصرفي أثراً أساسياً ومهماً في اقتصاديات الدول كافة ويعد الشريان الحيوي لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة باعتبار قطاع المصارف رافداً أساسياً في تمويل العديد من المشاريع الإنتاجية والتنموية في مختلف البلدان وفي ضوء شدة المنافسة وشراسستها في السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي وما تواجهه المصارف من تحديات كبيرة والمحاولات المستمرة من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، لذلك أصبحت المصارف تبحث على تحسين وتطوير جودة خدماتها المقدمة. وازدادت أهمية جودة الخدمات المصرفية كأساس لتحقيق خاصية التميز في مواجهة بقية المنافسين الذين يعملون بذات القطاع باعتبار أن جودة الخدمات المصرفية أصبحت أحد الأسلحة التنافسية الفعالة في تأمين الاستمرار والاستدامة والنمو لقطاع الخدمات بشكل عام للمصارف بشكل خاص .

وسيتضمن هذا الفصل عرض الجانب النظري للمتغير التابع والذي يتمثل بـ: (جودة الخدمات المصرفية) كما تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية****المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية****المبحث الثالث: قياس جودة الخدمة المصرفية، تطويرها و أساليب تحسينها**

## المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية

نظرا لطبيعته الخدمات المصرفية واختلاف الخصائص المميزة لها من ناحيته وتعددتها وتنوعها مع خضوعها لتغيرات مستمرة من ناحيته اخرى كون ان الخدمات المصرفية تتغير كغيرها من القطاعات بالتطوير المستمر الذي يشهده العالم ومسايرته الحركية الاقتصادية العالمية وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية الخدمات المصرفية من تعريف خصائص انواع ودوره حياه الخدمه المصرفية.

## المطلب الأول: المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وأهميتها

## الفرع الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

أولاً. تعريف الخدمة

توسعت صناعة الخدمات بشكل كبير في العقود الأخيرة بإضافة العديد من الخدمات الفردية الجديدة إلى القطاعات الموجودة بالفعل مثل التعليم والصحة والبنوك، فقد لوحظ في العقود الثلاثة أو الأربعة الأخيرة أن أهمية الخدمات في الاقتصاد تتزايد بسرعة، وبما ان الخدمة تختلف عن السلعة من حيث خصائصها فيكون من الصعب إيجاد مفهوم محدد وموحد لها ،حيث ظهرت عدة تعريفات من طرف الباحثين منها :

1. عرف kotler الخدم, بانها اي عمل او ادى غير ملموس يقدمه طرف الى طرف اخر من دون ان ينتج عن ذلك ملكية شيء ما فتقديم الخدمة قد يكون او لا يكون مرتبط بمنتج مادي. (الشيخ، 2007، صفحة 259). م
2. وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق AMA بانها (النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع او التي تعرض الارتباطها بسلعة معينة). (الشيخ، 2007، صفحة 259)
3. وعرف Stanton الخدمة بانها النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للمستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة اخرى اي ان انتاج خدمة معينة او تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية. (الشيخ، 2007، صفحة 259)

ويمكن توضيح تعريف اخرى للخدمات بالجدول الموالي:

## جدول (6) : تعريف الخدمة وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثون

الترتيب	المصدر	المفهوم
01	(Moeller,2010:361)	هي شيء يمكن شراؤه وبيعه ولكن لا يمكن أن يسقط على قدمك
02	Kayabaşı et al,2013:307)	أي فعل أو الأداء الذي يمكن أن يقدمه أحد الأطراف لطرف آخر غير ملموس بشكل أساسي ولا ينتج عنه ملكية أي شيء.
03	(Khan & Fasih , 2014: 322)	عملية مستمرة للفاعلات بين الزبائن ومقدمي الخدمات وتشمل عددا من الأنشطة غير الملموسة والمقدمة كحلول متميزة للمشاكل التي تواجه الزبائن منها الموارد المالية واي عنصر اخر مفيد من عناصر النظام التي تشارك في تقديم افضل الخدمات.

مجموعة من الأنشطة غير الملموسة، والتي يتم بيعها بسعر معين للاستفادة أو تلبية احتياجات الإنسان، والتي يمكن إهدارها بسهولة، ولا يمكن توحيدها.	(Çırpın & Sarıca, 2014:207)	04
هي أفعال وعمليات وخبرات وعروض ينتجها كيان أو شخص لكيان أو شخص آخر.	(Redda,2015: 25)	05
لأعمال والعمليات والعروض ذات الطبيعة الغير ملموسة التي يقدمها مزودي الخدمات الى الجمهور	(Arega,2017:4)	06
أي أداء او عمل يقدم عن طريق طرف معين الى الطرف الاخر وبشكل غير ملموس.	(Ulaya,2017:5)	07
مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تنتج منتجا غير ملموس بالعادة مثل التعليم والترفيه والنقل والتأمين والتجارة والمالية والعقارات والإصلاح والصيانة الطبية	(Alolayyan et al : 2018.,546)	08
مجموعة من الأنشطة او المنافع التي يعرضها مقدمي الخدمة للبيع الى الجمهور	(محمود، 2019: 48)	09
مجموعة من النشاطات والعمليات والممارسات والتفاعل للأنشطة الاقتصادية والتي تكون نتائجه غير ملموسة وبالعادة تقوم بتزويد المستهلكين بقيم مجردة كالفرح والصحة وغيرها	(Hussain , et al,2020;207)	10

المصدر: (الريبيعي، 2023، صفحة 80)

الملاحظ من مجموعة الكتاب والباحثون الذين تطرقوا لتعريف الخدمات كانت هنالك عناصر ونقاط مشتركة حول هذا التعريف يتمثل بالاتي:

- التفاعل ما بين الزبائن ومقدمي الخدمات كحلول تفصيلية للمشاكل التي تواجه الزبائن.
- عبارة عن عروض تقدم للجمهور ذات طبيعة غير ملموسة.
- مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بتزويد الزبائن بقيم مجردة.
- هي فعل او أداء يقدمه طرف معين لطرف اخر .

ثانيا: خصائص الخدمة Services Characteristic

تمتاز الخدمات ببعض الخصائص تميزها على السلع المادية وهي:

### 1. للاملموسية Intangibility

ان من ابرز ما يميز الخدمات على السلع هو ان الخدمة غير ملموسة بمعنى ان الخدمات ليس لها كيان مادي والمستفيد يفتقد الى القدرة على اصدار قرارات واحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها او تذوقها او شمها او رؤيتها قبل الحصول على الخدمة ومن ناحية العملية فان عملية الانتاج والاستهلاك في الخدمة تحدثان في ان واحد. (الشيخ، 2007، صفحة 259)

## 2. التلازمية Inseparability

ونعني بها عدم انفصال الخدمة عن مقدميها فهي تعبر عن درجة ارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها وهذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة، بما ان الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت فإنه من الصعب فصلها عن مصدرها سواء كان انسان او آلة فمن يقوم بتقديم الخدمات يتكامل العمليه المقدمة ويصبح طرفا في تكوين جودة ونوعية الخدمة. (قتدوز، 2015، صفحة 125)

## 3. عدم التماثل/عدم التجانس Heterogeneity/Variability

نظرا لان الخدمة تعبر عن اداء يقوم به انسان فقد تختلف الخدمة المقدمة من عميل لعميل بل وقد تختلف الخدمة المقدمة لعميل واحد من وقت لآخر، فمدخلات ومخرجات العملية الانتاجية تختلف بشكل كبير جدا من حالة لآخرى وهذا يعني ان هناك صعوبة واضحة في الالتزام بمستوى معين للجودة. فعدم التجانس الواضح في الخدمات هو نتيجة حتمية لوجود التفاعل انساني سواء بين الموظف والعميل او بين الموظفين وبعضهم البعض او بين العملاء وبعضهم البعض. (رشوان هـ، 2017، صفحة 196)

## 4. الفئائية/الزوالية Perishability

لايمكن تخزين الخدمة لاستخدامها في وقت لاحق، إذ أنها تنتج وتستهلك في ان واحد. (الزريدي، 2018، صفحة 108)

## 5. عدم الملكية Lack of Ownership

ان عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية. فبالنسبة للسلع، يمكن للمشتري ان يستخدم السلعة بشكل كامل وامكانه تخزينها واستهلاكها او بيعها في وقت لاحق وعندما يدفع ثمنها، فان المستهلك يمتلك السلعة اما بالنسبة للخدمة فان المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصا لوقت محدد في كثير من الاحيان وان ما يدفعه لا يكون الا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة اليه. (القرم، 2005، صفحة 203)

ثالثا. تعريف الخدمة المصرفية

تعرف الخدمة المصرفية بأنها حزمة من الانشطة والتي تقدم لاي جهة مستفيدة من مصرف او مجموعة من المصارف لتحقيق هدف او مجموعه من الاهداف السوقية.

ويمكن ان تعرف بأنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبون لاشباع حاجاته .

إن الخدمة المصرفية تتطلب من المصرف ان يعبر اهتماما لعدة جوانب تتعلق بها مثل مدى او نطاق الخدمات المصرفية المقدمة وجودة وتميز الخدمات ومستوى الخدمات المقدمة كما ينبغي على المصرف الاهتمام بجوانب اخرى مثل تقديم اصناف خدمية متنوعة وخدمات الخدمة وخدمات ما بعد البيع للخدمة المصرفية. (البرزنجي، 2019، صفحة 108)

يحمل مفهوم الخدمة المصرفية مفهومين الأول تسويقي Marketing كونها مصدرا لاشباع احتياجات ورغبات الزبائن، والثاني منفعي Beneficial يتمثل في مجموعة المنافع الذي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية، ويشترك هذا مفهومان لظهور بعد هام في الخدمة المصرفية الا وهو جودة الخدمة وتظهر اهمية هذا البعد باعتبار ان الزبون هو النقطة المركزية في الجودة المصرفية وان الخدمات المصرفية تقدم بهدف اشباع احتياجاته ورغباته وتحقيق المطابقة بين الخدمات المصرفية المقدمة وهذه الرغبات والاحتياجات. (قندوز، 2015، صفحة 84)

الخدمات المصرفية هي نشاط او منفعة يقدمها البنك لطرف اخر ولا يترتب على تقديمها اي نوع من انواع الملكية وهناك من يعرفها بانها ذلك النشاط غير الملموس الذي يقدمه البنك ويهدف الى اشباع حاجات ورغبات العميل.

وعموما فانه يمكن ان ينظر الى الخدمة المصرفية من ثلاث زوايا: (قندوز، 2015، صفحة 86)

#### الفرع الثاني: أهمية الخدمة المصرفية

ان المصارف اصبحت واحده من اهم الركائز لتنمية الاقتصاديات العالمي لما تمتاز به من خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي فانه كلما اتسعت التنمية وازداد الاستثمار المحلي او الاجنبي تزداد معه الخدمات المصرفية وتتاقلم وفق متطلبات السوق لتلبية حاجات ورغبات زبائنها فالمصارف تلعب دورا محوريا من خلال خدماتها وما لها من اهمية متمثلة في:

- وظيفه الوساطه الماليه بين صاحب العجز المالي والفائض المالي.
- تشجيع الاستثمار وتعبئه الادخار
- تشجيع التجاره الداخليه والخارجيه من خلال تقديم قروض على شكل اعدمه اعتمادات مستن
- القيام بالمشاركه في تاسيس الشركات على اختلاف أنواعها
- ارتباطها بشكل مباشر باشباع حاجات ورغبات زبائنها
- تعتبر حلا يسعى الزبون الوصول اليه لارضاء طموحه وحاجاته التمويلية

#### المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية وانواعه

##### الفرع الأول: خصائص الخدمة المصرفية

انما جميع خصائص الخدمات تنطبق على الخدمات المصرفية ولكنها تختلف عنها في الانشطه والاجراءات المتعلقة لتقديم الخدمة المصرفية وطريقه اداء الموظفين والاجهزه المستخدمه في تقديمها ويضاف الى ذلك ان نمطيه مضمون الذي تتصف به الخدمة المصرفية تملي على المسارف تطبيق اشكال اخرى من المنافسه والتركيز على جوده هذه الخدمة المصرفية وضمن هذا السياق يمكن القول ان هناك مجموعه من خصائص المميزه للخدمه المصرفية ننجزها على النحو التالي

1. اللاملموسية: وتعني بان الخدمة المصرفية ليس لها وجود مادي لذا لا يمكن ادراكها بالحواس وبالتالي لا يمكن تخزينها او نقلها او تعبئتها فالخدمه المصرفية مباشره لا تحتاج الى حلقات وسيطه بين المصرف كمنتج لها والسوق المصرفية

2. الإعتماد على الودائع : اذ تعتمد المصارف على الودائع في تادية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الرئيسي للتمويل المسارف وتحقيق الارباح للمصرف. (الزريدي، 2018، صفحة 108)
3. الطابع الدولي: ويتضح ذلك في توحيد الكثير من القواعد التي تحكم العمليات المصرفية سواء عن طريق الاتفاقات الدولية او عن طريق النقل والتقليد مثل شروط التجارة الدولية . (الزريدي، 2018، صفحة 108)
4. تكاملية الانتاج والتوزيع: وهذا يعني ان الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهي غير قابله للاستدعاء مره اخرى لاجل تحسينها او الاستدراك اي خطأ فيها ولهذا فان اهتمام المصارف ينصب على توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين. (الصغير، 2014، صفحة 205)
5. نظام تسويقي ذو توجه شخصي: تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيره حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمه ومستقبلها بالتفاعل المباشر بين موظفي المصرف وعملائه يمكن الاداره من معرفه ردود فعل العملاء وتحديد حاجاتهم وارائهم وتفضيلاتهم عن الخدمات المقدمه لهم. (الصغير، 2014، صفحة 206)
6. إحتياجها للعاملين المتميزين: تحتاج الخدمة المصرفية الى نوعية خاصة من العاملين المهرة الذين يتميزون بسرعة الاداء والكفاءة العالية والدقة في العمل كما تتطلب الانشطة في الوقت الحاضر استخدام احدث التقنيات لتنفيذها. (الزريدي، 2018، صفحة 108)
7. اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية: يتعين على المصرف تقديم مجموعه واسعه من المنتجات المصرفية التي تلي الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والمصرفية الاخرى للعملاء وفقا لخصائصهم واماكن وجودهم فالمصرف يواجه طلبات واحتياجات مختلفه على مستوى مختلف قطاعات العملاء لذلك فانه يحتاج الى اكثر من مزيج تسويقي لتلبية هذه الاحتياجات اضافه. (الصغير، 2014، صفحة 206)
8. الإنتشار الجغرافي : لكي يحقق المصرف النجاح المنشود فانه يتعين ان يكون قادرا على الوصول الى الزبائن المحتملين والقائمين وهذا الغرض لا يتحقق الا اذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل يتلائم مع رغبات واحتياجات الزبائن للخدمات المصرفية فالمنافع المتأتية من الخدمات المصرفية لن تكون لها قيمة الا اذا توافرت للزبون في المكان والزمان المطلوبين . (الزريدي، 2018، صفحة 109)
9. النمو في إطار متوازن من المخاطر: فالخدمات المصرفية تقدم بناء على الثقة والتوسع فيها يتضمن مخاطر بسبب تغيير ظروف العمل وعدم قدرته على سداد التزاماته وخاصة في الخدمات الائتمانية لذلك لابد من احداث التوازن بين التوسع في تقديم الخدمة وبين الابعاء التي سيتحملها المصرف من هذا التوسع. (الزريدي، 2018، صفحة 109)
10. صعوبه التمييز في الخدمه المصرفية: بالنسبه لجمهور العملاء فان الخدمات التي تقدمها المصارف تكون تكاد تكون متشابهه او متطابقه لذلك فان اختيار العميل للمصرف يكون في معظم الاحيان وفقا لمعايير كالموقع والسمعه وجوده الخدمه والسرعه والدقه وكفاءه الموظفين ولباقتهم. (الصغير، 2014، صفحة 206)

تحتوي المصارف عموماً على نوعين من الخدمات المصرفية التي تقدمها للأفراد تتمثل في: (الصغير، 2014، صفحة 206)

أولاً: الخدمات المصرفية المحلية: وتشمل العمليات التالية:

1. عمليات الصندوق: وهي تشمل جميع عمليات الإيداع والسحب والمقاص
2. الإيداع: هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة ولا يجوز له سحب هذه الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها، وإذا احتاج لها فإنه قد يخسر جزءاً من الفائدة التي يتقاضاها.
3. السحب: يتم إجراء السحب من الحسابات الجارية بموجب شيك يسمح له أو لحامله بسحب مبلغ معين من المال، والشيك سند يقوم بواسطته شخص يدعى الساحب بإعطاء أمراً للبنك ما أو مؤسسة معتمده يدعى المسحوب عليه، بدفع عند الاطلاع قيمه محدوده سواء لفائده او لفائدة شخص ثالث (المستفيد او حامل الشيك).
4. التحويل والمقاصة: وتشمل:
  - التحويل المصرفي: تتم هذه العملية بتحويل القيد التي يجريها البنك بحيث يجعل حساب معامل معين مدينا بمبلغ معين لكي يجعل حساب عميل اخر دائناً بنفس المبلغ او في نقل المبلغ من حساب لآخر.
  - المقاصة: وهي تبادل اوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم التداول في غرفة المقاصة بالبنك المركزي، حيث يجتمع مندوبوا البنوك فيها لتسوية وعمل مقاصة بين الشيكات المسحوبه على هذه البنوك لصالحها، وغرفة المقاصة هي منشأة تقوم بتسوية الشؤون المالية بين البنوك.
5. قبول الودائع: الوديعة هي اتفاق بين البنك والمودع حيث ندفع للمودع مبلغاً من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، ويبنى على ذلك خلق وديعة تحت الطلب او لاجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين وينشأ عن تلك الوديعة التزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمدى او لامر عند الطلب او حينما يحل الاجل .

ثانياً: الخدمات المصرفية الخارجية: وتشمل:

1. الإعتماد المستندي: هو الوسيلة المثلى لتنفيذ العقود ويصدر في شكل خطاب صادر من البنك بناء على طلب احد عملائه وبالتالي فهو تعهد كتابي صادر بناء على طلب المستورد لصالح المصدر يتعهد فيه البنك بدفع او قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الوارد، بالاعتماد.
2. الأوراق التجارية: يقصد بها اثبات الالتزام بدفع مبالغ وخصيتها المشتركة هي اعطاء المدين مهلة محددة لتسديد الديون واهم اشكالها الكمبيالة والشيك.
3. الأوراق المالية: وتتمثل اساساً في الاسهم والسندات فالسهم هو جزء من راس مال الشركة المساهمة اما السند يعتبر جزءاً من قروض تصدرها الشركات او الهيئات الحكومية.

## المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

تمر الخدمة المصرفية باربعة مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن وان منحى دوره الحياة يعبر عن التاريخ البيعي لها ولهذا تحليل دورة حياة الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة المصرفية كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة الى اخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة الى اخرى ويمكن توضيح مراحل حياة المنتج المصرفي فيما يلي: (كورتل، 2009، صفحة 152)

1. مرحلة التقديم: في هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعه التام بها في المرحلة الأولى.
2. مرحلة النمو: وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من ايرادات المصرف وهو ما يحفز المصارف الاخرى على تقديم الخدمة وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الارباح وسعي المصرف للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج او اضافة نماذج جديدة له.
3. مرحلة النضج: فيها يبدأ الانخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد المصارف من ميزاتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة.
4. مرحلة التدهور وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتتحقق الخسائر وهنا يبدأ المصرف في الغاء الخدمة واستبدالها بخدمات اخرى جديدة

## المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية

## المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها

إن موضوع الجودة يعد أكثر أهمية لدى رجال الأعمال والمفكرين الإقتصاديين وسبب ذلك أ، المستهلكين دائما يهتمون بجودة الخدمة إضافة إلى دور الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المعنية.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

## أولاً. مفهوم الجودة Quality Concept

نعريف الجودة لغويا Quality المقابلة والإتفاق والمطابقة ويرجع أصل المصطلح الى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.وقديما كان يشير مصطلح الجودة الى الدقة والإتقان في البناء، وفي الإدارة نجد ان جوران Juran يعرفها بأنها الصلاحية للإستخدام، أما كروسبي Crosby بأنها المطابقة للاحتياجات وللمواصفات . (النصر، 2015، صفحة 48)

والآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة:

1. تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality : الجودة على انها المجموع الكلي لمظاهر وخواص المنتج او الخدمة ذات الصلة بمقدرته على الابقاء بحاجات معينة. (القزاز، 2015، صفحة 17)
2. تعرف هيئة المواصفات البريطانية The British Standards Institution (BST) الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أ الخدمة بما يرضي ويشبع الإحتياجات الملحة والضرورية. (النصر، 2015، الصفحات 48-49)
3. وحسب منظمة المواصفات العالمية : ISO تم تعريف الجودة بأنها "مجموعة من الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملييا للحاجات المعلنة أو أنه قادرا على تلبيتها. ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي حسين محمد الحارشة ص 27
4. عرف جوران (Juran) الجودة على أنها " مدى ملائمة المنتج للاستخدام لأي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات. (زيدان، صفحة 117)

ويتجاوز البعض هذا المفهوم الى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل،وغسغاده وولائه للمنظمة.

وببساطة فإن الجودة هي أداة العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك لسلعة أو الخدمة) من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها.

ثانياً. التطور التاريخي لمفاهيم الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف الى تحسين مستوى جودة المنتج وغالباً ما يتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن العشرين المنصرم، وهذا ما اكده عدداً من الباحثين منهم على سبيل المثال لا الحصر (Evan,1993),(White,1991),(Banks,1989),(Feigenbaum,1991) وغيرهم.

حيث تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية ويمكن بيانها كالتالي: (علوان، 2005، صفحة 23)

1. المرحلة الأولى: ضبط الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1900-1920) وتميزت هذه المرحلة بان مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم الشركات بصناعتها
2. المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة: امتدت هذه المرحلة خلال (1920-1940) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة لتحديد درجة تطابق انتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة.
3. المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة بالجودة: امتدت هذه المرحلة خلال (1940-1960) وامتازت هذه المرحلة بعدد من التغييرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فطرة الكساد الاقتصادي الراسمالي في سنة (1929-1933) مما ادى الى ظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الامريكية لضبط الجودة American Society of Quality Control والتي يرمز لها بالرمز (ASQC) مما ادى الى تحديد مستوى مقبول للجود؛ عند انتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجود؛ في اليابان في عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجود؛
4. المرحلة الرابعة: تحسين الجودة: امتدت هذه المرحلة من (1960-1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة والمعروفة بالرمز TQM وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري Zero Defect في اليابان الى جانب مفاهيم اخرى كتوكيد الجود، والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والاجراءات اللازم، لتحقيق الجود، في الشركات الصناعية.
5. المرحلة الخامسة: إدارة الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الايزو وظهور عدد من برامج الحاسوب التي ساعدت في ظهورها الجيل الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنة 1990 والتي ساهم الحاسوب في تصميم المنتج وفي تصنيعه وظهور فكرة التصنيع المتكامل وانظمة التصنيع المرن وغيرها .
6. المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21 : وهي المرحلة المستقبلية التي تشير اليها الابحاث العلمية في هذا الميدان بانها ستكون مرحلة الاهتمام بالمستهلك من خلال تقديم وانتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب .

## ثالثاً. أهداف الجودة

ان الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج ايا كان نوعه سلعة او خدمة فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لاجراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد ويحقق الاهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية والاهداف الاجتماعية للقطاعات غير الربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخيرية والجمعيات الخيرية ومن هذا الهدف الاساس تتحقق اهداف اخرى منها: (شاهد، 2023، صفحة 22)

1. خفض التكاليف: ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة يعني تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تقرير التكاليف.
2. اختصار وقت انجاز المهمات: فالاجراءات التي وضعت من قبل المنظمات لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الاحيان مما اثر تأثيرا سلبيا على الإنجاز.
3. رفع مستوى العاملين بالمؤسسة بما ينعكس ايجابا على انجازهم باشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
4. تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
5. تقليل المهام عديمة الفائدة بتقليل زمن العمل المتكرر.

## رابعاً. أهمية الجودة

تشكل اهمية جودة الخدمات في خدمة العملاء الاولوية العليا لدى كافة المنظمات والمؤسسات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في عالم الاعمال، وتختلف جودة الخدمات مقارنة بجوده السلع ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام اعتماد التخطيط في الانتاج وتصنيف المنتجات على الارقق بانتظام العملاء اما في مجال الخدمات فان العملاء والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذا فان مقدمي الخدمات لابد وان يتعاملوا مع العملاء بشكل فعال ليقدموا مستوى راقيا من الخدمة. (شعبان، 2017، صفحة 31)

للجوده اهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين او مستوى الشركات على اختلاف انشطتها او على المستوى الوطني للبلاد اذ انها تمثل احد اهم العوامل الاساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة ويمكن تناول هذه الاهمية كالتالي: (علوان، 2005، صفحة 30)

1. سمعة الشركة : Company Reputation تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ومحاوله تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة ويمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة او القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.

2. المسؤولية القانونية للجودة : Product Liability تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات او تقديم خدمات غير جيدة في انتاجها او توزيعها لذا فان كل منظمة صناعية او خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
3. المنافسة العالمية : Global Competition ان التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعمولة تكتسب الجودة اهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع الى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موقع قدم في الاسواق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الشركة ادى ذلك الى إلحاق الضرر بأرباح المنظمة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.
4. حماية المستهلك : Consumer Protection تطبق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.  
عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك الى احجام المستهلك عن شراء منتجات المنظمة .ان عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.  
وفي اغلب الاحيان يترتب على ذلك ان يتحمل المستهلك كلفة اضافية سواء كانت متمثلة بضياح الوقت اللازم لاستبدال المنتج او اصلاحه وبالحسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهضا وبسبب انخفاض الجودة او عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك Consumer Protection Agencies وحمايته وارشاده الى افضل المنتجات الاكثر جودة وامانا.
5. التكاليف وحصة السوق Coast and Market Share : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه ان يتيح الفرص لاكتشاف الاخطاء وتفاديها لتجنب تحمل كلفة اضافية الى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والالات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة .

خامسا. تعريف جودة الخدمة المصرفية

كما انبثق مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تنافس البنوك فيما بينها ، وهذا يعني أن زبائن البنوك يطلبون خدمات مصرفية ليس فقط للآثار التسويقية التي يحصلون عليها من هذه الخدمة كما ظهرت مفاهيم متعددة كخدمة الزبائن ، والتعاطف مع الزبائن ، وسرعة التسليم ، والسرية المصرفية في التعامل ، وأسلوب التعامل، كمجالات التميز في مجال تقديم الخدمات المصرفية التي هي مفهوم للخدمات المصرفية عالية الجودة. ولذلك عدت جودة الخدمة المصرفية مقياس حاسم ومهم للأداء التنظيم وتعد في طليعة ادبيات وممارسات تسويق الخدمة في سوق العمل ويمكن توضيح أبرز تعاريف جودة الخدمة المصرفية في الجدول الموالي: (الربيعي، 2023، صفحة 85)

## جدول (7): تعاريف لجودة الخدمة المصرفية لبعض الكتاب والباحثين

الترتيب	المصدر	المفهوم
01	(Munusamy et al , 2010 :399)	أنها الاختلاف بين توقعات الزبائن لمواجهة الخدمة وتصورات الخدمة المستلمة
02	(Akinyele & Olorunleke,) (2010:209)	تتمثل بالإمكانية على تقديم مزاي استراتيجية مثل الزيادة في معدلات الاحتفاظ بالزبائن وتعزيز الكفاءة التشغيلية للشركة من اجل زيادة الأرباح.
03	(Gorla et al.,2010:213)	تتمثل في درجة التناقض ما بين توقعات الزبائن المعيارية حول اداء الخدمة المقدمة
04	(Amiri & Faghani , 2012: 2)	أنها فجوة بين المستوى المتوقع للخدمة وتصورات الزبون للمستوى الذي يتلقاه من تلك الخدمة.
05	(Alex & Thomas ,2012:308)	الفجوة بين ما يريده الزبون وما يحصلون عليه من مقدمي الخدمة فعليا
06	(Baron&Harris,2013:137)	مدى التوافق ما بين مستوى الخدمة المقدمة مع توقعات الزبائن أي تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع ما يطمح له الزبون على أساس ثابت.
07	( Panda & Das, 2014 : 54 )	عملية التقييم عن طريق المقارنة التي يقوم بها الزبون بتوقعاته بالخدمة التي يتصور الحصول عليها
08	(Awuor , 2014 : 2)	جودة الخدمة بأنها درجة واتجاه التناقض الحاصل ما بين تصورات الزبائن وتوقعاتهم للخدمات
09	(Kadasah & Ageel 2015 1045: )	بأنها تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن وتمثل التقييم الشامل للخدمة من قبل الزبائن.
10	(Cudjoe et al.,2015:125)	أنها التقييم الكلي الشامل للخدمات المقدمة من قبل المستفيدين منها.
11	(Marković, et al. 2015: 210)	نتيجة للمقارنة التي يجريها المستهلكون ما بين توقعاتهم وتصور الخدمة الفعلية المقدمة للزبون من قبل المصرف
12	(Redda , 2015:15)	الحكم التقييمي للزبون حول التميز العام للكيان أو تفوقه في تقديم الفوائد المرغوب.
13	(Darmawan et al , 2017 :46)	هي الأداة الرئيسية لمعرفة مستوى رضا الزبائن.
14	(Ulaya,2017:6)	منشأ لرضا الزبائن بشكل عام .
15	(Asfaw,2017:21)	أنها درجة التفوق او الامتياز الذي يمتلكه مقدم الخدمة.
16	(Fragoso&gspin,2017: 1297)	الفرق الذي يحدثه الزبون ما بين توقعه للخدمة وما بين التي يتلقاها من مقدمي الخدمات
17	(Idrees &Xinping,2017:203)	الفرق بين توقع الزبون تجاه الخدمة وما بين تصورات الخدمة المستلمة.

18	(Tee et al,2018:2)	تمثل الانطباع العام للزبون عن التفوق النسبي للشركة وخدماتها المقدمة في السوق.
19	(Akdere, et al. 2018: 1)	قدرة المصرف بتلبية توقعات زبائنها وتجاوزها في كثير من الأحيان عن طريق قياس درجة التباين بين توقعات الزبون للخدمة المعروضة وما بين تصوراته عند استلام الخدمة
20	(اسماعيل , 2019: 72)	مجموعة من الخصائص المادية وغير المادية للخدمات القادرة على اشباع رغبات الزبائن في الوقت الحاضر والمستقبل بما يتلاءم مع توقعاتهم
21	(البوادي & العمار، 2020: )	الاتقان والدقة في تقديم الخدمة المصرفية اي قيام المصرف بتلبية متطلبات الزبائن بمواصفات عالية الاتقان.

المصدر: (الربيعي، 2023، صفحة 86)

ومما تقدم حول ما طرحه الباحثون والكتاب في مجال دراسة مفاهيم جودة الخدمات المصرفية يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الأساسية المشتركة حول هذا التعريف تتمحور بما يأتي :

- مدى التوافق او التباين ما بين الخدمة المتوقعة من قبل الزبون وما بين الخدمة التي يستلمها.
- هي التقييم الشامل للخدمات المقدمة من قبل الزبائن.
- تعد جودة الخدمة المصرفية الأداة الأساسية لتقييم مستوى رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم.
- مجموعة من الخصائص القادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بما يتناسب مع حجم توقعاتهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم.

سادسا. مبادئ إدارة جودة الخدمة المصرفية

أكدت اساسيات نظم إدارة الجودة على نجاح تطبيق نظام الإدارة المصمم لتحسين الأداء والموجه الى تلبية احتياجات الأطراف المعنية وهناك مبادئ لا بد من استخدامها وهي: (شعبان، 2017، صفحة 28)

1. التركيز على العميل: يعتبر العملاء هم مفتاح نجاح المصرف وبالتالي لا بد من ان تقوم المصارف بدراس, احتياجات العملاء الحالي, والمستقبلية وان تلي هذه الاحتياجات بل وان تقدم أكثر.
2. القيادة: تقوم القيادة بوضع اهداف المصرف وتوجيه اعضائها بالشكل السليم وتقع على القيادة مسؤولية ايجاد بيئة داخلية تحفز الافراد على الوصول الى اهداف المصرف.
3. إندماج الافراد: يعتبر العاملون في المصرف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم اساس المنظمة وبالتالي فان اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكنها من استعمال قدراتهم لمصلحتها.
4. منهج العمليات: يمكن الوصول الى الاهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها على اساس منهج العمليات فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط الافراد.

5. منهج النظم في الإدارة: يساهم ادراك وفهم وإدارة العلاقات الداخليه بين العمليات على اساس منهجي في كفاءة وفعالية تحقيق الاهداف فتكامل العمليات يعطي فهما افضل لدور كل موظف ومسؤوليته في تحقيق الأهداف.
6. التحسين المستمر: ان التحسين المستمر لاداء المصرف ينبغي ان يكون هدفا دائما يسعى للوصول اليه.
7. الإعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: تعتمد فاعلية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات وبالتالي يجب ان تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوقا بها بالاضافة الى انه من الضروري ان تكون متاح امام من يحتاج اليها.

#### الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تعد جودة الخدمة احد عوامل النجاح الاساسية والحاسمة التي تؤثر على القدرة التنافسية للمصرف، اذ يمكن للمصرف ان يتميز عن بقية المنافسين عن طريق تقديم خدمة عالية الجودة، وعليه ستؤدي الى تقليل معدل دوران الزبائن وستدفع الى تحسين صورة المصرف والحصول على سمعة مميزة، لذلك فانها تعد احد العوامل المهمة في تنافسية المصارف وتدل على قدرة المصرف لتحقيق الاهداف وتعزيز الارباح وبناء عليه يمكن ذكر اهمية اجودة الخدمة المصرفية بالنقاط التالية: (الربيعي، 2023، صفحة 89)

- تعد جودة الخدمة المصرفية مفتاحا اساسيا للميزة التنافسية والحصول على قيمة سوقية مرتفعة.
- تساعد المصارف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على زبائن.
- تعد جودة الخدمة المصرفية أداة استراتيجية ضرورية ووسيلة لتحقيق الكفاءة التشغيلية عن طريق الارتفاع في جودة الخدمة المقدمة للجمهور وتقليل التكلفة.
- هي قوة تحفيزية تدفع المصارف الى اعلى سلم من المعرفة عن طريق الحصول على التكنولوجيا المتطورة.
- جودة الخدمة العالية تساعد المصرف في الحصول على سمعة جيدة بين اقرانه وعليه سينخفض معدل دوران الزبائن.

#### المطلب الثاني: ابعاد جودة الخدمة المصرفية *Dimentions of the Quality* (قاسم ا، 2015، صفحة 118)

هناك آراء عديدة لأبعاد جودة الخدمة المصرفية، وقد ارتأيت تحديد خمسة أبعاد مختلفة لها وهي :

1. الملموسية: وتمثل الجوانب المادية الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل مباني المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين وأسلوب الاتصال مع العملاء وغير ذلك. وغالبا ما تستخدم المصارف الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل مع زبائنها كمؤشر للجودة.
2. الاعتمادية: وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت التي يطلبها العميل، وبدقة ترضي طموحه. كما تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العميل، وهذا البعد يعتبر من الأبعاد الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند العملاء، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق،

أي إن المصرف يقدم خدماته بناء على وعوده والعميل يرغب بالتعامل مع المصارف التي تحافظ على هذه الوعود، خصوصا تلك التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة.

3. الاستجابة:

وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء، والاستجابة لشكواهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، مما يقنع العملاء بأنها محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، إضافة إلى ذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحب. وبمعنى آخر، كم ينتظر العميل ليحصل على الخدمة، ويركز هذا البعد على الجمالة واللطف، وتصل الاستجابة للعميل من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة.

4. الثقة والأمان:

وهو الاطمئنان من قبل العملاء بأن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك ومتضمنا أيضا الاطمئنان النفسي والمادي، وتشمل أيضا اللطف وقدرة المصرف ومستخدميه على بناء وكسب الثقة. وهذا البعد مهم للخدمات التي يدركها العميل، كالتى تتضمن مخاطرة عالية، أو الشعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها أو مخرجاتها، والتي يمكن أن يتجسد من خلال ما يربط العميل بالمصرف مثل وسطاء الأوراق المالية ووكالات التأمين، حيث تعد الثقة بشكل عام بعدا أساسيا وهاما للعلاقات التبادلية بين العميل ومقدم الخدمة، وبالتالي فهي تمثل الرغبة والاستعداد.

5. التعاطف:

وهو ابداء روح الصداقة والحرص على العميل، وجعله يشعر بأهميته والرغبة في تلقي الخدمة حسب حاجاته. إن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للعميل من خلال علاقته الشخصية والأبعاد حسب الطلب للخدمة، فالعميل يرغب بالشعور بأنه مفهوم على نحو جيد، ومهم من قبل المصرف الذي يحصل على الخدمة منه، والأفراد في المصارف الصغيرة غالبا يعرفون العملاء بأسمائهم وينون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات العميل الشخصية.

### المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمة المصرفية

يمكن التوزيع بين خمس مستويات لجودة الخدمة المصرفية التي تقدم للزبائن وهي :

1. الجودة التي يتوقعها الزبون: والتي تتمثل في مستوى جوده الخدمات المصرفية التي يتوقعها الزبائن ويرون وجوب توافرها. (شهيدي، 2023، صفحة 17)

2. الجودة المدركة من قبل المصرف: وهي الجودة التي تتوقعها ادارة المصرف بأنها ستلبي حاجات ورغبات الزبائن بمستوى عادي. (شهيدي، 2023، صفحة 17)

3. الجودة القياسية: وهي الجودة التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة. (شهيدي، 2023، صفحة 17)

4. الجودة المروجة: بمعنى توفير المعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وتقديم البنك ما تعهد به الى الزبائن من خلال المزيج الترويجي اعلان وترويج شخصي. (شهيدي، 2023، صفحة 17)

5. الجودة الفعلية: ويقصد بها مطابقة المواصفات التي حددها البنك لجودة الخدمة مع اداء العاملين وذلك لمدى كفاءتهم ومهاراتهم وحسن تكوينهم، و التي تؤديها الخدمة والتي تعكس مدى التوافق والقدرة على استخدام أساليب الخدمة بشكل جيد، وإرضاء الزبائن أو بعبارة أخرى كيفية رفع موظفي المصرف من مستوى يتوقع الزبائن الحصول عليه.. (الربيعي، 2023، صفحة 90)

## المبحث الثالث: قياس جودة الخدمة المصرفية، تطويرها و أساليب تحسينها

تعتبر عملية قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية امرا ضروريا وذات اهمية كبيرة باعتبارها كاحد المصادر التي تتركز عليها ادارة المصارف للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكنها من معرفه مستوى جودة خدماتها، وهو الامر الذي يتيح للمصرف امكانية الارتقاء وتحسين هذه الجودة ان وجد اي تقصير فيها، وتطوير الخدمات المقدمة بما يتماشى وتطلعات الزبائن في السوق المصرفية، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث من خلال تحديد اهم النماذج او اساليب قياس جودة الخدمة المصرفية وكذا اهمية هذا القياس والتعرف على مختلف الاساليب المعتمدة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها.

## المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية واهميتها

## الفرع الأول: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

برزت بعض النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد على مدخلين رئيسيين هما:

- المدخل الإتجاهي
- مدخل نظرية الفجوة

أولا. المدخل الإتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على اساس ان جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما انه يرتبط بادراك العميل للاداء الفعلي للخدمة المقدمة فبالرغم من ان الباحثين يعترفون ظنيا باهمية ادراك العملاء لجودة الخدمة الا انهم يرون ان لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الاخر والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في ان جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من اشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى اما الرضا فانه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، ويرى باحثون اخرون ان العملاء يشكلون اتجاهاتهم ازاء الخدمة على اساس خبراتهم السابقة ولهذا فان هذا الاتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المنظمة الخدمية وقد اكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الاداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس بجودة الخدمة. (كورتل، 2009، صفحة 187).

ثانيا. مدخل نظرية الفجوة

يقوم هذا المدخل على اساس ان الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين ادراكاتهم الفعلي لها يحدد مستوى جودة الخدمة وعليه فان مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الاداء الفعلي) بمعنى اخر ان جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء اليها بشكل مستمر وقد اوضحت احدي الدراسات الشاملة ان جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الوجود المثلّي الى الجودة المقبولة وبناء عليه فان جودة الخدمة تقاس على النحو التالي : (كورتل، 2009، صفحة

(187

- اذا كانت الجودة المتوقعة اكبر من الخدمة المدركة (الاداء الفعلي) فان جودة الخدمة تكون اقل من مرضية.
- اذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فانها تكون مرضية.
- اذا كانت الجودة المتوقعة اقل من الجودة المدركة فان جودة الخدمة تكون اكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية على المدى المحدد

حيث تتعدد نماذج واساليب قياس جودة الخدمات المصرفية وذلك لتعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فمنهم من ركز على مفهوميين او مدخليين اساسيين لقياس جودة الخدمة ومنهم من تعداها لاكثر من ذلك وعلى العموم فان من بين اهم نماذج ومدخل قياس جوده الخدمه نذكر ما يلي: (عامر، 2021، صفحة 127)

### 1. مقياس الفجوة Servqual Measure

ينسب هذا المدخل الى ( Parasuraman,Zeithaml and Berry,1985 ) وهو الذي يستند الى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وادراكاتهم لمستوى اداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة او التطابق بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الابعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة والمشار اليها سابقا اي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

جودة الخدمة (Servqual) = الادراك - التوقع

Service quality= expected service - perceived service

SQ = E- P

وقد شخصوا اربع مسببات لهذه الفجوة: (فوطه، 2011، صفحة 135)

- عدم التحديد الدقيق لرغبات وتوقعات العملاء: على مورد الخدمة ان يتأكدوا من اطلاع الادارة على جوانب الخدمة الاكثر اهمية بالنسبة للمستفيد ووفقا للاولويات المطلوبة من قبل المستفيد نفسه.
- عدم القدرة او عدم الاكتراث بحل المشكلات التي يعاني منها العملاء: قد تكون الادارة غير قادرة او غير مكترثة في توظيف امكاناتها ومواردها لحل المشكلة كأن يكون مدير المصرف مطلع على حجم الضيق الذي يعاني منه العملاء في انتظار الحصول على الخدمة الا انه لا يكتثر ولا يفعل شيئا للتقليل من هذه المعاناة.
- المعايير الموضوعية ليست على درجة عالية من الاتقان: يعود ذلك الى سوء اداء او عجز القائمين على تقديم الخدمة على التعامل الصحيح واللائق مع المستفيدين من الخدمة او ان القائمين على تقديم الخدمة المصرفية غير مدربين او مؤهلين بشكل كفو للاتصال مع العملاء او لانجاز اعمالهم بمهنية.
- تقديم خدمة غير التي وعد البنك بتقديمها للعميل: وتعرف بفجوة الوعود وتعد مسؤوة عن امتعاض العميل وعدم رضاه عن الخدمة.

وقد أوضح Parasuraman سنة 1988 ان الفجوة بين توقعات العملاء وبين ادراك الادارة لهذه التوقعات تتكون من خمس فجوات على النحو التالي:

أ . الفجوة الأولى:

الفجوة بين توقعات الزبون وادراك الادارة في هذه الحالة قد لا تستطيع الادارة ان تفهم ما يرغبه او يريده المستفيدون بحيث ان تحديد جودة الخدمة يتطلب المعرفة الجيدة لرغبات العملاء اي حدوث اختلاف بين التصورات الاداره لتوقعات العملاء وتوقعاتهم الفعلية . (قتدوز، 2015، صفحة 155)

ب . الفجوة الثانية:

الفجوة بين تصور الادارة ومواصفة جودة الخدمة فالادارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات اخرى فان الادارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق. (عامر، 2021، صفحة 128)

ج . الفجوة الثالثة:

الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وبين تقديمها قد يوجد تفاوت كبير في اداء مقدمي الخدمة ومنه استحالة تنميط الخدمات رغم وجود معايير واضحة وموحد، لتأدية الخدمة ويعود السبب الى عدة عوامل منها مستخدمين غير مؤهلين او غير قادرين على تاديه الخدمه بالجوده المطلوبة عدم وجود طاقة انتاجية كافية من حيث الموظفين والاجهزة التقنية او تعطيل التجهيزات فمثلا في بنك معين قواعد الانتاجية التي تدفع بالفعالية القصوى للمستخدمين تدخل في صراع مع الاهداف التسويقية من ناحية الاتصال اللطيف والودي مع كل زبون. (قتدوز، 2015، صفحة 156)

د . الفجوة الرابعة:

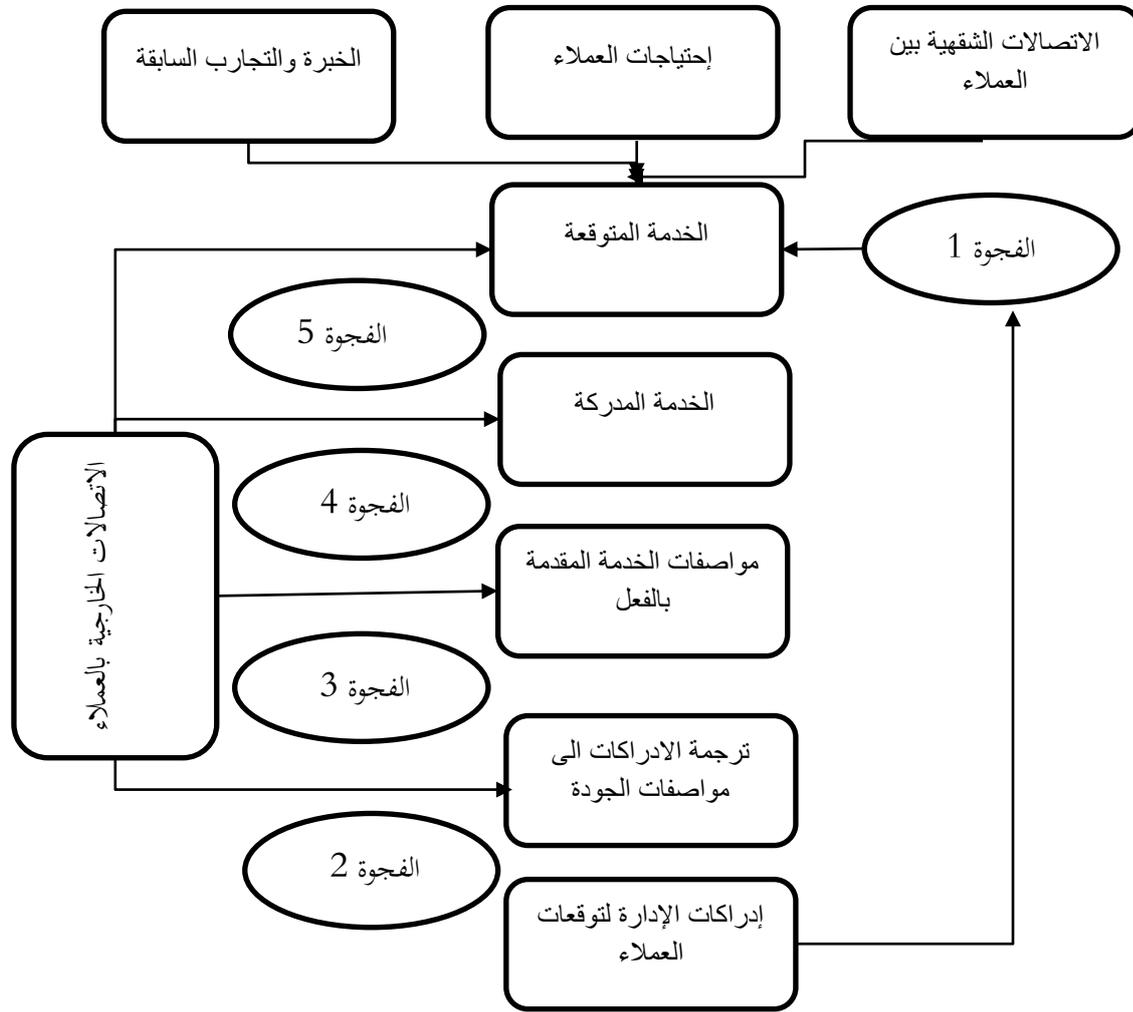
الفجوة بين تقديم الخدمه والاتصالات الخارجيه، حيث تتأثر توقعات الزبائن بالاعلانات التي تصرح بها المنظمات الخدميه فالمبالغة في الاعلان اكثر مما يمكن تقديمه بالفعل سوف يعمل على زيادة التوقعات المبدئية للعميل فاذا حدث خلل بين الخدمة الفعلية والخدمة الموعودة يكون لذلك اثر سلبي على ادراك العميل لمستوى الجودة مما يؤدي الى ازمة ثقة بين العميل ومقدم الخدمة . (قتدوز، 2015، صفحة 156)

هـ . الفجوة الخامسة:

الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وتعتبر هذه الفجوة هي نتيجة جميع او احد الفجوات التي سبق ذكرها وهذه الفجوة هي التي يتم على اساسها معرفة مستوى الجودة في الخدمة المقدمة فوجودها يعني ان الزبون غير راض عن الخدمة المقدمة، واحتمال وجود الشكاوي من طرف هؤلاء بسبب الانطباع السيء الذي يبدونه عن الخدمة. (عامر، 2021، صفحة 129)

كما ان هذا النموذج يسمح للادارة ان تقوم بالتقييم التحليلي لاسباب جودة الخدمة الرديئة،ويمكن تلخيص هذه الفجوات في الشكل التالي الذي يوضح هذا النموذج :

## شكل (15) نموذج جودة الخدمة Servqual



المصدر: (عامر، 2021، صفحة 129)

## 2. نموذج الأداء الفعلي Servperf

يعرف هذا النموذج بـ: Servperf ظهر سنة 1992 وينسب الى كل من الباحثين (Taylor and Cronin) وتمثل الجودة في اطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا كما انه يرتبط بادراك العميل للاداء الفعلي للخدم، المقدم، اذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة، في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الاداء الفعلي للخدمة اي التركيز على ادراك العملاء للاداء الفعلي للخدمة المقدمة فالعميل يقيم الخدمة على اساس خبرته السابقة واذا ما إنعدمت هذه الخبرة فانه يعتمد بشكل اساسي على توقعاته خلال مرحله ما قبل الشراء وان توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للاداء الحالي بمعنى ان الاتجاه او موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المنظمة. (عامر، 2021، صفحة 130)

## 3. مقياس القيمة Value Measure

يرتكز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة انخفض سعر الحصول عليها وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد اقبالهم على طلب الخدمات والعكس صحيح فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها الى تركيز جهودها لتقديم خدمة مميزة لعملائها باقل تكلفة ممكنة. (عامر، 2021، صفحة 130)

## 4. مقياس الشكاوي Complaints

تمثل الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على ان الخدمات المقدمة دون المستوى او ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع ادراكهم لها والمستوى الذي ييغون الحصول عليه. (عامر، 2021، صفحة 130)

## 5. مقياس الرضا Satisfaction Measure

وهو اكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الاسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة، طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها. (عامر، 2021، صفحة 130)

الفرع الثاني: أهمية قياس جودة الخدمات المصرفية

ان قياس جودة الخدمات في المصارف او اي منظمة كانت والتي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعتبر امرا حيويا وقد تنوعت الجوده التي تناولت الجهود في صناعة الخدمات الا ان توافر مقياسا يتم بالدقة والموضوعية يعد عمرا حتميا لتقييم الاداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح قياس جودة الخدمات في المصارف العديد من المزايا اهمها : (عامر، 2021، صفحة 131)

- معرفة ما يحتاجه العملاء واذا كانت الاجراءات التي يتخذها البنك ملائمة بالنسبة لهم ام لا.
- معرفه الافراد ذوي معدلات الاداء المرتفع وذوي الاداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافحة المتميز او دفع الاخرين لتحسين مستواهم
- ان قياس الاداء الفعلي وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الاسباب التي تحول دون الوصول الى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير او التطوير في الخدمات التي تقدمها المصارف لتحقيق اقصى عائد للخدمات باقل تكلفة
- ما يمكن قوله في هذه النقطة هو ان نماذج قياس جودة الخدمة تساعد الادارة البنكية في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للعملاء على الوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم كما انها تمكن على التعرف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها.

## المطلب الثاني: طرق تحسين جودة الخدمة المصرفية ومتطلباتها

## الفرع الأول: طرق تحسين جودة الخدمات المصرفية

من خلال التعرف على مشكلات جودة الخدمة على المصرفية والاسباب التي تنشأ عنها يلاحظ بان بعض هذه المشكلات يمكن تقليلها او القضاء عليها وتتلخص طرق تحسين جودة الخدمة المصرفية بما يلي: (موسى، 2000، صفحة 50)

## 1. أسس وترميز الجودة Institutionalize and Symbolize Quality

ان اول خطوة لتطوير الجودة المصرفية هي تحديد معايير جودة الخدمة بناء على توقعات العملاء وهذه المعايير تساعد في تعريف نظام العمل وعلامات لتقييم الاداء وترتيب توقعات العملاء حسب اهميتها كما انه لا بد من التركيز على نوعية هذه المعايير التي تسمح لمقدم الخدمة فهمها وتطبيقها بشكل جيد. والخطوة التالية لتطوير جودة الخدمة المصرفية هي وضع ادوات ووسائل هيكلية تساعد على تحويل الافكار الجيده الى عمل ملموس ومصدر هذه الافكار يكون من موظفي الخط الامامي الذي هم على اتصال مباشر مع العملاء واذا ما توفرت هذه الادوات والوسائل الهيكلية فانها تدفع الموظفين للتفكير باستمرار عن جودة الخدمة المصرفية والعمل على تقييم هذه الافكار والتوصيه بها.

## 2. شمول جهود المدراء :

ان احد تحديات جودة الخدمة هو المحافظة عليها عبر الزمن وان مدير المصرف هو من يواجه هذا التحدي فهو الذي يحدد اداء العمل في كل يوم فمسئوليته تقف جنبا الى جنب مع مسؤولية الموظفين لذلك لا بد من شمولية جهود المدراء في عمليه تحسين جودة الخدمة المصرفية، وعليه ومن اجل تحسين جودة الخدمة فلا بد من التركيز على المدراء اضافة الى مقدم الخدمة وذلك من خلال تقييم التزام المدراء وتقييم مهاراتهم وضرورة ضمهم في عملية التدريب وقياس الاداء .

## 3. تحسين مهارات وكفاءات الموظفين:

معظم الدراسات السابقة ركزت على اهمية العنصر البشري والدور الهائل الذي يلعبه الافراد العاملين في المؤسسات الخدمية من حيث تقديم خدمة جيدة للعملاء وخاصة اولئك الذين على اتصال مباشر ومستمر مع العملاء، حيث يجب النظر الى الموظفين كعملاء داخليين للمصرف حيث انهم السوق الاول للمصرف ورضاهم عن عملهم سيوفر الدافعية لجذب عملاء خارجين

وفي هذه الحالة يمثل موظف الخط الامامي علاقة المدير مع العميل كما يعتبر موظفي الخط الامامي مصدر حيوي للمعلومات عن العملاء واحتياجاتهم ويوفرون رؤيه لتقييم اداء الخدمة المصرفية والجودة المصرفية المدركة من وجهة نظر العملاء .

4. حل مشكلات العملاء كاستثمار:

ان الاستثمار السريع الكفاء في حل مشكلات العملاء هو احد الخطوات الفعالة التي يمكن ان يتخذها المصرف لبناء سمعه الجوده كما ان الاستثمار يتطلب عملاء متعلمين وموظفين مدربين وذوي مهارات وكفاءات مناسبة واخيرا فانه يحتاج الى النظرة طويلة الاجل لتغيير الاتجاهات والعادات والمهارات بدلا من النظرة القصيرة الاجل في زياده الأرباح.

5. حلقات الجودة والخدمة المصرفية:

تتكون حلقات الجودة من مجموعة من الافراد (من ثلاثه الى خمسة عشر فردا، وعاده ثمانية افراد) يؤدون عملا متشابها في المنظمة وتتطوع هذه المجموعة للاجتماع على نحو منظم -ساعة كل اسبوع مثلا- لتحديد وتحليل وحل المشكلات المتعلقة بمجال عمل اعضائها وتتكون الحلقة من لجنة التسيير او (منسق) جميعهم من الادارة العليا بالاضافة الى المسائل الذي يكون من خارج الادارة ويقوم بمتابعة سير الاجتماعات التي يتولى ادارتها قائد الحلقة الذي يكون في العاده المشرف المباشر على وحدة العمل التي يتبعها اعضاء الحلقة.

وتبدأ حلقات الجودة اجتماعها بعملية العصف الذهني لقائمة المشكلات التي يريدون حلها والتي تبدو ايضا اكثر تطبيقا في الواقع العملي وعند الوصول الى الحل المقترح للمشكلة، تعرض التوصيات على الادارة ومن ثم يبدأ تطبيق الحل .

6. تجزئة سوق المصرف:

لا يمكن للمصرف خدمه كل فئات العملاء الموجودة في موقع السوق على حد سواء وذلك لاختلاف احتياجاتهم وعاداتهم الشرائية لذلك تسعى ادارته المصرف الى دراسة عملاء المصرف وتقسيمه بهدف خدمته بفاعلية أكبر ويقوم مفهوم تجزئة السوق على فكره التجانس وعدم التجانس حيث ان هناك تجانس بين رغبات العملاء واحتياجات في مجال السوق في حده الأدنى وتظهر فئات من العملاء لهم رغبات متماثلة ومتجانسة أكثر من تجانسها مع بقية العملاء في سوق الخدمة المصرفية لذلك تعتبر تلك الفئة جزءا سوقيا مستقبلي يمكن خدمته على اساس انه أكثر تجانس من غيره.

الفرع الثاني: متطلبات تحسين جودة الخدمات المصرفية

لقد اضحى لزاما على المصارف ان تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء الى مستوى التحديات المتباينه التي تواجه العمل المصرفي ، ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل في ما يلي : (القادر، 2012، صفحة 263)

1. مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

لا شك ان اهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك بغية تطوير وتحسين نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية لايجاد وامتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الاداء بما يتلائم مع الابقاع المتسارع للصناعة المصرفية ولقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام باحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك.

2. تنوع وتطوير الخدمات المصرف:

في ظل المنافسة المتقدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الاخرى هذا التحدي يعد لزاما على البنوك اذا ارادت التفوق والاستمرار على الساحة ان تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليد والمستحدث وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفي هذا الاطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء ورغباتهم.

3. الارتقاء بالعنصر البشري:

العنصر البشري يعد من بين الركائز الاساسية للارتقاء بالاداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي يبذلها ادارات البنوك لتحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية الا ان هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لامكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق افضل استثمار للمورد البشري

4. تطوير التسويق المصرفي:

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث امرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية والتي تبلور اهم ملامحها في اعتدाम المنافسة حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل الموارد البنك واستخداماته وهو ما يساعد على تحسين الجودة في الخدمات.

5. خلق الادراك باهمية الجودة والحفاظ عليها:

ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمصرف مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها وبالتالي توفر الدليل الى الحاجة للتقديم برنامج عمل لتدمير الجودة اساسه وعي العاملين وادراكهم لاهمية الجودة في تحقيق اهدافهم الخاصة واهداف البنك ككل.

6. توفير دليل القيادة الادارية:

بمعنى دعم الاداره العليا للبنك لعملية تطوير الجودة وتحسينها ويكون ذلك من خلال:

- انشاء والمشاركه في مجلس الجودة
- وضع سياسات الجودة وتحديد أهدافها
- توفير الموارد
- وجود نظام واضح للرقابة

### المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية، أشكالها، مراحلها وأهدافها

انما يشهده العالم اليوم من تطورات كبيرة في شتى المجالات جعل الكثير من الكتاب والممارسين في صناعة المسار يرون ان المشكلة الحقيقية التي تواجه رجال المصارف تكمن في كيفية ادارة ومواجهة التغير والنمو السريع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بنجاح بالاضافة الى التغير والتطور في سوق الصناعة المصرفية التي أصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة ومن جهة اخرى يرى البعض ان

التطوير في حد ذاته هدف باعتبار ان تطوير الخدمات احد مقومات الجودة لان من تعريف الجودة التحسين المستمر (عامر، 2021، صفحة 135).

#### الفرع الأول: أشكال تطوير الخدمات المصرفية

ان عمليه تطوير الخدمات المصرفيه هي عمليه ضرورية وحيوية في ظل التزايد المنافسة وتنوع حاجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع ويقصد بها اضافة مزايا جديدة للخدمات الحالية او طرح بدائل مختلفة عن المنتجات الموجودة في السوق، وعادة ما تستخدم المصارف ثلاثة أشكال أو مناهج رئيسية لتطوير الخدمات المصرفية وهي: (عامر، 2021، صفحة 136)

#### 1. التطوير بالإضافة:

عن طريق ابتكار الجديد و اضافته الى مجموعه الخدمات المصرفيه المقدمه هذا الجديد يجب ان يكون أكثر اشباعا للعميل او ان يشبع حاجات جديده لدى العميل الا ان تقدم خدمه جديده يمكن ان لا يكون فاعلا لامكانيه التقليد من قبل المصارف المنافسه لذا فان على المصرف تقديم الجديد والمميز في نفس الوقت

#### 2. التطوير بالحذف:

وهو منهج يستخدم لتحسين جودة بعض الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء معينين كقيام المصاعد بفتح فروع او وحدات مصرفية للتعامل مع كبار عملائها من الشركات وتتحلى عن تقديم خدمات لافراد هذا الحذف الذي يهدف لتطوير الخدمات يمكن ان يكون مؤقتا حتى تتدعم قوه الفرع او الوحدة المصرفية او قد يكون دائما فتقتصر خدماتها على خدمات الجملة المصرفية

#### 3. التطوير بالدمج:

حيث يتم دمج منافع خدمتين او أكثر ضمن خدمة مصرفية واحدة وتقديمها على اساس انها خدمه واحدة جديدة

#### الفرع الثاني : مراحل تطوير الخدمات المصرفية

هناك عدة مراحل للتوصل الى خدمات مصرفيه جديده وتختلف الفتره الزمنية لكل واحد منها حسب نوعها واحتياجاتها تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أولا. مرحلة التوصل الى أفكار جديدة:

1. الزبائن: حيث تعتبر مشاكلهم وحاجاتهم مصدرا للتطوير والتوصل الى خدمات مصرفيه مختلفه ويمكن التعرف على هذه المشكلات والحاجات عن طريق وسائل عديده اهمها الاستقصاء والمقابلات وتلقي المقترحات وفحص الشكاوي.
2. الخبراء: وهم مصدر هام للافكار فالبحوث التي يجرونها في مجال التسويق المصرفي تعتبر مصدرا رئيسيا للابداع والتطوير.
3. المنافسون: من خلال المتابعه المستمره لمنتجاتهم واعلاناتهم والمشاكل التي يتعرضون لها يمكن ان تتولد لدى اداره مصرف افكار متميزه تساعد على تطوير منتجات جديده.

4. مندوبوا البيع يمكن الاستعانة بأفكارهم من خلال واقع تعاملهم مع الزبائن فهم يعرفون اسباب عدم الرضا والتعديلات هل يمكن ان تشجع على زياده الطلب كما يعتبرون مصدرا من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.
5. الاداره: تساعد جهود الادارة العليا على تحديد المجالات السوقية التي تحتاج الى اشباع جديد وتوصي بافكار يمكن ان تتحول الى خدمات مصرفية جديدة
6. العاملون: يمكن ان يساهم عمال المصرف بافكار ابداعية في اي مجال من مجال النشاط المصرفي انطلاقا من تخصصاتهم المختلفة.

ثانيا. مرحلة غربلة الأفكار

بعد تجميع الافكار يتم غربلتها من اجل الاحتفاظ بالافكار الواعدة واستبعاد الافكار الاخرى غير ممكنة التحويل او التطوير الى خدمه وذلك لاعتبارات قانونية او اقتصادية او مالية او تكنولوجية او اخلاقية ولاهية هذه المرحلة بالنسبة للتي بعدها يجب على القائمين على هذه العملية تجنب الوقوع في خطاين وهما خطأ استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض ابقائها وخطأ السماح لفكرة غير جيدة بان يتم نقلها الى مرحلة متقدمة من التطوير. (عامر، 2021، صفحة 137)

ثالثا. تحديد البدائل لكل فكرة (تقييم الأفكار)

بالنسبة للافكار التي تم التوصل اليها في المرحلة السابقة فانها تحتاج الى تطوير اخر لان الفكرة ليست خدمة والزبون لا يشتري الفكرة بل يشتري الخدمة ومنافعها لذلك لابد من القيام بالدراسة للتأكد من قابلية التحول الافكار الى خدمات تحقق منافع للزبائن . (مراد، 2014، صفحة 102)

رابعا. مرحلة التحليل الاقتصادي (مرحلة تقييم الأفكار)

تحذف هذه المرحلة الى دراسة الايرادات والتكاليف وعائد الاستثمار في المنتجات الجديدة ومدى ملائمة ذلك لاهداف المؤسسة. (مراد، 2014، صفحة 102)

خامسا. إخراج الفكرة الى حيز التطبيق (التطوير الفني للخدمة الجديدة)

بعد تقسيم الافكار واسقاط ما كان غير ملائم واختيار الافكار القيمة يكون البنك امام الخطوة التالية والتي تحمل بعض الصعوبات وهي اخراج الفكرة الى عالم التطبيق وتتطلب هذه الخطوة تضافر جهود وادارات التسويق والبحوث والتطوير وغيرها من الادارات المعنية من اجل تحويل الخدمة من مجرد فكرة الى خدمة حقيقية. (عامر، 2021، صفحة 137)

سادسا. مرحلة الاختبارات التسويقية (الإختيار التسويقي للخدمة)

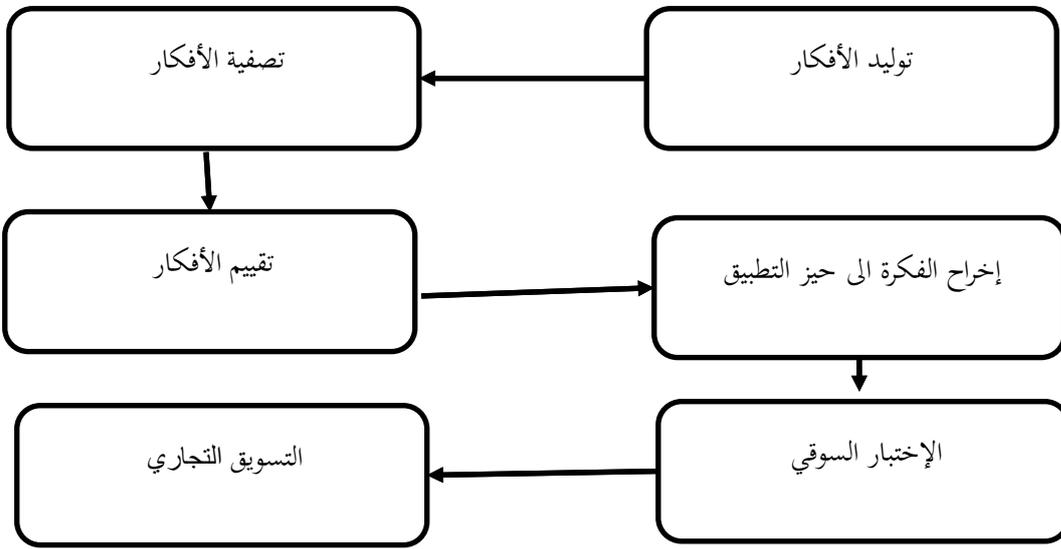
في هذه المرحلة يتم قياس ردة فعل الزبون اتجاه الخدمة الجديدة عن طريق تجربتها مع عينة من الزبائن وبالطبع تتكلف هذه المرحلة كثيرا لذلك يجب المقارنة بين تكلفة هذه الاختبارات والفائدة المتوقعة منها فبعض المصارف مثلا تكون واثقة بدرجة كبيرة من نجاح

الخدمة الجديدة لذلك لا تمر بمرحلة اختبار السوق وبعضها الآخر لا يقوم بهذه المرحلة لأنه يرى ان الخسارة المتوقع نتيجة لعدم القيام بهذه الاختبارات تقل عن تكلفة القيام بالاختبارات. (مراد، 2014، صفحة 103)

سابعاً. مرحلة تقديم الخدمة المصرفية للسوق 'مرحلة التقديم للسوق'

وفي هذه المرحلة توظف البنوك امكاناتها لطرح الخدمة الجديدة في السوق وهذا يتطلب اهتماما خاصا من ادارة التسويق في البنك كذلك ينبغي على مسؤول التدريب ان يتأكد من ان كل موظف له علاقة بالعملاء على معرفة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها، وينبغي كذلك من هذه المرحلة توفير نظم التغذية العكسية للتأكد من تأثير الخدمة الجديدة على الاسواق المستهدفة التي تم اختيارها ومعرفة ردود وافعال المنافسين. (عامر، 2021، صفحة 137) ، ويمكن تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل الموالي:

### شكل (16) مراحل تطوير الخدمات المصرفية



المصدر: (عامر، 2021، صفحة 138)

### الفرع الثالث : أهداف تطوير الخدمات المصرفية

فيما يخص الاهداف المرجوة من هذه العملية فانه يجب الاشارة على ان عملية تطوير الخدمات المصرفية تلعب دورا هاما في المحافظة على استمرار نشاط البنك وتعزيزه على المدى البعيد وعموما تتمثل الاهداف الاساسية لتطوير الخدمات المصرفية فيما يلي: (عامر، 2021، صفحة 138)

- جذب المزيد من الزبائن وزيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي
- زيادة التعامل مع الزبائن الحاليين
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة وبالتالي تحسين الوضع التنافسي للبنك.
- تأكيد قيادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو الجديد والتجديد وتحسن جود ذات الخدمة وتطويرها.
- سد الفجوات بين مستوى الاشباع الحالي وبين طموحات وتطلعات الزبون لمستوى اشباع افضل

## خلاصة الفصل:

ان الهدف الاساسي التي تسعى اليه المصارف هو البقاء في السوق وتحقيق حصه سوقية منه تجعلها تستمر وتنمو فيه ولا يتاتي ذلك الا من خلال كسب ورضا عملائها واستمالة عملاء جدد من خلال الاعتماد على جودة ما تقدمه من الخدمات المصرفية لاشباع حاجات ورغبات وتطلعات زبائنها والبحث عن اليات وخطط وطرق تمكنها للوصول لهدف ورؤية المصرف المستقبلية مع النظر في تحسين ابعاد الجودة داخل المصرف مع مراقبة وقياس خدماتها لتدارك والتصحيح قبل وقوع الخطر

الفصل الثالث: دراسة حالة  
لعينة من مصارف بسكرة

تمهيد:

في ماسبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا في الجزء النظري لموضوع كل من الإستراتيجيات التسويقية و جودة الخدمة المصرفية، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية ، حيث تم استهداف عينة من الاشخاص العاملين بالقطاع المصرفي بولاية بسكرة، لما تمتاز به ولاية بسكرة من كبر مساحتها الجغرافية وتعداد السكان الكبير الذي سمح بتواجد عدد لا بأس به من المصارف بالولاية، وهو ما ساعدنا أكثر في تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى افراد عينة الدراسة بسبب التنوع في مكونات الفئة المستهدفة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق بشكل تفصيلي إلى المباحث الآتية:

**المبحث الأول: نظرة عامة حول ميدان الدراسة**

**المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها**

**المبحث الثالث : عرض ومناقشة متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: نظرة عامة حول ميدان الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث عن المصارف محل الدراسة والمتمثلة في كل من:

1. مصرف السلام - بسكرة-
2. بنك البركة - بسكرة-
3. بنك القلاحة والتنمية الريفية (المجموعة الجهوية للإستغلال GRE) - بسكرة-

### المطلب الأول: لمحة عن بنك السلام

#### الفرع الأول: تعريف بنك السلام

بنك السلام الجزائري، مصرف شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، كثمرة للتعاون الجزائري الخليجي، تم اعتماد المصرف من قبل مصرف الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

بناء على اعتماده سنة 2008 بدأ بنك السلام في مزاوله نشاطه برأس مال قدره 7.2 مليار دينار جزائري ليتم رفعه بعد ذلك في عام 2009 إلى عشرة مليار دينار جزائري. ملتزما بأحكام الشريعة الإسلامية في كافة خدماته و عملياته فإن بنك السلام يعرض على المتعاملين لديه من أفراد و مهنيين و مؤسسات باقة واسعة من المنتجات المصرفية الرائدة في مجال الصناعة المالية مصادق عليها من قبل هيئة الفتوى و الرقابة الشرعية لديه.

إن بنك السلام يعمل وفق استراتيجية واضحة تماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر , من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ و القيم الأصلية الراسخة لدى الشعب الجزائري, بغية تلبية حاجيات السوق, المتعاملين, والمستثمرين , وتضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد, لدى بنك السلام 15 فرع تتمثل في كل من دالي ابراهيم, القبة, باب الزوار, سطيف, البليلة, وهران, قسنطينة, ورقلة, حسيبة الجزائر وسط, سيدي يحيى, أدرار, بسكرة, باتنة, عنابة, سطاوالي.

#### الفرع الثاني: وكالة بنك السلام بسكرة:

أولا. نشأة وكالة بسكرة:

أنشأت وكالة بسكرة في 22 نوفمبر 2018 بعد الحصول على تصريح من بنك الجزائر وتحمل الرمز 12 وبدأت مباشرة بمزاوله العمليات المتعارف عليها التي من المفروض أن يقوم بها أي بنك قبول الودائع ومنح القروض وكانت أول خدمة انطلق نشاط الوكالة

في سنة 2018 هي القرض الاستهلاكي كي المخصص لشراء السيارات والموجهة للخوادم والتجار وبلغ عدد العمال حينها 6عمال وتقع الوكالة في حي سايجي قطعة رقم 69، ملكية رقم: 109 - 110 بسكرة مجهزة بكل الوسائل الحديثة.

ثانيا. الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة :

1. **مدير الوكالة:** ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة، وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر، كذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك وإدارة ميزانية الوكالة كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار قانوني مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2. **المسؤول التجاري:** من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان إدارتها مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك واحترام، تطبيق القرارات الائتمانية ومراقبة فتح الحسابات والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح و التنظيمات بالإضافة الى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها والكثير من المهام الأخرى التي يقوم «ا في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3. **المراقب:** مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

4. **المشرف الإداري:** وهو المشرف على أمين الصندوق وعامل الشباك والأعوان من أجل تحقيق أهداف الوكالة ومن مهمته تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الأهداف وأيضا الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات البنكية الجارية في الشباك مع الزبائن من الأفراد والمؤسسات ومعالجة شكاوى العملاء.

5. **مستشار مبيعات العملاء:** من مهامه إدارة محفظة العملاء وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، وكذلك إدارة حسابات العملاء وفقا للقرارات التنظيمية وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية للزبائن المؤسسة برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية

6. **مندوب اداري:** لدى المندوب الاداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان اجراء عمليات Office Back مع احترام القوانين المعمول في البنك في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بما ادارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات الغير مدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات وفقا للإجراءات وادارة السندات وجميع الأوراق التجارية.
7. **أمين الصندوق:** وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراماً للممارسات والاجراءات السارية المفعول في البنك كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.
8. **عامل الشباك المصرفي:** يعمل عامل الشباك المصرفي على ضمان السير الحسن وبشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الاجراءات المعمول في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات.
9. **سجل الصندوق:** يقوم بإجراء مختلف العمليات الادارية نيابة عن العملاء كصرف الشيكات واصدار الشيكات البنكية أو خصمها ويقوم بعدة خدمات اخرى ضرورية لحسن سير العمل ووضع استعراض دور الأنشطة وتقديم الاقتراحات.

#### الفرع الثالث: خدمات بنك السلام

1. **يمول المشاريع الاستثمارية، وكافة الاحتياجات في مجال الاستغلال و الاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية كالآتي:**  
المشاركة، المضاربة، الإجارة، المراجعة، الاستصناع، السلم، البيع بالتقسيط...
2. **في حالة تعاملات الزبائن التجارية الدولية دون تأخير:** يقترح على الزبائن خدمات سريعة و فعالة من وسائل الدفع على المستوى الدولي، العمليات المستندية، التعهدات و خطابات الصمان المصرفية.
3. **في حالة الرغبة في الاستثمار:** بنك الجزائر يقترح على الزبائن حلول جذابة و آمنة من خلال اكتتاب سندات الاستثمار، فتح دفتر التوفير، بطاقة التوفير، حسابات الاستثمار.... الخ.
4. **الخدمات الأخرى:** خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي، الخدمات المصرفية عن بعد، خدمة "موبايل مصرفي" خدمة مايل سويفت، بطاقة الدفع الالكترونية الآمنة، بطاقات السلام فيزا الدولية، خدمة الدفع عبر الأنترنت، خزانات الأمانات، ماكنات الدفع الآلي... الخ
5. **الخدمات عبر الأنترنت** تتوافق مع المعايير المصرفية المعاصرة و التقنيات العملية المبتكرة
6. **السلام مباشر:** من خلال الهاتف أو البريد الالكتروني يستطيع زبون المصرف الاستفادة من مجموعة من الخدمات المتمثلة في الاطلاع على حساباتكم، البحث في عمليات الحساب، تحميل كشوفات الحساب، طبع بيانات الحساب المصرفي، دمج الحسابات، متابعة العمليات الإلكترونية، دفتر الشيكات، متابعة التسهيلات، الاطلاع على الودائع لأجل، التحويل بين الحسابات، التحويل للمستفيدين، طلب بطاقة.
7. **خدمة ما قبل التوطين:** لجعل تحويلات الزبون المصرفية الدولية آمنة يمنحه بنك السلام وسائل الدفع المستندية أكثر أمانا متوافقة مع المعايير الدولية و متلائمة مع حاجياته كمستري أ بائع، بنك السلام يضع بوابة الويب الخاصة بالزبون لمعالجة طلبات ما قبل التوطين للاستيراد وهذا 24/24 ساعة و 7/7 أيام طوال السنة عبر الانترنت بكل أمان.

8. خدمة سمارت بيكينغ: يفتح هذا التطبيق بابا جديدا للزبائن على البنك 24/24 ساعة و 7/7 أيام عبر الهاتف الذكي أو اللوحة الإلكترونية أينما كانوا من خلال:

- لكشف عن الأرصدة و آخر العمليات.
- البحث و ترتيب آخر العمليات.
- محاكاة التمويل.
- تحويل العملات.
- الاتصال بالبنك عن طريق البريد الإلكتروني, الهاتف و الرسائل القصيرة.

9. خدمة الاعتماد المستندي: لجعل تحويلات الزبائن البنكية الدولية آمنة يمنح بنك السلام وسائل دفع مستندية أكثر أمانا متوافقة مع المعايير الدولية و متلائمة مع حاجيات الزبائن كمشترى و بائع.

و يضع بنك السلام بوابة الويب الخاصة به التي تسمح للزبائن بملء استمارة افتتاح اعتماد مستندي لعملية الاستيراد 24/24 ساعة و 7/7 أيام طوال السنة عبر الأنترنت بكل أمان و ذلك الرابط الموجود في الموقع الذي يوفر سهولة الاستخدام, الوفرة في كل الأوقات, القدرة على ملء استمارة افتتاح الاعتماد المستندي لعملية الاستيراد.

#### الفرع الرابع: الهيئة الشرعية لبنك السلام

تشكل الهيئة الشرعية لبنك السلام من كبار علماء الشريعة الاسلامية و الاقتصاد ممن لهم إلمام بالعلوم الدينية, النظم الاقتصادية, القانونية, المصرفية و المعاملات الاسلامية, يتم تعيينهم باقتراح من مجلس الإدارة و بموافقة الجمعية العامة العادية للمصرف.

إن الهيئة الشرعية لبنك السلام مستقلة عن الإدارة العامة للمصرف كونها تقوم بمراقبة مدى شرعية المعاملات التي يقوم بها المصرف, و هي المسؤولة الوحيدة عن إصدار الأحكام الشرعية لكل ما يتم رفعه إليها من قضايا ومواضيع متعلقة بالعقود التي يبرمها البنك مع الزبائن, و القيام بالرقابة على كافة أعمال الإدارة و الفروع للتأكد من موافقتها لأحكام الشريعة الإسلامية مع إمكانية تجنيب الأرباح للبنك, ويساعدها في ذلك المراقب الشرعي للبنك الذي يقوم برفع تقارير دورية للهيئة عن نشاط البنك.

#### المطلب الثاني: لمحة عن بنك البركة

##### الفرع الأول: تعريف بنك البركة

يعد بنك البركة وكالة بسكرة من الوكالات الناشطة على المستوى الوطني، والتي يرمز لها ضمن وكالات البنك بالرمز "305" مقيد بالسجل التجاري بالجزائر تحت رقم /B0042910، 00/ خاضعة لأحكام القانون 03/11 والمؤرخ في 28/08/2003 والمتعلق بالنقد والقرض، تم إنشاء الوكالة يوم الاثنين 2 ماي 2011 لتجعل مقرها الرئيسي في حي الأمير عبد القادر وسط مدينة بسكرة.

الفرع الثاني: مكونات الهيكل الإداري لوكالة بسكرة

ينكون الهيكل الإداري من:

1. **مدير الوكالة:** ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو خاضع مباشرة تحت سيطرة مدير الشركة وهو مكلف

بالمهام التالية:

- إعطاء التعليمات والتوجيهات المنظمة لعمل الوكالة
- الإمضاء على البريد.
- السهر على تطبيق التعليمات التي تدير الوكالة.

2. **نائب المدير:** وهو مسؤول الثاني عن الوكالة، حيث يحل محل المدير العام عند غيابه، ويقوم بما يلي:

- تحقيق نشاطات وأهداف الخاصة بالوكالة .
- مكلف تسيير الوسائل لبشرية والعتاد، إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الوكالة .
- تسيير شؤون الزبائن فيما يتعلق بالمعاملات المالية.

3. **المراقب: contrôleur:** مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم الوكالة

في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا للتحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق الزبائن من أفراد والمؤسسات، وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية.

4. **المشرف الإداري: administratif superviseur:** وهو المشرف على أمية الصندوق، وعامل الشباك، والأعوان، من

أجل تحقيق أهداف الوكالة، ومن مهمته، تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو ايجابي يعمل على تحقيق الهداف، ومعالجة شكاوى العملاء.

5. **رئيس مصلحة الالتزامات:** وهي الذي يتولى مهمة تسيير شؤون القروض ودراسة ملفت التمويل وذلك بتقديمه لأرائه

حول الملفات المعالجة.

6. **أمين الصندوق: caissier:** وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق للعملاء وحسن

سيرها احتراماً للمؤسسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق.

**المطلب الثالث: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية المحلية BADR**

الفرع الأول: تقديم الوكالة

تأسست وكالة بدر بسكرة في مارس 1982 تزامنا مع تأسيس البنك. ويقع مقرها في وسط المدينة، تشغل الوكالة 29 عاملا تعتمد

على خبراتهم ويقوم البنك بتكوين وتدريب العمال وهذا لزيادة خبرتهم وكذا كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك:

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة: Régional Groupe Exploitation (G.R.E)

تكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مجموعة جهوية للاستغلال وقد تم اختيار المجموعة الجهوية بسكرة (007) التي تتكون من 9 وكالات تقوم بالإشراف عليها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال كما يوضحه الشكل (...). من المصالح التالية:

أولاً. المديرية : و تتكون من :

1. المدير: هو المسؤول عن السير الحسن للمجموعة الجهوية للاستغلال GRE وللمجموعة الوكالات التابعة لها، مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق نشاطات الفرع وتقسيم العمل بين مختلف المصالح إضافة إلى السهر على التنفيذ الجيد للسياسة العامة للبنك.

2. السكرتارية (الأمانة): وهي مصلحة تابعة للمدير GRE وهي تعمل على مساعدته في تسهيل أعماله كما تعمل على استقبال العملاء، البريد والمكالمات الهاتفية.

3. نائب المدير: مهمته مساعدة المدير كما ينوب عنه في مختلف أعمال التنشيط والتنسيق ومراقبة المصالح والوكالات

4. خلية المراقبة: وتقوم هذه الخلية بـ:

- مساعدة أجهزة المراقبة على مراقبة نشاط الوكالات
- تنظيم بعثات المراقبة (المراقبة الدورية والمفاجئة) وذلك لضمان انتظام، ومطابقة وسلامة عمليات منح واستخدام القروض من طرف الوكالات.
- تنسيق وضمان متابعة تنفيذ خطط التصحيح والتطهير المعدة من طرف مصالح التفتيش العام.

ثانياً. المصلحة القانونية: وهي مكلفة بالوظيفة القانونية من خلال مساعدة الوكالات من الناحية القانونية و مراقبة و التأكد من سلامة الضمانات المقدمة للحصول على القروض، الإشراف على التحصيل القانوني للديون ومراقبة نشاط المحامين المستشارين، ضمان حسن تنفيذ الاتفاقات القانونية و المصادقة على وثائق فتح الحسابات، هذه المصلحة تتفرع عنها خلية تحصيل الديون، التي تعمل على تحصيل الديون على مستوى شبكة الوكالات التابعة ل GRE وضمن هذا الإطار تقوم هذه الخلية بمراجعة ديون العملاء ، تشكيل ملفات عن الديون التي هي في حيازة الوكالات و مساعدة مديري الوكالات التابعة ل GRE في المفاوضات مع المدينين لاقتراح إعادة تنظيم ديونهم .

ثالثاً. المديرية التجارية: (D C) وهي تتكون من مصطلحين :

1. مصلحة التنشيط التجاري : و تعمل هذه المصلحة على :

- وضع خطة عمل للسياسة التسويقية وتنفيذها بعد موافقة الإدارة العامة
- إعداد دراسات سوسيو اقتصادية للمنطقة واقتراح إنشاء وكالات جديدة.
- تحديد الزبائن المحتملين ودراسة الزبائن الذين يتعاملون مع البنك.
- المشاركة والإعداد لمختلف التظاهرات الاقتصادية والتجارية المحلية

2. **مصلحة القروض:** وتقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات التمويل وإحالتها إلى لجنة القروض والخزينة وتحضير أعمال لجنة القروض والخزينة إضافة لرقابة اللائحة للقروض الممنوحة من طرف الوكالات التابعة لها.

رابعا. مديرية الإدارة و المحاسبة (C.A.D): ويقع تحت سلطتها (04) مصالح هي:

1. **مصلحة تسيير المستخدمين:** وتسهر هذه المصلحة على:

- ادارة الملفات الإدارية للموظفين (المجموعة الجهوية للاستغلال والوكالات التابعة لها).
- اعداد الميزانية السنوية للموارد البشرية وادارة عمليات دفع الأجور في ظل احترام القانون والتنظيم واعداد عقود العمل ومتابعتها.
- إدارة الأعمال التأديبية وتنفيذ الخطط السنوية للتكوين والتدريب.

2. **مصلحة تسيير الوسائل العامة:** وتتم إدارة الوثائق، السه ر على حفظ وحماية الأشخاص والبضائع التابعة ل GRE والوكالات التابعة لها، السه ر على تحديث السجلات الخاصة بالمديرية الجهوية والوكالات التابعة لها.

3. **مصلحة المحاسبة:** وتضطلع بالمهام التالية:

- إنجاز ومتابعة ميزانية المجموعة الجهوية للاستغلال والوكالات التابعة لها.
- السهر على تسيير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق.
- التأكد من احترام وتطبيق المبادئ والإجراءات المحاسبية.
- فحص الحسابات اليومية للوكالات وتسوية الاختلالات والمخالفات والأخطاء والتناقضات، وإعداد الملفات المحاسبية.

4. **مصلحة الإعلام الآلي:** تقوم بالاهتمام بالأجهزة الآلية للبنك ومراقبة تسييرها وتطبيق البرامج ونظم المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات وجمع المعلومات ومعالجتها آليا.

## المبحث الثاني : طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة موجزة حول عينة الدراسة، ومن ثم سوف نوضح أهم الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا سنقوم بعرض ومناقشة متغيرات الدراسة ومستوى إدراكها لدى افراد عينة الدراسة.

### المطلب الاول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناولة فهي تتطلب إجراءات منهجية يتبناها أي باحث للوصول إلى نتائج علمية إيجابية تعكس الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونحن أمام موضوع أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية، فإرتأينا في ذلك إتباع جملة من الخطوات التي سنعرضها تاليا.

### الفرع الأول: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً. منهج الدراسة: ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة، ففي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ثم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بما يوضح أحجامها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لإستنتاجاتهم في فهم الواقع وتطويره.

ثانياً. أدوات جمع البيانات: وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات، واعتمدنا في جمع البيانات من الافراد العاملين بالقطاع المصرفي بولاية بسكرة على:

1. المصادر الثانوية: حيث إتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع

العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة كما لجأنا إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث وصممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعنا حوالي (73) استبانة تم توزيعها مباشرة (توزيع ورقي) على افراد عاملين بالقطاع المصرفي بولاية بسكرة.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأشياء أو الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث وهم كل عمال القطاع المصرفي بالجزائر .

عينة البحث: عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة "، والمتمثل في عمال قطاع الصحة بولاية بسكرة.

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 73 عاملا من القطاع المصرفي، حيث تم توزيع 73 استبيانا، استرجع منها 32 صالحة للمعالجة الإحصائية، وبالتالي فالعدد القابل للدراسة الإحصائية هو 32

### . المطلب الثاني: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا ب: (spss)

### الفرع الأول: المعالجات الإحصائية:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، لنتبرز أهمها فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.
2. المتوسط الحسابي Mean: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري Standard Deviation: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الاجابات وعدم تركيزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو فقرات لصالح الأقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
4. معامل ألفا كرونباخ:  $\alpha$  Cronbach's (alpha) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة. وهناك قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز

الفرع الثاني: تحديد الأوزان المعطاة:

كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبانة الأسئلة المغلقة والمصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (08): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن (الدرجة)	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

وانطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.80)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
منخفض جدا	(1.80-1)	1
منخفض	(2.60-1.81)	2
متوسط	(3.40-2.61)	3
مرتفع	(4.20-3.41)	4
مرتفع جدا	(5-4.21)	5

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (9) يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الموضحة في الجدول السابق.

المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

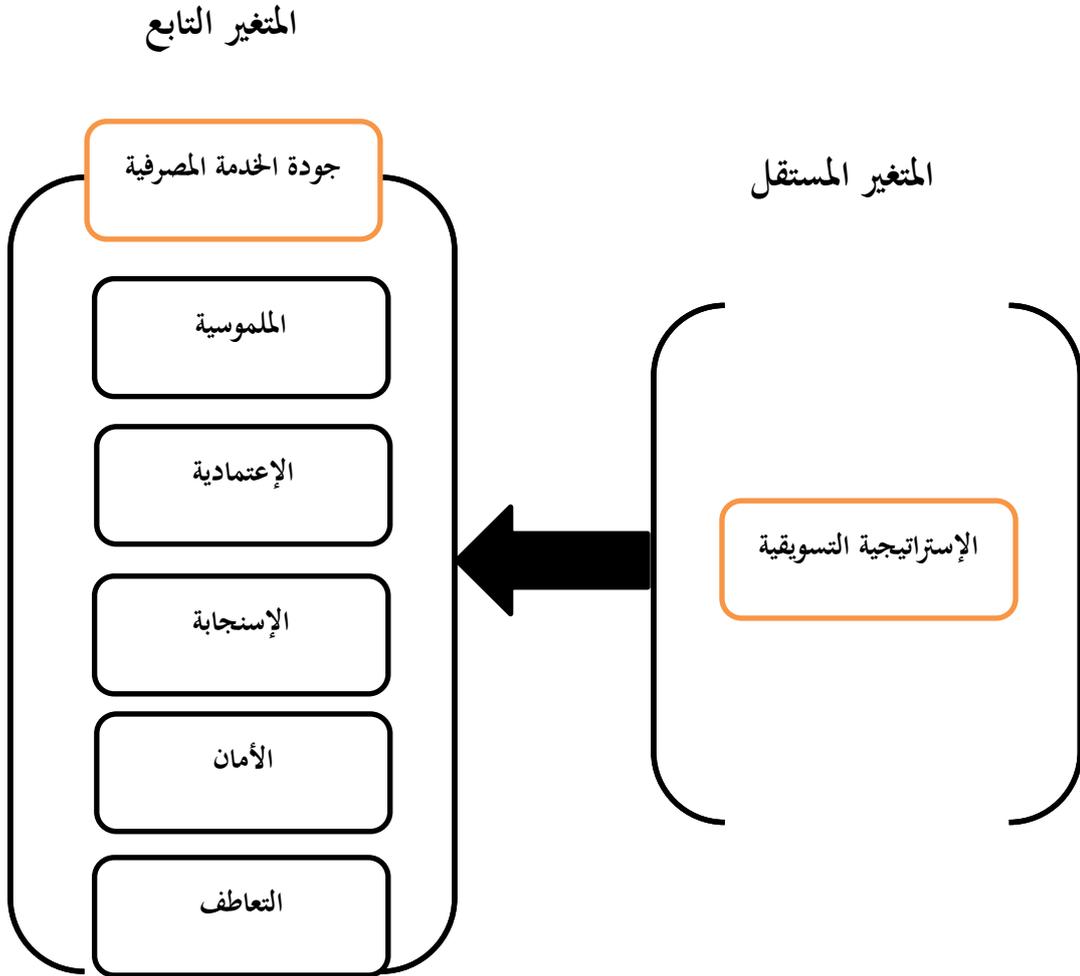
الفرع الأول: بناء أداة الدراسة :

أولاً. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ويتمثل في : الإستراتيجية التسويقية

المتغير التابع : ويتمثل في : جودة الخدمة المصرفية

شكل (... ) نموذج الدراسة



ثانيا. بناء أداة الدراسة:

مكونات الاستبيان: قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كالتالي:

أ- الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة أساسا في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل (الخبرة المهنية).

ب- الجزء الثاني: المحور الرئيسي للاستبيان (المتغير التابع)

وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جمل من حيث على كل مستجوب اختيار الخانة التي تعبر عن وجهة نظره حول كل عامل من العوامل المذكورة ويحتوي هذا الجزء على: أبعاد جودة الخدمة، و يتشكل هذا الجزء من 20 عبارة تم تقسيمها على عدة أبعاد كالتالي:

جدول (10) يوضح أبعاد و عدد عبارات محور جودة الخدمة

الرقم	البعد	العبارات
01	الملموسية	من العبارة 01 الى العبارة 04
02	الإعتمادية	من العبارة 05 الى العبارة 08
03	الإسئجابة	من العبارة 09 الى العبارة 12
04	الأمان	من العبارة 13 الى العبارة 16
05	التعاطق	من العبارة 17 الى العبارة 20

المصدر: من إعداد الطالب

ت- الجزء الثالث: المحور الرئيسي للاستبيان (المتغير المستقل)

وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جمل من حيث على كل مستجوب اختيار الخانة التي تعبر عن وجهة نظره حول كل عامل من العوامل المذكورة ويحتوي هذا الجزء على: الإستراتيجية التسويقية، و يتشكل هذا الجزء من 06 عبارات

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية:

- قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة

- تم توزيع الاستمارات على عدد من الافراد العاملين بالقطاع المصرفي بولاية بسكرة وذلك عن طريق التوزيع المباشر (التسليم الورقي) لكل الافراد المستهدفين.

المحور الثاني: ثبات أداة الدراسة

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذ تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم الباحث معامل (ثبات ألفا كرونباخ  $\alpha$  Cronbach's) والذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث قمنا بإحتسابه لأداة الدراسة ككل، ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

جدول (11): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

ثبات المحور	عدد العبارات	أبعاد ومحاور الدراسة
0.955	20	الجزء الأول: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
0.924	06	الجزء الثاني: الاستراتيجية التسويقية
0.966	26	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من الجدول اعلاه ان معامل الثبات العام الخاص بالدراسة ككل بلغت قيمته (0.966) وهي قيمة تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز، حيث بلغت في كل من الجزء الاول والثاني على التوالي (0.955) و(0.924)، ومنه نستنتج ان اداة الدراسة التي تم اعدادها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الاصلية.

### المبحث الثاني: مناقشة متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، وذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى ادراك متغيرات الدراسة لدى الافراد محل الدراسة.

#### المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لدى عينة الدراسة

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى افراد العينة، وبعد تفريغ الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية:

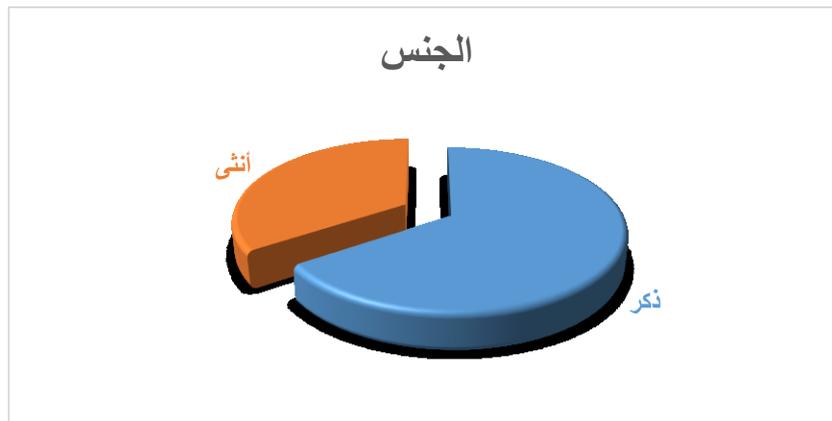
الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول (12):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65.6 %	21	ذكر
34.4 %	11	أنثى
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

شكل (17): الرسم البياني الدائري لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول (12) والشكل (17) أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 65.6%، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة 34.4%، ويرجع ذلك تجاوب فئة الرجال لملء الاستبيان، كما يرجع كذلك إلى أن أكبر فئة من العاملين بالقطاع المصرفي هم من الرجال. ويمكن ارجاع ذلك لطبيعة العمل التي تستقطب الذكور أكثر.

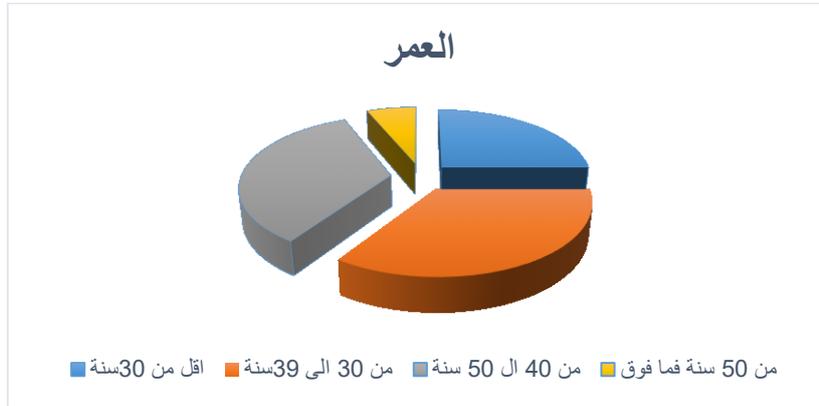
الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	08	25.0%
من 30 الى 39 سنة	11	34.4%
من 40 ال 50 سنة	11	34.4%
من 50 سنة فما فوق	02	6.3%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

شكل (18): الرسم البياني الدائري لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول (13.) والشكل (18) أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي الفئتين (30-39) و (40-50) بنسبة مئوية بلغت 34.4% لكل واحدة منهما، تليهما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية بلغت 25.0%، ومن ثم فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 6.3%. مما يدل على ان فئة الشباب هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة.

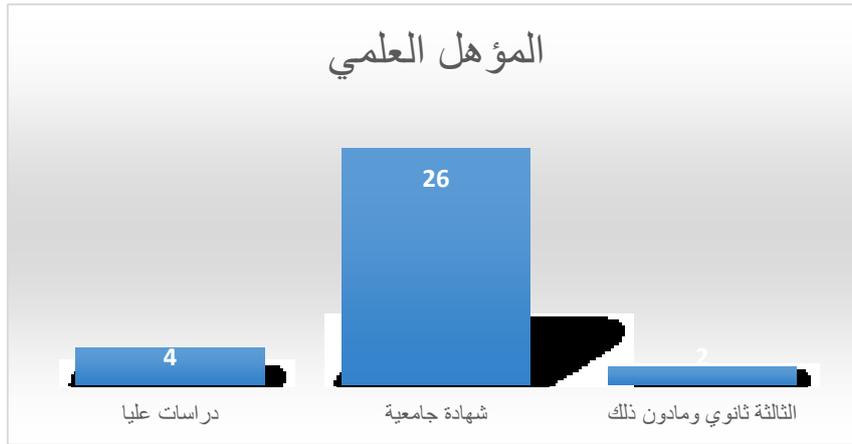
الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي : يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.3 %	02	الثالثة ثانوي ومادون ذلك
81.3 %	26	شهادة جامعية
12.5 %	04	دراسات عليا
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات Spss

شكل (19): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول (14) والشكل (19) أن المستوى الدراسي الغالب في أفراد عينة الدراسة هو مستوى الشهادة الجامعية حيث بلغت نسبتهم 81.3 %، يليها مستوى دراسات عليا بنسبة 12.5 %، يليها مستوى الثالثة ثانوي ومادون ذلك بنسبة 6.3 %، ربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل التي تحتاج أكثر الى ذوي الشهادات الجامعية المتخصصة.

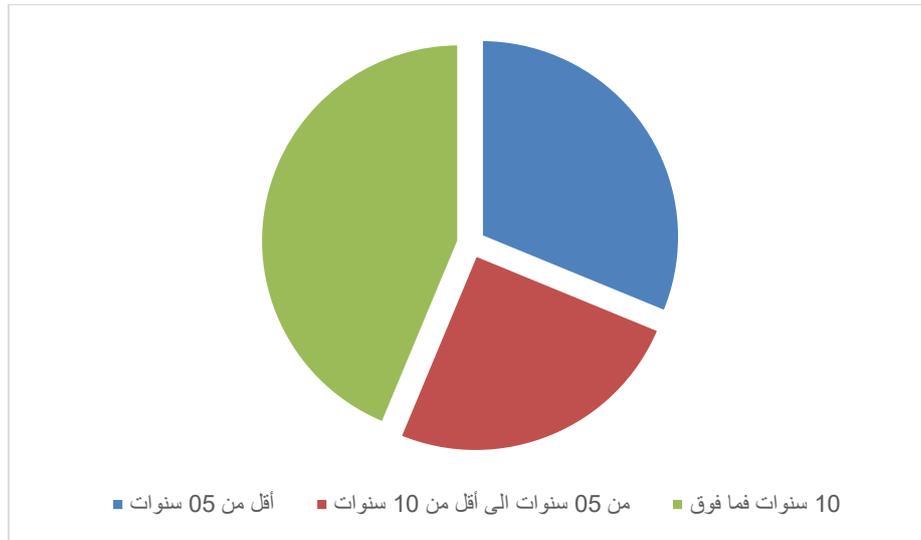
الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	31.3 %
من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات	08	25.0 %
10 سنوات فما فوق	14	43.8 %
المجموع	32	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

شكل (20) الرسم البياني الدائري لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول (15) والشكل (20) أن الخبرة المهنية الغالبة في أفراد العينة هي 10 سنوات فما فوق بنسبة 43.8 % ، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 31.3 % و في الأخير فئة من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات بنسبة 25.0 % ، مما يدل على ان الفئة الغالبة من أفراد الدراسة تتمتع بخبرة مهنية عالية ويعطي مصداقية في الإلمام بعناصر الإجابة على الاستبيان.

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة

سنقوم هنا بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في القطاع المصرفي بولاية بسكرة وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الأول: تشخيص ووصف مستوى إدراك أفراد العينة للإستراتيجية التسويقية:

أولا. محور الإستراتيجية التسويقية

جدول (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن الإستراتيجية التسويقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقييم	نسبة التقييم
	الاستراتيجية التسويقية	3.9687	0.78567	—	مرتفع	73.74%
1	تقوم إدارة المصرف بوضع الأهداف التسويقية قبل صياغة الإستراتيجية	4.13	0.751	1	مرتفع	82.6 %
2	يقوم المصرف بمتابعة ورصد التطورات التي تؤثر في نشاطه	3.94	0.669	4	مرتفع	78.8 %
3	يقوم المصرف بتحليل المركز التنافسي للمصارف المنافسة	4.00	0.672	3	مرتفع	80 %
4	يقوم المصرف بتقسيم عملائه إلى أصناف تتميز بنفس الخصائص لخدمتهم بشكل أفضل.	3.94	0.759	4	مرتفع	78.8 %
5	يسعى المصرف إلى إرساء مكانة مميزة لخدماته في ذهن العملاء تميزه عن باقي منافسيه.	4.06	0.914	2	مرتفع	81.2 %
6	يهتم المصرف بتحليل محددات الاستهلاك لعملائه وذلك من خلال معرفة من يطلب خدماته ومتى وكيف	3.81	0.998	6	مرتفع	76.2 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

- نخلصت الفقرة رقم 01 التي تنص " تقوم إدارة المصرف بوضع الأهداف التسويقية قبل صياغة الإستراتيجية " على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.13.)، بانحراف معياري قدره (0.751)، وهذا ما يدل حسب أفراد عينة الدراسة أن اغلبهم يؤكدون ان إدارة المصرف لها رؤية ورسالة وأهداف مستقبلية تضعها في الحسبان قبل صياغة الاستراتيجية..

- وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 05 التي تنص " يسعى المصرف إلى إرساء مكانة مميزة لخدماته في ذهن العملاء تميزه عن باقي منافسيه." بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بإنحراف معياري قدره (0.998)، وهذا ما يدل حسب أفراد عينة الدراسة ان المصرف
- بينما جاءت الفقرة 06 التي تنص " يهتم المصرف بتحليل محددات الاستهلاك لعملائه وذلك من خلال معرفة من يطلب خدماته ومتى وكيف " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، بإنحراف معياري قدره (0.914)، وهذا ما يدل حسب أفراد عينة الدراسة ان المصرف لايهتم بتحليل ومعرفة حاجات الزبائن.
- إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستراتيجية التسويقية كانت مرتفعة (جيدة)، إذ يرون أن المصارف محل الدراسة تقوم بوضع الأهداف التسويقية قبل صياغة الإستراتيجية، وتوسعى لإرساء مكانة مميزة لخدماتها في ذهن العملاء تميزها عن باقي منافسيها.

ثانيا. محور أبعاد جودة الخدمة المصرفية

جدول (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

أبعاد جودة الخدمة المصرفية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقييم	نسبة التقييم
	جودة الخدمة المصرفية	4.0578	0.58075	—	مرتفع	81.15%
	الملموسية	3.9766	77605	الخامسة	مرتفع	79.53%
1	يستخدم المصرف أحدث التقنيات لمواكبة العصر	3.81	1.120	4	مرتفع	76.2%
2	يتميز المصرف بجدارة وجاذبية المظهر الخارجي	4.13	0.793	1	مرتفع	82.6%
3	يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب	4.00	0.803	2	مرتفع	80%
4	تتميز معدات وأماكن الاستقبال للمصرف بالجدارة	3.97	1.031	3	مرتفع	79.4%
	الاعتمادية	4.0859	0.60111	الثانية	مرتفع	81.71%
1	يلتزم المصرف بالوفاء بوعوده في تقديم خدماته	3.87	0.793	4	مرتفع	77.4%
2	يحرص المصرف على تقديم خدماته في أوقاتها المحددة	4.03	0.822	3	مرتفع	80.6%
3	يتحرى المصرف الدقة اللازمة عند تقديم خدماته	4.13	0.751	2	مرتفع	82.6%
4	يتجنب المصرف الوقوع في الأخطاء، و يحلها بسرعة إن وقعت	4.31	0.644	1	مرتفع جدا	86.2%
	الاستجابة	4.0391	0.65719	الرابعة	مرتفع	80.78%
1	يتميز موظفو المصرف بالسرعة في تقديم الخدمات	4.03	0.740	3	مرتفع	80.6%
2	يحرص موظفو المصرف على الاستجابة الفورية لاستفسارات العملاء	4.28	0.822	2	مرتفع جدا	85.6%

87.6%	مرتفع جدا	1	0.777	4.38	يتمتع موظفو المصرف بالاستعداد والرغبة لمساعدة العملاء مهما كانت درجة انشغالهم	3
76.2%	مرتفع	4	0.568	3.81	يحرص المصرف على تقديم المعلومات اللازمة للعملاء عن الخدمات الجديدة	4
82.5%	مرتفع	الأول	0.59229	4.1250	الأمان	
80.6%	مرتفع	3	0.782	4.03	يشعر العملاء بالثقة عند التعامل مع المصرف	1
85.6%	مرتفع جدا	2	0.683	4.28	يسعى المصرف لتقليل درجات المخاطرة عند تقديم خدماته	2
87.6%	مرتفع جدا	1	0.833	4.38	يحيط المصرف بالمعلومات الشخصية للعملاء بالسرية التامة	3
76.2%	مرتفع	4	0.859	3.81	يتمتع العاملون بالمصرف بالمهارة اللازمة مما يحد من وقوع الأخطاء	4
81.25%	مرتفع	الثالثة	0.57851	4.0625	التعاطف	
83.8%	مرتفع	1	0.693	4.19	يضع المصرف مصلحة عملائه في أولوية اهتماماته	1
82.6%	مرتفع	2	0.751	4.13	تتلاءم ساعات العمل للمصرف واحتياجات العملاء	2
78.8%	مرتفع	4	0.669	3.94	يتعاطف موظفو المصرف مع العملاء عند تعرضهم لمشكلة ما	3
80%	مرتفع	3	0.672	4.00	يدرك موظفو المصرف احتياجات العملاء المختلفة جيدا	4

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول نجد:

#### أ. الملموسية:

- نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الملموسية كانت أعلى من الوسط الفرضي (3)، حيث:
- حصلت الفقرة (2) التي تنص على: "يتميز المصرف بمحاذية وجاذبية المظهر الخارجي" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.13)، و انحراف معياري (0.793)، مما يدل على اهتمام المصارف محل الدراسة بجانب المظهر الخارجي والتحديث والتجديد في البنائيات.
  - واحتلت الفقرة (3) التي نصت على: "يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.00)، و انحراف معياري (0.803)، مما يعني أن المصارف محل الدراسة تعتمد بدرجة ثانية على المظهر اللائق والهندام المحترم لموظفيها لابرز صورة مشرفة امام الزبائن.

- بينما احتلت الفقرة (1) التي نصت على: " يستخدم المصرف أحدث التقنيات لمواكبة العصر " المرتبة الأخيرة, بمتوسط حسابي (3.81), و انحراف معياري (1.120), مما يعني أن المصارف محل الدراسة ينقصها التجهيز بأحدث التقنيات وفقا لأراء العينة.

• إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الملموسية كانت مرتفعة (جيدة), إذ يرون أن المصارف محل الدراسة تتمتع بمحدثة وجاذبية المظهر الخارجي وينمتع عمالها بمظهر لائق وجذاب.

#### ب. الإعتمادية:

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الملموسية كانت أعلى من الوسط الفرضي(3), حيث :

- حصلت الفقرة (4) التي تنص على: " يتجنب المصرف الوقوع في الأخطاء, و يحلها بسرعة إن وقعت " على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.31), و انحراف معياري (0.644), مما يدل على اهتمام المصارف محل الدراسة بجانب الحيلة والحذر واليقظة في عدم الوقوع في الخطأ مع السرعة في إيجاد حلول لها إن وقعت.

- و احتلت الفقرة (3) التي نصت على: " يتحرى المصرف الدقة اللازمة عند تقديم خدماته " المرتبة الثانية, بمتوسط حسابي (4.13), و انحراف معياري (0.751), مما يعني أن المصارف محل الدراسة تعتمد بدرجة ثانية على الحرص لتقديم خدماتها بكل احترافية ودقة في المعاملات

- بينما احتلت الفقرة (1) التي نصت على: " يلتزم المصرف بالوفاء بوعوده في تقديم خدماته " المرتبة الأخيرة, بمتوسط حسابي (3.87), و انحراف معياري (0.793), مما يعني أن المصارف محل الدراسة ينقصها الوفاء بالوعدواتجاه زبائنها.

• إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإعتمادية كانت مرتفعة (جيدة), إذ يرون أن المصارف محل الدراسة تتجنب الوقوع في الأخطاء, و تحلها بسرعة إن وقعت وتتحرى الدقة اللازمة عند تقديم خدماتها.

#### ب. الإستجابة:

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الملموسية كانت أعلى من الوسط الفرضي(3), حيث :

- حصلت الفقرة(3) التي تنص على: " يتمتع موظفو المصرف بالاستعداد والرغبة لمساعدة العملاء مهما كانت درجة انشغالهم " على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.38), و انحراف معياري (0.777), مما يدل على تحلي موظفوا المصارف محل الدراسة بجانب اليقظة وروح التعاون والمساعدة للزبائن مهما كانت الظروف.

- و احتلت الفقرة (2) التي نصت على: " يحرص موظفوا المصرف على الاستجابة الفورية لاستفسارات العملاء " المرتبة الثانية, بمتوسط حسابي (4.28), و انحراف معياري (0.822), مما يعني أن موظفي المصارف محل الدراسة يولون اهتماما لاستفسارات الزبائن و بالسرعة المطلوبة.

- بينما احتلت الفقرة (4) التي نصت على: "يحرص المصرف على تقديم المعلومات اللازمة للعملاء عن الخدمات الجديدة" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.81)، و انحراف معياري (0.568)، مما يعني أن المصارف محل الدراسة تتباطئ في تقديم تقديم المعلومات حول كل ما هو جديد.
- إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستجابة كانت مرتفعة (جيدة)، إذ يرون أن المصارف محل الدراسة يتمتع عمالها بالاستعداد والرغبة لمساعدة العملاء مهما كانت درجة انشغالهم، ويحرصون على الاستجابة الفورية لاستفسارات العملاء.

#### ت. الأمان:

- نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الملموسية كانت أعلى من الوسط الفرضي (3)، حيث :
- حصلت الفقرة (3) التي تنص على: "يحيط المصرف المعلومات الشخصية للعملاء بالسرية التامة" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.38)، و انحراف معياري (0.833)، مما يدل على أن المصارف محل الدراسة تتحلى وتعمل على حماية المعلومات الشخصية لزيائنها .
  - و احتلت الفقرة (2) التي نصت على: "يسعى المصرف لتقليل درجات المخاطرة عند تقديم خدماته" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.28)، و انحراف معياري (0.683)، مما يعني أن المصارف محل الدراسة يحرص كل الحرص على الدراسة الجيدة والموزونة للتقليل من الاخطار الممكن توقعها اثناء تقديم خدماته.
  - بينما احتلت الفقرة (4) التي نصت على: "يتمتع العاملون بالمصرف بالمهارة اللازمة مما يجد من وقوع الأخطاء" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.81)، و انحراف معياري (0.859)، مما يعني أن موظفي المصارف محل الدراسة تنقصهم المهارة اللازمة مما يعطي انطباع عن عدم الاهتمام بالتدريب والتكوين في مثل هكذا مشاكل.
  - إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأمان كانت مرتفعة (جيدة)، إذ يرون أن المصارف محل الدراسة تحيط المعلومات الشخصية للعملاء بالسرية التامة وتسعى لتقليل درجات المخاطرة عند تقديم خدماتها.

#### ث. التعاطف:

- نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الملموسية كانت أعلى من الوسط الفرضي (3)، حيث :
- حصلت الفقرة (1) التي تنص على: "يضع المصرف مصلحة عملائه في أولوية اهتماماته" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.19)، و انحراف معياري (0.693)، مما يدل على أن المصارف محل الدراسة تعطي أهمية بالغة لزيائنها وتوليهم عناية خاصة.
  - و احتلت الفقرة (2) التي نصت على: "تتلاءم ساعات العمل للمصرف واحتياجات العملاء" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.13)، و انحراف معياري (0.751)، مما يعني أن المصارف محل الدراسة تعمل على ضبط أوقات عملها وفقا وما يتماشى مع زيائنها

- بينما احتلت الفقرة (3) التي نصت على: " يتعاطف موظفو المصرف مع العملاء عند تعرضهم لمشكلة ما " المرتبة الأخيرة, بمتوسط حسابي (3.94), و انحراف معياري (0.669), مما يعني أن موظفي المصارف محل الدراسة اثناء تعرض الزبائن لمشكلة ما فيأتم لا يبادون بالتعاطف معهم.
- إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاطف كانت مرتفعة (جيدة)، إذ يرون أن المصارف محل الدراسة تضع مصلحة عملائه في أولوية اهتماماتها وأن ساعات العمل للمصارف تتلائم واحتياجات العملاء.

وللتوضيح أكثر جاءت الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### حدول (18) الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

أبعاد جودة الخدمة المصرفية	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	التقييم	نسبة التقييم
الملموسية	3.9766	الخامس	مرتفع	79.53%
الإعتمادية	4.0859	الثاني	مرتفع	81.71%
الإستجابة	4.0391	الرابع	مرتفع	80.78%
الأمان	4.1250	الأول	مرتفع	82.5%
التعاطف	4.0625	الثالث	مرتفع	81.25%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح بأن بعد الأمان احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي (4.125), في حين احتل بعد الإعتمادية المرتبة الثانية لحصوله على متوسط حسابي بلغ (4.0859), بينما جاء بعد التعاطف في المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.0625), أما المرتبة الرابعة فقد تحصل عليها بعد الإستجابة بمتوسط حسابي (4.0391), وفي المرتبة الأخيرة نجد بعد الملموسية بمتوسط حسابي بلغ (3.9766).

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

وهنا يتم عرض علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية بإستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يتم استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية.

#### مناقشة الفرضية الرئيسية:

حيث تضمنت هذه الفرضية مايلي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة" و تنحدر من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية , حيث سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية قبل الإجابة عنها :

أولاً. الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

جدول (19): علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية

الملموسية	الإستراتيجية التسويقية		
0.784	1	معامل الارتباط Pearson	الإستراتيجية التسويقية
0.000		مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	
1	0.784	معامل الارتباط Pearson	الملموسية
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية هي (0.784) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية، و بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة قوية و معنوية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية، وبالتالي ترفض الفرضية **H<sub>0</sub>**، وتقبل الفرضية البديلة **H<sub>1</sub>** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

ثانيا. الفرضية الفرعية الثانية:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

جدول (20): علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية

الإعتمادية	الإستراتيجية التسويقية		
0.752	1	معامل الارتباط Pearson	الإستراتيجية التسويقية
0.000		مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	
1	<b>0.752</b>	معامل الارتباط Pearson	الإعتمادية
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية هي (0.752) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية، و بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة قوية و معنوية بين الاستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية، وبالتالي ترفض الفرضية **H0**، وتقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإعتمادية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

ثالثا. الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

جدول(21): علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة

الإستجابة	الإستراتيجية التسويقية		
0.692	1	معامل الارتباط Pearson	الإستراتيجية التسويقية
0.000		مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	
1	0.692	معامل الارتباط Pearson	الإستجابة
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة هي (0.692) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية، و بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة متوسطة و معنوية بين الاستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة، وبالتالي ترفض الفرضية **H0**، وتقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

رابعاً. الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

جدول(22): علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان

الأمان	الإستراتيجية التسويقية		
0.719	1	معامل الارتباط Pearson	الإستراتيجية التسويقية
0.000		مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	
1	0.719	معامل الارتباط Pearson	الأمان
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية التسويقية و بعد الأمان هي (0.719) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية، و بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة قوية و معنوية بين الاستراتيجية التسويقية و بعد الأمان، وبالتالي ترفض الفرضية **H0**، وتقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة

خامسا. الفرضية الفرعية الخامسة:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

جدول(23): علاقة الارتباط والأثر بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف

التعاطف	الإستراتيجية التسويقية		
0.800	1	معامل الارتباط Pearson	الإستراتيجية التسويقية
0.000		مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	
1	0.800	معامل الارتباط Pearson	التعاطف
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف هي (0.800) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية، و بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة قوية و معنوية بين الاستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف، وبالتالي ترفض الفرضية **H0**، وتقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة (0.05) في المصارف محل الدراسة.

جدول(24): علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية	الإستراتيجية التسويقية		
0.828	1	معامل الارتباط Pearson	الإستراتيجية التسويقية
0.000		مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	
1	0.828	معامل الارتباط Pearson	جودة الخدمة المصرفية
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	32	حجم العينة N	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية هي (0.828), وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الاحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة (0.000), وهي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة قوية و معنوية بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية.

جدول(25): التباين الأحادي للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية

مستوى Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	65.274	7.163	1	7.163	الانحدار(الاستراتيجية التسويقية)
		0.110	30	3.292	البواقي
			31	10.456	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

انطلاقا من الجدول فإن قيمة مستوى المعنوية للإستراتيجية التسويقية تأخذ (0.000) و هي أقل من (0.05) أي أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العينة عن جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 , و هذا يعني وجود اختلافات بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وأن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (65.274) اكبر من قيمتها الجدولة وبناءا عليه نستنتج

أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية ويتضح من الجدول نفسه أن الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية تفسر على نحو عام ما مقداره 68.5% من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) وهي درجة تفسيرية كبيرة .

جدول (26): مدى أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعدلة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري في التقدير
أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية	0.828	0.685	0.675	0.33127

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط  $R(0.828)$  قوي مما يدل على وجود أثر لاستخدام الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية. و بلغ معامل تحديد  $R^2(0.685)$  أي ما قيمته 68.5% من التغيرات في الخدمات المصرفية ناتج عن التغيرات في الإستراتيجية التسويقية

جدول (27): تحليل نتائج الانحدار البسيط لأثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية

Sig	T	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		النموذج
			خطأ معياري	B	
0.000	5.322	—	0.306	1.630	ثابت
0.000	8.079	0.828	0.076	0.612	الإستراتيجية التسويقية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

طبقا للجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل المتغير المستقل الإستراتيجية التسويقية هو (0.612) قيمة موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي الزيادة بدرجة واحدة في الإستراتيجية التسويقية تزداد جودة الخدمة المصرفية بمقدار (0.612) مما يبرر مبدئيا العلاقة القوية بينهما، و درجة التأثير بلغت (0.828)، و قيمة T المحسوبة (8.079) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.000)، من كل ما سبق من الجداول (24، 25، 26، 27) يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  ، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة .

### خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها حيث تطرقنا إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة، ثم تطرقنا إلى بناء وتصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى إختبارات الصلاحية. كما استعرضنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة من تداعيات الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة للمصارف محل الدراسة ببسكرة.

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى أنه:

- الأستراتيجية التسويقية لها أثر على أبعاد جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة ببسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية أدى المصارف محل الدراسة ببسكرة.

و التوصل إلى نتائج و توصيات سنقوم بعرضها في خاتمة هذه الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة:

كبي يتمكّن أي مصرف من الاستحواذ على السوق وتلبية رغبات وحاجات زبائنه ومواجهه المنافسه عليه بتقديم خدماته المصرفيه على احسن وافضل حال ينتج عنه رضا عملائه

ان الهدف الاسمي من كل هذا هو تحقيق جوده الخدمه المصرفيه التي تعتبر مفتاح نحو اكتساح السوق والظفر بمكانه بين كبار المصارف جوده ومنافسه ولا ياتي هذا الا بالعمل والتخطيط من خلال ايجاد استراتيجيه او استراتيجيات السوق المناسبه لذلك ومنه فان الاستراتيجيه التسويقيه هي الركيزه الاساسيه طويله المدى تهدف لرسم خطط تعتمد على رؤيه واهداف المصرف

وانطلاقا من هذا الطرح تم صياغه اشكاليه الدراسه المتمثله في اثر الاستراتيجيه التسويقيه على جوده الخدمه المصرفيه وقد تمت معالجه هذه الاشكاليه من خلال فصلين نظريين واخر تطبيقي حيث تناول الفصل الاول المتغير المستقل والفصل الثاني المتغير التابع اما الفصل الثالث والمتمثل في الجانب التطبيقي فقد خصصناه لدراسه عينه من المصارف ببسكله متمثله في كل من بنك السلام بنك البركه وبنك الفلاحه والتنميه الريفيه بدر وفي هذا الفصل التطبيقي قمنا باسقاط كل من الفصلين النظريين من اجل القيام بدراسه ميدانيه حول اثر الاستراتيجيه التسويقيه على جوده الخدمه المصرفيه من خلال ابعاد الجوده الخمسه الملموسيه الاعتماديه الاستجابيه الامان والتعاطف بالاضافه الى الى استبيان حيث وضعت فرضيات تم الاجابه عليها على نحو محدد.

1. نتائج اختبار الفرضيات: لقد تم التوصل بعد اختبار نتائج الفرضيات إلى:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة ، وتوصلنا في الأخير أن هذه الفرضية صحيحة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات العينية عن جودة الخدمة) في المصارف محل الدراسة، وقد تم تأكيد صحة الفرضية خلال الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التسويقية و جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة، و توصلنا من خلال الدراسة أن هذه الفرضية صحيحة، وجاءت نتائج الفرضيات الفرعية التابعة لها كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الملموسية في المصارف محل الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الملموسية و جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة بسكرة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الاعتمادية في المصارف محل الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتمادية و جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة بسكرة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الإستجابة في المصارف محل الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة و جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة بسكرة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد الأمان في المصارف محل الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان و جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة بسكرة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التسويقية و بعد التعاطف في المصارف محل الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف و جودة الخدمة المصرفية للمصارف محل الدراسة بسكرة.

2. نتائج البحث: من خلال نتائج التحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نلاحظ من خلال الدراسة ان المصارف محل الدراسة تطبق الإستراتيجية التسويقية .
- نلاحظ أن المصارف محل الدراسة لها جودة في خدماتها المصرفية من خلال استخدام الأستراتيجية التسويقية.

- إهمال بسيط من المصارف ملاستراتيجية مقدم الخدمة الظاهر في العلاقة المتوسطة لبعء الإستجابة

### 3. التوصيات:

- ضرورة متابعه التطورات الحديثه في مجال استراتيجيه التسويق المصرفي لما لها تاثير مباشر على جوده الخدمات المصرفيه
- ضرورة التركيز على ابعاد الجوده واعطائها اولويه وتدريب العاملين على ذلك
- اعتماد مناهج التدريب والتطوير لتعزيز قدرات العاملين في المجال
- اعطاء اهميه للتسويق الداخلي المصرفي لما له اثر في تحسين الاداء الوظيفي
- تشكيل لجنة متخصصه لصياغه الاستراتيجيات التسويقيه تنفيذها ومراقبتها

### 4. أفاق الدراسة: من خلال الدراسه الحاليه اتضح لنا عدده مواضع يمكن ان تكون اشكاليات بحثيه مستقبلية مستوحاه من صلب

موضوع الدراسه والتي يمكن ابرازها كالتالي:

- اثر التسويق الداخلي في تحسين اداء المسارف
- الاستراتيجيه التسويقية وأثرها في ترسيخ الصورى الذهنية للمصرف
- أثر التسويق الالكتروني في تحسين الخدمات المصرفية

# قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

(بلا تاريخ).

- اسماعيل القزاز. (2015). ضبط الجودة النظرية والتطبيق. عمان الاردن: دار دجلة.
- اسامر قاسم. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية. سوريا، سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
- افريد كورتل. (2009). تسويق الخدمات (الإصدار الطبعة الاولى 2009). سكيكة: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- احمد العلاوي عماد مصباح ابو شعبان. (2017). اثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بمحافظة غزة (مذكرة ماجستير). اكااديمية الادرة والسياسة والدراسات العليا جامعة الاقصى، غزة فلسطين.
- أحمد بن مويظة. (2020). اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها. اليازوري.
- احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي. (2019). التسويق المصرفي. بغداد العراق: دار الكتب والوثائق ببغداد.
- أحمد محمود الزامل، ناصر محمد سعود، احمد يوسف عوريقات، سحر محمد فوطة. (2011). تسويق الخدمات المصرفية. الاردن.
- الدكتور حمزة فائق وهيب الزريدي. (2018). التنفيذ ضمن التخطيط الاستراتيجي واثره في جودة الخدمة المصرفية. المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق: مجلة الدراسات محاسبية ومالية.
- الدكتور مدحت محمد ابو النصر. (2015). ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إلهام نابلي. (2014). جودة الخدمة المصرفية واثرها على رضا الزبائن. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي: مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي.
- اياذ عبد الفتاح النصور ، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. عمان الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أيمن حسنت علي. (2020). دور الصورة الذهنية كمتغير وسيط في علاقه بين جودة الخدمة المصرفية ورد العميل . مصر.
- أيوب العباسي. (2016). دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- برنو سمية. (2009). اثر اعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية (مذكرة ماجستير). ورقلة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة.
- بريش عبد القادر. (2012). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. الشلف: مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.
- بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات. لبنان: مكتبة اليازوري.
- بشير بودية ، طارق قندوز. (2015). أصول ومضامين تسويق الخدمات. عمان الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بشير عباس العلاق. (1996). التسويق الحديف مباطؤه، ادارته وبعوثه. بنغازي ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان.
- شير عباس، حميد الطائي، العلاق. (2001). تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي وتطبيقي (الإصدار الطبعة الثانية). عمان الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- بن قسمة محمد الأمين. (2017). تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- بوعكاز عامر. (2021). تطبيق الادارة الالكترونية كالية لتحسين جودة الخدمات المصرفية (اطروحة دكتوراه). الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة.
- تيسير العجارمة. (2005). *التسويق المصرفي* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن.
- ثامر البكري. (2008). *اسبراتيبيات التسويق*. عمان الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- جربيبي السبتي. (2018). مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
- حسين محمد الحراشنة. (2011). *ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي*. عمان الاردن: دارجليس الزمان للنشر والتوزيع عمان.
- حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، ايهاب علي القرم. (2005). *الاسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل*. الاردن: جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم التسويق.
- خنوش صليحة، لمين علوطي. (2018). *واقع الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الخدمية*. (4). المدية، المدية: مجلى البحوث والدراسات التجارية.
- راعد الصرن، ار مجد صقور. (2020). *استراتيجيات وسياسات التسويق*. سوريا: منشورات الجامعة العربية السورية.
- رسمية احمد امين ابو موسى. (2000). *أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الاردنية* (مذكرة ماجستير). الاردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة ال البيت، الاردن.
- رعد الصرن، مجد صقور. (2020). *استراتيجيات وسياسات التسويق*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ. (2007). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطلاعة عمان الاردن.
- سامر قاسم. (2011). *دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي*. 33(6). (سامر قاسم، المحرر) سوريا: مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسة العموم الاقتصادية والقانونية.
- سلمان زيدان. (بلا تاريخ). *ادارة الجودة الشاملة الجزء الأول الفلسفة ومداخل العمل*. دار المناهج.
- طارق قندوز. (2015). *النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي مدخل ابتكاري*. الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- عبد الرحيم علي جعفر الغامدي. (2015). *التسويق الاستراتيجي النظرية والتطبيق*. الطائف المملكة العربية السعودية: مكتبة الاكليل الطائف.
- عبد الرزاق جبريل محمد ضيف الله. (2015). *استراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي كمدخل لتحقيق البعد الاستراتيجي لسوق المراجعة المصري*. (1)، 6. مصر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية.
- علي المرتضى حسن حمزة جواد، علي احمد ظاهر شهيد. (2023). *أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية (اطروحة دكتوراه)*. كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال جامعة بابل العراق، العراق.
- غادة محمود سلامة ابو عويلي. (2008). *مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين* (مذكرة ماجستير). الجامعة الاسلامية غزة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، غزة فلسطين.
- قاسم نايف علوان. (2005). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000-2001*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن.

## — قائمة المراجع —

- محبوب مراد. (2014). استخدام استراتيجية اعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية(اطروحة دكتوراه). بكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بكرة.
- محمد اسماعيل محمود اسماعيل. (2019). أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية. النجف.
- محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف. (2011). *التسويق الاستراتيجي*. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد طارق جاسم الربيعي. (2023). تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية(أطروحة دكتوراه). العراق، كلية الادارة والاقتصادجامعة كربلاء، العراق.
- محمود جاسم محمد الصميدعي. (2009). *استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي*. عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- هالة محمد لبيب عنية، هبة فؤاد علي، نيرمين السعدني، ميرفت رشوان. (2017). *التسويق المبادئ والتطورات الحديثة*. القاهرة: كلية التجارة قسم ادارة الاعمال جامعة القاهرة.

الملاحق

## الملاحق

الملحق 1: تعهد النزاهة

ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في 27 شهر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،  
السيد(ة): حميد خيصل الصفة: طالب، أساذ، باحث  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200503502 والصادرة بتاريخ: 2016.09.29  
المسجل (ة) بكلية / معهد العلوم الإحصائية، قسم العلوم التجارية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة عينات من الجزائر بـسكرة  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024/06/02....

توقيع المعني (ة)

## الملاحق

الملحق 2: وثيقة استكمال مذكرة التخرج (الترخيص)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00699 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: مصرف السلام  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبية:

- 1- حبة فيصل
- 2- /
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية

بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

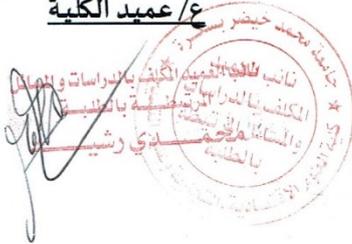
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الاستراتيجيات التسويقية على جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة عينة من البنوك لولاية  
بسكرة-""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-13

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقلة

رؤسولان صولبي  
نائب مدير فرع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2024/06/04....

جامعة محمد خيضر-بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: .....عبد الحق رايس.....

الرتبة: ..... أستاذ.....

قسم الارتباط: .....العلوم التجارية.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة:

1. .....حبة فيصل.....

الشعبة: العلوم التجارية.

التخصص: تسويق مصرفي.

بعنوان: ..... أثر الإستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية

دراسة ميدانية لعينة من المصارف -بسكرة-

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تسويق مصري بعنوان اثر الاستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر، تم إعداد هذا الاستبيان لاستكمال الجزء التطبيقي، فنتمنى مساعدتكم في الإجابة على الاستبيان، حيث ستحاط اجابتكم بكل سرية، فالرجاء اختيار الإجابة التي تنطبق على حالتك والقيام بوضع إشارة (×) مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

I. البيانات الشخصية:

- [1] الجنس:  ذكر  أنثى
- [2] العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى اقل من 39 سنة
- من 40 سنة الى اقل من 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق
- [3] المؤهل العلمي: السنة الثالثة ثانوي وما دون ذلك
- شهادة جامعية
- دراسات عليا
- [4] عدد سنوات العمل ( الخبرة المهنية ) : أقل من 05 سنوات
- من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات
- 10سنوات فما فوق

II. الجزء الأول: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

1- الملموسية:

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
[1]	يستخدم المصرف أحدث التقنيات لمواكبة العصر					
[2]	يتميز المصرف بمحاذة وجاذبية المظهر الخارجي					
[3]	يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب					
[4]	تتميز معدات وأماكن الاستقبال للمصرف بالحداثة					

## الملاحق

### 2- الاعتمادية:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
[5]	يلتزم المصرف بالوفاء بوعوده في تقديم خدماته					
[6]	يحرص المصرف على تقديم خدماته في أوقاتها المحددة					
[7]	يتحرى المصرف الدقة اللازمة عند تقديم خدماته					
[8]	يتجنب المصرف الوقوع في الأخطاء، و يحلها بسرعة إن وقعت					

### 3- الاستجابة :

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
[9]	يتميز موظفو المصرف بالسرعة في تقديم الخدمات					
[10]	يحرص موظفو المصرف على الاستجابة الفورية لاستفسارات العملاء					
[11]	يتمتع موظفو المصرف بالاستعداد والرغبة لمساعدة العملاء مهما كانت درجة انشغالهم					
[12]	يحرص المصرف على تقديم المعلومات اللازمة للعملاء عن الخدمات الجديدة					

### 4- الأمان

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
[13]	يشعر العملاء بالثقة عند التعامل مع المصرف					
[14]	يسعى المصرف لتقليل درجات المخاطرة عند تقديم خدماته					
[15]	يحيط المصرف المعلومات الشخصية للعملاء بالسرية التامة					
[16]	يتمتع العاملين بالمصرف بالمهارة اللازمة مما يحد من وقوع الأخطاء					

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
[17]	يضع المصرف مصلحة عملائه في أولوية اهتماماته					
[18]	تتلاءم ساعات العمل للمصرف واحتياجات العملاء					
[19]	يتعاطف موظفو المصرف مع العملاء عند تعرضهم لمشكلة ما					
[20]	يدرك موظفو المصرف احتياجات العملاء المختلفة جيداً					

### III. الجزء الثاني: الاستراتيجية التسويقية

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
[21]	تقوم إدارة المصرف بوضع الأهداف التسويقية قبل صياغة الإستراتيجية					
[22]	يقوم المصرف بمتابعة ورصد التطورات التي تؤثر في نشاطه					
[23]	يقوم المصرف بتحليل المركز التنافسي للمصارف المنافسة					
[24]	يقوم المصرف بتقسيم عملائه إلى أصناف تتميز بنفس الخصائص لخدمتهم بشكل أفضل.					
[25]	يسعى المصرف إلى إرساء مكانة مميزة لخدماته في ذهن العملاء تميزه عن باقي منافسيه.					
[26]	يهتم المصرف بتحليل محددات الاستهلاك لعملائه وذلك من خلال معرفة من يطلب خدماته ومتى وكيف					