

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

سوفي تركية

شهاب رقية

تحت عنوان:

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ محاضر صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. دحماني رضا
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر صنف "أ" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. مجدوب عبد الحميد
مناقشا	(أستاذ مساعدة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. بن سعيد حليلة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

سوفي تركية

شهاب رقية

تحت عنوان:

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ محاضر صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. دحماني رضا
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر صنف "أ" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. مجدوب عبد الحميد
مناقشا	(أستاذ مساعدة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. بن سعيد حليلة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك تباركت
يا رب وتعاليت "سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك العليم الحكيم"،
ونصلي ونسلم على خير الأنام سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والسلام
وعلى آله وصحبه الطاهرين.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "مجدوب عبد الحميد"
على توجيهاته السديدة وإرشاداته ونصائحه العلمية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم لنا جزء
من وقتهم وقبولهم مناقشة هذه الدراسة.

أتقدم كذلك بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد العون في إنجاز
هذا العمل من أساتذة وزملاء.

الإهداء

أهدي تخرجي إلى من علمني كيف أفق بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم

أمي الموقرة

إلى أقرب الناس لقلبي

إخوتي

إلى صديقتي الغالية ورفيقة دربي

هوارية

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

سوفي تركية

الإهداء

:الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن
تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أُمي الغالية حفظها الله
إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي
والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً إلى من استمدت منه قوتي وإعتزازي بذاتي أُمي الغالية حفظه الله
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين إختوتي حفظهم الله ورعاهم
إلى جميع الأهل والأقارب
إلى كل زملائي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير ممن تقاسموا معي أحلى لحظات الدراسة لكن ألف تحية
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

شهاب رقية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
6	الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية للبنك
7	تمهيد الفصل:
8	المبحث الاول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
8	المطلب الأول : ماهية التشخيص
10	المطلب الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وخصائصه
12	المطلب الثالث: اهمية واهداف التشخيص الإستراتيجي
15	المبحث الثاني: البيئة التسويقية للخدمات البنكية.
15	المطالب الاول: مفهوم البيئة التسويقية للبنوك واهميتها
16	المطلب الثاني : البيئة التسويقية الداخلية للخدمات البنكية
18	المطلب الثالث: البيئة الخارجية للخدمات البنكية
20	المبحث الثالث : تصنيف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي
20	المطلب الاول : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية
22	المطلب الثاني : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية
25	المطلب الثالث: أدوات تكميلية للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
34	تمهيد الفصل
35	المبحث الأول: تعريف بنك التنمية الفلاحية الريفية BADR وكالة تيارت

فهرس المحتويات

35	المطلب الاول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
36	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
38	المطلب الثالث: مهام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
41	المطلب الاول: منهج وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
47	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية
51	المطلب الثاني: تحليل محاور مجتمع العينة
53	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل
59-56	الخاتمة
62-60	قائمة المصادر والمراجع
71-63	الملاحق
72	الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	(01-01)
27	التحليل أربع خلايا أساسية للمنظمة	(02-01)
38	المديريات الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت	(01-02)
41	الاستبيانات الموزعة والمستوردة	(02-02)
43	درجات مقياس " ليكرت Likert "	(03-02)
44	مجال رأي العينة بالنسبة للمحورين الأول والثاني:	(04-02)
44	ثبات الاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الفا- كرونباخ	(05-02)
45	صدق وثبات فقرات المحور الأول : البيئة التسويقية	(06-02)
46	صدق وثبات فقرات المحور الثاني : التشخيص الاستراتيجي	(07-02)
47	توزيع العينة حسب الجنس	(08-02)
48	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	(09-02)
49	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(10-02)
50	توزيع العينة حسب سنوات التعامل مع البنك	(11-02)
51	محور البيئة التسويقية	(12-02)
52	محور التشخيص الاستراتيجي	(13-02)
53	معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة	(14-02)
54	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية	(15-02)
54	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية	(16-02)

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال تيارت.	(01-02)
43	طول المجال الفئة	(01-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(03-02)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(04-02)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	(05-02)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات التعامل مع البنك	(06-02)

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	استمارة الاستبيان	ملحق 1
66	الاتساق الداخلي للمحور بيئة التسويقية	ملحق 2
67	الاتساق الداخلي للمحور التشخيص الاستراتيجي	ملحق 3
68	معامل الثبات Alpha de Cronbach	ملحق 4
69	البيانات الشخصية	ملحق 5
70	المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات الاستبيان	ملحق 6
70	معامل الارتباط Corrélation de Pearson	ملحق 7
71	الانحدار البسيط	ملحق 8

مقدمة

مقدمة

تعتبر منظمات الأعمال سواء أكانت عامة أو خاصة إنتاجية أو خدمية بدور مهم في عملية النمو الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و محور رئيسي لتنفيذ النشاطات و المسؤوليات المختلفة للدولة ،مما يستوجب الاهتمام بها و العمل على تحسين أدائها بسبب التغيرات السريعة والمستمرة خلال استخدام أساليب إدارية حديثة تتصف بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، لترتقي إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها و التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها سواء أكانت الداخلية (إمكانات المنظمة) أو الخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة)، وذلك للسماح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه لما كانت عليه في الماضي. وهذا لا يتم إلا من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، لكونه يمثل منهجا فكريا يتسم بالحدثة و بالريادة، يمكنها من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وتطوير أدائها.

يُعد تحليل البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة في إدارة وتنظيم الأعمال، وذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، وتُعد الدراسات البيئية من الموضوعات الحديثة نسبياً في الدراسات الإدارية بالرغم من آثارها الكبيرة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد، إذ يتفق معظم الكتاب والباحثين حول ضرورة قيام منظمات الأعمال وخصوصاً الناجحة منها بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها للحصول على المعلومات من أجل اكتشاف الفرص الممكنة للاستثمار والتهديدات التي تُعيق عملها ومواجهتها سعياً لتحقيق أهدافها، ولكون المصارف واحدة من تلك المنظمات والتي تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة بسبب انهيار الفواصل الزمانية والمكانية بين الأسواق، وتطور التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزيادة حدة المنافسة، وتغير حاجات ورغبات الزبائن، فإنه أصبح أمراً حيوياً أن تقوم الإدارة في تلك المصارف بتحليل بيئتها الخارجية بكل أبعادها، للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافها والوصول إلى درجة من التميز في أدائها وبما يُمكنها من البقاء والاستمرار وعدم التعثر.

فالمنافس في العقود الماضية كان بإمكانه المحافظة على استمرار مميزات السوق بمجرد أن يكون في المكان والزمان المناسبين لأن حواجز الدخول المتنوعة والمتعددة تمنع المنافسين من الانتشار في عدد كبير من الأسواق، إلا أن التقدم الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أدى إلى تلاشي وضمور هذه العوائق فأصبحت المنافسة مبنية على أبعاد تفرضها بيئة المؤسسة بشتى مستوياتها فألقت على عاتق المنشآت تحدياً ثقيلاً يتجلى في رصد وتشخيص وفهم تغيرات المحيط من هذا المنطلق، أصبح من الضروري فهم البيئات والقطاعات والمنافسة عن طريق نظام تشخيص فعّال يقوم بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة ويوظف أدوات علمية ومنطقية لأخذ القرارات المناسبة بغية تجسيد الأهداف الإستراتيجية المسطرة والمستوحاة من رسالة المؤسسة.

تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في ظروف متغيرة ومعقدة نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة أعمالها، ما يستوجب حيال ذلك مواكبة هذه التغيرات من أجل بلوغ أهدافها المسطرة وضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق على المنافسين، ونجاح هذه المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على اكتشاف متغيراتها البيئية

الداخلية والخارجية وتحليلها، وهو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي والذي أصبحت تتبناه جل منظمات الأعمال نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا المفهوم، فالتحليل يعد أداة ضرورية لكل مؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة للتمكن من تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي والعمل على تقليل المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها وبالتالي تحسين أدائها.

والبنوك أحد المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بالجانب المالي بشكل كبير من خلال المعاملات والتبادلات بين الازبائن، كما أن انتشار هذه البنوك والتوسع في مجال خدماتها أدى بها إلى التنافس فيما بينها فأصبحت هذه الأخيرة لا تقتصر فقط على تقديم الخدمة للعميل إنما تبحث وتوسع إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء وتقديم أحسن وأجود الخدمات وفقا لطلباتهم ورغباتهم وهذا من أجل المحافظة عليهم.

1- مشكلة البحث:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي خطوة مهمة في صياغة استراتيجيات نشاط المؤسسات البنكية، ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف البنك للوقوف على نقاط قوته وضعفه من جهة، وتحليل عوامل المحيط الخارجي من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهه من جهة أخرى، وذلك من أجل ربط المعطيات الداخلية والخارجية للبنك بوضعيته المستقبلية، بغرض توضيح الرؤيا لأصحاب القرار كي يتمكنوا من صياغة إستراتيجية تخدم أغراض المنظمة. وعليه سيكون السؤال الرئيسي لهذا البحث كما يلي:

هل يمكن تطبيق أدوات التشخيص الاستراتيجي بهدف التشخيص البيئي للبنوك ؟

يتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي:

-ماذا نعني بالتشخيص الاستراتيجي؟

-ما المقصود بالبيئة التسويقية للخدمات البنكية؟

-ما هي أدوات التشخيص الاستراتيجي المعتمدة في البنوك ؟

2- فرضيات الدراسة:

- يوجد علاقة بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك.

- يوجد اثر بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مسح البيئة التسويقية للبنوك، اعتمادا على أدوات التشخيص الاستراتيجي، وإظهار مدى فاعلية هذا التشخيص في توضيح الرؤية لأصحاب القرار من خلال المعلومات الضرورية التي يوفرها.

4- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تم استعماله في جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي في أدبيات التحليل الاستراتيجي وكذلك تصفح عدة مواقع للانترنت، ومنهج دراسة الحالة

الذي تم استعماله في جمع المعلومات الأولية من البنك محل الدراسة من خلال معالجة الوثائق الداخلية للبنك، وأسلوب الملاحظة، كما تم إجراء عدة مقابلات مع إطارات البنك

5- أسباب اختيار الموضوع :

- الموضوع ضمن تخصصنا
- الرغبة من الباحث معالجة الموضوع.

7- أدوات الدراسة :

عند قيام أي باحث بدراسة ما يلجا إلى مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات المطلوبة والقيام بتحليلها ومن أهم وابرز هذه الأدوات :

- **البحوث المكتبية** : تتمثل في البحث والاطلاع على المراجع والمصدر التي لها علاقة بموضوع البحث .
- **الاستبيان**: ويعتبر تقنية أساسية لأنه يعطي إلى حد ما حرية وطلاقة في الرد على الأسئلة المطروحة عكس تقنية المقابلات .

8- حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية** : تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على كيفية تطبيق أدوات التشخيص الاستراتيجي بهدف التشخيص البيئي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- **الحدود البشرية**: تتحدد الحدود البشرية لهذه الدراسة لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت .
- **الحدود المكانية** : بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت .
- **الحدود الزمنية** : تتحدد الحدود الزمنية لهذه الدراسة خلال شهر ماي 2024.

9- ودراسات سابقة

- دراسة (حمود، 2014)، عنوان الدراسة (تحليل البيئة المصرفية وأثرها على الأداء المصرفي من منظور بطاقة الأداء المتوازنة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تحليل البيئة المصرفية، ومدى تأثير ذلك التحليل في رفع مستويات الأداء المصرفي، أما أهم الاستنتاجات هي وجود علاقة تأثير لأبعاد البيئة المصرفية(الفرص ونقاط القوة) على الأداء المصرفي، ووجود علاقة تأثير سلبية بين أبعاد البيئة المصرفية(التحديات ونقاط الضعف) على الأداء المصرفي، وكان ابرز توصياتها هو انتهاز الأسس العلمية بعيداً عن الطرائق المعتمدة على الاجتهادات الشخصية وبما يسهم في توليد معرفة مستقبلية بالتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية والداخلية بوصفها احد العوامل الرئيسية التي تساعد المصارف التجارية بالارتقاء بمستوى أدائها المصرفي.

- دراسة ليلي بنت سعد الهاشم، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2006

تناولت هذه الدراسة مفهوم وأهمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، عدم توافر نظم معلومات إدارية فعالة، لا تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملية إدارة الاستراتيجيات بالمعيار المقبول في هذه المنظمات، ولا تمتلك أي من المنظمات ميزة تنافسية مع وجود قصور كبير في عملية تنفيذ ورقابة الاستراتيجية .

• دراسة مشقة مريم، معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، سطيف 2، 2018-2019.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية التنظيمية منها والمعرفية والبيئية التي تجعل المنظمة الجزائرية الباحثة عن التكيف والاستمرار في ظل مختلف التهديدات، بحيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل البيانات والمعلومات المجمعّة ميدانياً من المؤسسة محل الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحسين أساليب التسيير بما يتوافق مع الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة الداخلية وبغياب هذه المؤشرات والدعائم ينعكس بالسلب على نجاح تطبيقها.

10- صعوبات الدراسة :

- من ابرز الصعوبات التي واجهت الدراسة
- حداثة موضوع الدراسة وقلة المراجع
- امتناع المسؤولين عن استقبال الطلبة

11- هيكل الدراسة :

من خلال معالجتنا لموضوع دراستنا قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين، فكان الفصل الأول الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية للبنك. فكان التقسيم على نحو التالي في المبحث الاول: ركزنا على عموميات حول التشخيص الاستراتيجي و المبحث الثاني: البيئة التسويقية للخدمات البنكية. وفي المبحث الثالث: تصنيف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

أما الفصل الثاني اختص بالجانب الميداني حيث تم التطرق فيه لمعالجة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت .

الفصل الاول

الاطار النظري للتشخيص

الاستراتيجي و البيئة

التسويقية للبنك

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

تمهيد:

يعتبر موضوع التشخيص الاستراتيجي من المواضيع الهامة التي ينبغي أن تشغل اهتمام إدارات المصارف، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك إن العصر الحالي وما يشهده من تطورات وتغيرات سريعة، جعل من البيئة المصرفية أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، وعليه أصبح من غير الممكن للمصارف أن تُدرك وتقيم متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية دون القيام بتحليل مختلف العناصر المكونة لها والمؤثرة بشكل كبير في قراراتها المالية والإدارية، لذلك فإن التشخيص الاستراتيجي هو تقييم لإستراتيجية المنظمة الجارية والعودة إلى المراحل المبكرة والأولية من العملية الإستراتيجية والمتمثلة في تقييم عناصره قوة المنظمة وضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات المحيطة بها. تُعد عملية التحليل البيئي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، لذا ينبغي على المصارف الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الموضوعية والدقة في التعامل مع المعلومات البيئية التي توفرها هذه العملية من اجل مواجهة المصارف المنافسة والبقاء في سوق العمل.

على ثلاثة مباحث أساسية وهي :

المبحث الاول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

المبحث الثاني: البيئة التسويقية للخدمات البنكية.

المبحث الثالث: تصنيف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

المبحث الاول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

إنّ تحديد كل ما يمثل قلق وأوضاع غير طبيعية بالمنظمة هو ضرب من ضروب التشخيص، لذا فقد امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينات وعرف تطوراً هاماً مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، وإذا كان تعريف التشخيص في المجال الطبي غرضه، أنواعه ونطاق استعماله واضحاً فإنّ الوضع يختلف في مجال علم الإدارة. ففي المجال الطبي التشخيص يعني التعرف على المرض الكامن لدى مريض بدقة كبيرة ومن ثمّ وصف العلاج المناسب انطلاقاً من تحديد الأعراض. إذ تحدد قدرة الطبيب المعالج وكفاءته على مدى نجاحه في التشخيص وطريقة تحديد للعلاج المناسب والوسائل.

المطلب الأول : ماهية التشخيص

التشخيص في المؤسس كذلك يعطي وصفاً واضحاً لصحتها العامة يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتتميتها، كما يقود التشخيص أيضاً للتعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة.¹

اولاً: مفهوم التشخيص: يُقصد بالتشخيص ما يلي:

-تحديد مشاكل المنظمة.

-تعريف مواطن الضعف بالمنظمة.

-تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة.

-تحديد الأوضاع والنتائج السيئة.

-تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة.

-تعريف الأوضاع غير المرغوبة.

-تحديد عدم التوازن بالمنظمة.²

في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحاً في القاموس كما يلي "هو عملية تحديد للعلّة أو المرض، أو الحالة، انطلاقاً من أعراض الظاهرة والتشخيص "هو عملية تحليل نقدية للوضعية وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة النظام"³.

¹- Mohamed lamine dhaoui, guide methodologique : restruturation, mise a niveau et competivite industrielle, organisation des nations unies pour le devloppent industriel, vienne, Autriche, 2002, p11

² -بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007، ص 278، 279

³Christian tahon, abdennebi talbi, analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration, APII-JESA.volume 36 -n° 8/2002, p21

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

يرى C.Bottin أن التشخيص هو تلك "الطريقة التي نصل بها إلى المعرفة، والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها"، أما في الصناعة، التشخيص يعني أن نقوم بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها.

أما ph.lorino فيعرف التشخيص على أنه "القدرة على تحليل وفهم الأداء كذلك"، التشخيص "هو ربط للأسباب كما أنه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية"¹.

وقد اقترح afnor تعريفاً آخر أكثر دقة وتفصيلاً لمفهوم التشخيص، بحيث عرفه كما يلي:

التشخيص اختبار طوعي يميز كياناً (شخص أو مؤسسة، وظيفة، المواد) ...وفقاً لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لها". كما عرف التشخيص على أنه تقدير لوضعية وفاعلية المؤسسة أو المنظمة وفقاً لسماتها الأساسية وقيود بيئتها، وذلك بهدف تحديد وتحسين قدراتها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها، وأحياناً إعادة تعريفها بعد مراجعتها.

ثانياً: أنواع التشخيص: هناك عدة أنواع للتشخيص نذكر منها:²

أ- التشخيص الشامل: وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل، أي أن يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، والإدارة، ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك.

ب- التشخيص المالي: وهو تشخيص الوضع المالي للشركة يتعلق بالربحية والسيولة، وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة، يتم إجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.

ت- التشخيص الوظيفي: يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق...) عادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف، وبالتالي فهو ينطوي على إعادة تصحيح مسار الأعمال، وتنظيمها بشكل دائم.

ج- التشخيص الاستراتيجي: أي التشخيص على المدى البعيد وفقاً لكلمة إستراتيجية وهو ما سنتطرق إليه لاحقاً.

¹ Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition ECONOMICA , paris, France, 1999, p :10,11.

² Vincent PLAUCHU, Akim A.Tairou, Méthodologie du Diagnostic, édition harmattan, France , 2006, p14,15,18,22

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

الجدول رقم (01-01): أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها	- هل تقوم المؤسسة بما يجب؟ - هل إستراتيجيتها المتبعة فعالة؟	- هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب؟ - هل يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل جيد؟
طريقة أداء العمل	- تغيير الموضع الاستراتيجي - تغيير سياسات المؤسسة	- الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي الذي تم اختياره - تحسين تنفيذ الاستراتيجية

المصدر: vincent plachu.akima.tairou, op.cit, p22

ثالثا: مفهوم كلمة استراتيجية: ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (stratèges) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الاستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "أكسفورد Oxford" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على العدو بصورة شاملة".¹

تعكس الاستراتيجية الخطط المحددة مسبقا لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

ومفهوم الاستراتيجية عموما: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.²

المطلب الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وخصائصه :

إن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة يساعدها في تحديد الاستراتيجية المختارة ويزودها بالنتائج والمعلومات حول المؤسسة نفسها وحول محيطها وعلى المشخص أن يستخلص، يقدر، يرجع ثم يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

اولا: مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس، وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يرتكز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

¹ - عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ص17.

- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 2005، ص25

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي، والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات، وتصورات لإستراتيجية المؤسسة.

"وقد عرفه A.C.Martinet "كما يلي التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية".¹

"كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي، على أنه (الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: "أين نحن الآن؟")".²

ويشير جارفيس M.Gervais "أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة، وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي".³

والتشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.⁴

ثانيا: خصائص التشخيص الاستراتيجي:

يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الاستراتيجي الخصائص التالية :

- أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية؛

¹-بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 278، 279

²-خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان 2009، ص 72

³-عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف 08-09 نوفمبر 2010، ص 11.

⁴ Oméga bayonne, J-C Makimouna ngoualat, congo –brazzaville, diagnostique stratégies pour la création de valeur, L'Harmattan , France, 1999, p13.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

- أن تكون مرنة مقابل كل تغيرات المحيط؛
- أن تعتمد على مشاركة جميع الزبائن المؤسسة كل حسب تخصص،
- أن تكون عملية منهجية وتعتمد الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف؛

- أن تتمتع العملية باليقظة الإستراتيجية لاستكشاف الفرص والمخاطر والاستفادة من نظم المعلومات والنظم الخبيرة؛

أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب.

المطلب الثالث: اهمية واهداف التشخيص الإستراتيجي

اولا: اهمية التشخيص الاستراتيجي:

تحظى عملية التشخيص الإستراتيجي للبيئة بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:¹

- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛

- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛

- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي؛

- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبني على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي حولها؛

- يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه لدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

ثانيا: أهداف التشخيص الإستراتيجي:

يتمثل الهدف من القيام بالتشخيص الإستراتيجي في معرفة المتغيرات الإستراتيجية، مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، جودة المنتجات، المنافسة... الخ، في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة

¹ - إن مصطلح التحليل الاستراتيجي analyse statégique كثيرا ما يتداخل مع مصطلح التشخيص الاستراتيجي diagnostic statégique، والحقيقة أن التشخيص هو مرحلة يتم القيام بها بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة من أجل استنباط الأحكام النهائية حول وضعية المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد أشار أغلب الباحثين في هذا المجال إلى أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بعملية التشخيص الإستراتيجي بغرض مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية، وتحدد الثانية ما تمتلكه المؤسسة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية وما تتضمنه من جوانب ضعف؛ فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الإستراتيجي إلى تحقيق ما يلي¹:

- مواجهة عدم التأكد من بيئة نشاطها.
 - التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقييمها وتحديد سبل التعامل الإيجابي معها.
 - تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.
- وعليه، فالهدف الرئيسي يتمثل في تحليل بيئات متعددة، على أن تصب النتائج في تمكين المؤسسة من تحديد جوانب قوتها بدقة، إضافة إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها للضغوط العامة المفروضة عليها؛ ويتم ذلك من خلال بناء استراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والإحاطة بالتهديدات الخارجية؛ بمعنى مراعاة تغيرات البيئة، الإيجابية منها والسلبية، بهدف تطوير إستراتيجيات تحقق المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يشكل جوهر ومحور أهداف التشخيص الإستراتيجي؛ فهو لا يركز على ماضي وحتى حاضر المؤسسة بقدر تركيزه على إسقاط هذه الأخيرة في تصور افتراضي للتغيرات البيئية المستقبلية.
- فإذا تمكنت المؤسسة من الاستمرار في النشاط فإن ذلك يرجع إلى استفادتها من متغيرات بيئتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، هذه الاستفادة تتجسد من خلال التكلفة المنخفضة، خاصية المنتج، الصورة... الخ؛ بمعنى امتلاكها لمزايا تنافسية²، وعلى المؤسسة أن تركز على تطوير أو على الأقل المحافظة على تلك المزايا.

¹ -حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع

العام والخاص، الفترة-16-18 أبريل، 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص258

² Jarrosson bruno, (2000), op.cit, p60.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

المبحث الثاني: البيئة التسويقية للخدمات البنكية.

تتمثل البيئة التسويقية بما يحيط بالمؤسسة من متغيرات خارجية ويكون لها انعكاس واضح سلبي أو إيجابا على بقائها واستمرارها، لذلك فعلى إدارة التسويق التعامل مع هذه المتغيرات المختلفة بحيث تستفيد من القوى الإيجابية وتخفف من القوى السلبية أو تعمل على الحد من آثارها، ولكي تتمكن إدارة التسويق من التعامل مع هذه المتغيرات يجب التعرف عليها وتحليلها والوقوف على إنعكاساتها وآثارها في الوقت الحاضر أو المستقبل وما هي الإتجاهات التي يمكن أن تأخذها.

المطالب الاول: مفهوم البيئة التسويقية للبنوك واهميتها.

اولا: مفهوم البيئة التسويقية للبنك

تعرف البيئة التسويقية بمجموعة العوامل التي يتعامل معها البنك وهي تشكل علاقات سببية متراكمة ويرى آخر أن البيئة التسويقية للبنك هي عبارة عن مجموعة العوامل المادية والاجتماعية الكائنة خارج حدود البنك، كما عرفت على أنها (الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة عليه)، ما يمثل البيئة (جميع العوامل الموجودة خارج حدود البنك والتي تمتلك التأثير على البنك أو جزء منه).

ويرى آخر أن البيئة التسويقية هي (كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي يزاول فيه البنك أعماله ويؤثر في قدرة إدارة التسويق فيه على بناء وتطوير علاقات تبادلية ناجحة مع جمهور زبائنه). ومن الجدير بالذكر أن علاقة البنك مع بيئته هي علاقة تبادلية أي أنها ذات تأثير متبادل، فهو يؤثر ويتأثر بهذه البيئة، فهي ليست علاقة ذات اتجاه واحد وإنما هي علاقة باتجاهين، وعلى هذا الأساس ينظر إلى المؤسسة المصرفية على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات البيئية، وإن هذا يملى على إدارة التسويق في المصرف أن تتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي والذي يقوم على التقييم الشامل للقوى المؤثرة مع دراسة الفرص التسويقية الناجمة عنها.

ثانيا: أهمية دراسة البيئة التسويقية

- 1- التعرف على كافة العوامل أو المتغيرات البيئية التي لها تأثير على تنفيذ الخطط والأعمال في المؤسسة الصناعية.
- 2- التشخيص الدقيق للظروف البيئية المختلفة لمعرفة الأيجابي منها ومحاولة أستغلاله، والسليبي وتهديداته لغرض مواجهتها.
- 3- وضع الستراتيجيات والخطط اللازمة وممارسة الوظائف والمهام التي من شأنها تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- دراسة سلوك المستهلك وعمليات الشراء والبيع بين الحين والآخر من أجل تلافي الأخطاء وتذليل الصعاب وحل المشاكل التي لها علاقة بالعملية التسويقية بصور مباشرة او غير مباشرة.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

- 5- المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة ومكانة المؤسسة الصناعي في السوق. 6- دراسة السوق من كافة جوانبه وتحليل مختلف القطاعات السوقية لمعرفة أو لأكتشاف الأسواق الجديدة.
- 7- دراسة وتحليل قوى العرض والطلب لتقدير حاجة السوق الحالية والطلب المرتقب على السلع والبضائع التي تنتجها المؤسسة الصناعية.

ثالثا: خصائص البيئة التسويقية

تتميز البيئة التسويقية ببعض الخصائص اهمها¹:

- تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة والنظام التسويقي.
 - تنطوي على قوى ومتغيرات يصعب التحكم بها أو التنبؤ بها.
 - تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد.
 - تشمل مجموعة من الفرص والتهديدات.
 - دائمة التغير وبالتالي فإنها ديناميكية وليست ساكنة.
 - تتسم بالتعقيد والتفاعل بين القوى العديدة والمتنوعة.
- و من اجل اكتمال صورة البيئة، بالإمكان إضافة مجمل العوامل الداخلية المسيطرة عليها وتلعب دورا أساسيا وحيويا في تأثيرها على عمل المؤسسة، والتي تشمل:
- الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية.
 - نظم المعلومات المتوفرة.
 - المزيج التسويقي.
- أن هذه العوامل الداخلية تمثل نقاط القوة والضعف التي على أساسها يتم تخطيط مختلف الأنشطة وتنفيذها ومنها الأنشطة التسويقية.

المطلب الثاني : البيئة التسويقية الداخلية للخدمات البنكية

اولا: مفهوم البيئة التسويقية الداخلية للخدمات البنكية²

تعرف البيئة التسويقية الداخلية للبنك بأنها القوى الوثيقة الصلة بالبنك والتي تؤثر على قدرته المباشرة على خدمة عملائه والقرارات التسويقية المرتبطة بتحقيق ذلك . وتتكون هذه البيئة من البنك نفسه، والعملاء، والمنافسين، والجمهور العام. ومن أبرز ما تتصف به هذه البيئة أن تأثيرها يكون مباشر على البنك وعملية صنع القرارات التسويقية فيه.

¹ محمود صميدعي، رعدينة عثمان يوسف، التسويق الاعلامي، مدخل استراتيجيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2004، ص98.

² عبد الحميد، طلعت أسعد، " التسويق الفعال. القاهرة": دار النهضة العربية. 2002 ص160

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

وهي البيئة التي تشمل على عدة متغيرات يمكن تحكم فيها بواسطة إدارة المؤسسة وتشمل¹:

- القوى الداخلية المباشرة: وتتضمن كافة عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، البحث والتطوير وغيرها من العناصر ضمن إدارة التسويق.
- القوى الداخلية غير المباشرة وهي تلك القوى الغير تسويقية كإدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبية، نظم المعلومات، إضافة لدور الإدارة العليا في التأثير على النشاط التسويقي.

1-البنك وفي هذا الإطار فإنه يعد البنك كيان تنظيمي يتم تسييره من قبل مجموعة من الالزبائن الذين يعملون وفق طبقا لرؤيتها وفلسفتها الخاصة أنظمة ولوائح وتعليمات واضحة ومحددة تضعها المستويات الإدارية العليا والتي تحدد المهام والمسؤوليات والأنشطة الواجب القيام بها بما يحقق تلك الرؤية. الوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق في البنك هي العمل على توفير خدمات مصرفية، تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من العملاء، ومع ذلك، فإن نجاح هذه الإدارة في القيام بهذه الوظيفة يتأثر بكل ما يجري في البنك من أنشطة وما يتبناه من أنظمة ولوائح وسياسات، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى التي تتم داخل البنك، والتي تتصف بدرجة كبيرة من التداخل والتكامل.

2-الموردون Suppliers : وهم الالزبائن والمؤسسات الذين يقومون بتزويد البنك باحتياجاته من مواد ومستلزمات لإنتاج الخدمات التي يقدمها لعملائه، ولهذا، فإن على إدارة التسويق أن تعمل على بناء عالقة وطيدة مع هؤلاء بالنظر إلى ما تمثله تلك المستلزمات كمدخلات إستراتيجية في أعمال البنك، وأن تبقى على اتصال معهم وتعزيز العالقات الجيدة معهم بما يخدم الأهداف الأساسية للبنك.

3-العملاء Customers : إن لكل بنك عملائه الذين يتعاملون معه، ولا بد أن يكون حريصا على التعرف عليهم ودراسة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباع هذه الحاجات باستمرار، وقد يختار البنك لنفسه سوقا معينة يتكون من الالزبائن والمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تشتري الخدمات المالية والمصرفية التي ينتجها. فقد تتعاقد إحدى البنوك مع وزارة التموين لتحويل رواتب موظفيها إلى بنك وفق سياسات وخطط معينة. وضمن هذا الإطار فإن على إدارة بنك أن تعمل على بناء نظام فعال يمكن بواسطته إدارة العالقة مع هؤلاء بطريقة جيدة تضمن ولاءهم واستمرارهم

4-المنافسون² يواجه كل بنك نوعا من المنافسة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط التي يزاولها، ومن أهم ما رسخه مفهوم التسويق المصرفي الحديث هو أن الإدارة المصرفية الناجحة هي التي تكون أقدر من غيرها على الوفاء بحاجات العملاء ورغباتهم، وتتبنى الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من تقديم خدمات مصرفية ذات

¹ حميد الطائي و آخرون، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 61.

² زبيدة محسن،سهام بوخاللة". دور المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة في ترقية النشاط البنكي الجزائري". مداخلة مقدمة في

الملتقى الوطني الاول حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية المركز الجامعي بشار . . 20-21 افريل

2004،

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

جودة أعلى مما تقدمه المصارف الأخرى. وفي مجال تعزيز الموقف التنافسي للبنك في السوق فإن إدارة التسويق أن تعمل على تحديد البنوك المنافسة ومجالات التنافس الرئيسية بين هذه البنوك وبالتالي العمل على امتلاك الميزة التنافسية الكافية لتعزيز المكانة التنافسية للبنك في مواجهة المصارف الأخرى المنافسة.

5-الجمهور العام : The Public يعد الجمهور العام من مكونات البيئة الجزئية للبنك التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التسويقي للبنك، ويعرف الجمهور العام للبنك بأنه (مجموعة الازبائن والمؤسسات الذين يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في التعامل مع البنك) وعموما فإن الجمهور العام يتكون من المجموعات الفرعية، التي نستعرض فيما يلي نماذج منها:

أ- **الجمهور المالي** ويتكون من كافة مؤسسات المال والائتمان وبيوت الاستثمار ...إلخ

ب- **وسائل الاتصال الجماهيرية**، وهي تلك الوسائل التي تنتقل من خلالها الأخبار والمعلومات إلى الرأي العام، وتتضمن التلفاز، والراديو، والصحف، والمجالات وغيرها.

ت- **الجمهور الحكومي** ويتكون من كافة المؤسسات والهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط المصرفي كالبنك المركزي .

ج- **الهيئات الجماهيرية الضاغطة**: وهي الهيئات الأهلية المكونة من الزبائن المجتمع النشطين في الدفاع عن حقوق الجمهور وحمايته من التصرفات التي تقوم بها بعض المؤسسات الاقتصادية. ومن هذه الهيئات، جمعيات حماية المستهلك، وهيئات الحماية البيئية الأخرى، كمكافحة التدخين، ومنع التلوث وغيرها، وقد كان لهذه الهيئات دورا هاما في استصدار كثير من القوانين.

ح- **الجمهور العام**: تعد الصورة التي يحملها الزبائن الجمهور في أذهانهم عن البنك من محددات التعامل معه، وتستطيع إدارة البنك عمل الكثير في هذا المجال، من خلال مساهمتها في تحقيق رفاهية المجتمع الذي يوجد فيه البنك، كما أن وجود رأي عام مساند للبنك من شأنه أن يؤثر على قبول الزبائن المجتمع للخدمات التي ينتجها، كما أن للمساهمات المادية والمعنوية التي في بناء يقدمها البنك في مجال تنمية وتطوير المجتمعات المحلية دورا هاما سمعة البنك والحفاظ عليها.

المطلب الثالث: البيئة الخارجية للخدمات البنكية:

اولا: مفهوم البيئة الخارجية للخدمات البنكية

تتكون البيئة الخارجية للبنك من كافة القوى الفاعلة والمؤثرة على الوضع العام الذي يزاول فيه البنك أعماله وبالتالي فإن تأثيرها لا يقتصر على البنك وحده بل يتعداه إلى كافة المؤسسات العاملة في ظل هذه البيئة. وتتمثل قوى هذه البيئة في العوامل السكانية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية. ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تؤثر على البنك من خلال ما توفره من فرص وما تفرضه من تهديدات، ولهذا، فإن على البنك أن يراقب حركة هذه العوامل واتجاهاتها، حتى يستطيع أن يرد على ما يفرضه تفاعل هذه العوامل من آثار على البنك.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

ثانيا: عوامل لبيئة التسويقية الخارجية للخدمات البنكية

تمثل عوامل البيئة الخارجية المتغيرات التي تطار على السوق وتؤثر على نشاط البنك بشكل غير مباشر كمعدلات النمو وقوانين العمل، لذلك فالبنك مجبر على متابعة كل طارئ وتطوير خطط أعماله بما يتوافق مع المستجدات والمتغيرات الخارجية.

1- العوامل القانونية والسياسية:

تشمل هذه البيئة الحساسة متغي ارت متعددة أهمها:

- الاستق ارر السياسي والقانوني؛
- الحدود الخاصة بحرية المنشآت المالية؛
- القيود التنظيمية التي تضبط الصناعة المصرفية؛
- الحماية التي توفرها الدولة للبنوك الوطنية؛

هذه العوامل تؤثر بصفة مباشرة على مختلف الأنشطة التي تمارسها المصارف، ما يجعلها قطاع أكثر حساسية بالنسبة للقيود السياسية والقانونية.

2- العوامل الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية بكل ما تؤدي إليه من حالات كساد ورواج وتضخم دوار هاما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على مدير التسويق بالبنك.¹

3- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تشمل كل من العادات والتقاليد والتعليم والثقافة والقيم والاتجاهات، فلهذه العوامل تأثي ار جليا ومباش ار على سلوك العملاء بشتى أصنافهم.

4- المتغيرات التكنولوجية:

تحتاج إدارة التسويق لفهم كل طارئ في البيئة التكنولوجية لان استغلال هذه التطورات في الوقت المناسب قد يميز البنك عن منافسيه من خلال تحسين وتطوير الخدمات البنكية الحالية، وابتكار أخرى تلبى حاجات ورغبات العملاء.

¹ ناجي معلا" الاصول العلمية للتسويق المصرفي". عمان، الاردن:.. 1994ص103

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

المبحث الثالث : تصنيف أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي

تم اختيار عدد من الأدوات وتصنيفها، وفقا لأبعاد التحليل البيئي الاستراتيجي، وعرضها بشيء من التفصيل .

المطلب الاول : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية :

تنشط المنظمة في بيئة أعمال غير مستقرة، تتسم بالتغير المستمر، وتعد عواملها بالشكل الذي يؤثر بفعالية على أنشطة المنظمة، مما يفرض الاهتمام بجمع المعلومات ومعرفة مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات التسويقية، حيث يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة عليها لتتمكن من تحديد ما تتبجه لها البيئة من فرص وما تطرحه من تهديدات في ظل نقاط القوة والضعف والتي منها ما يضمن لها الاستمرار والتنافس، لذا يعتبر فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال شرطا أساسيا لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

اولا: مفهوم البيئة الخارجية:

تعكس البيئة الخارجية مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر أو غير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقة سببية مركبة تعطي دلالات نتائج مختلفة.

فقد عرف Mintzberg & quinn البيئة الخارجية بكونها: " ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات"، وفي نفس السياق عرض daft البيئة الخارجية بكونها: "مجموع العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير"¹. إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالي أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية، لذا تحاول الأعمال أن تجد صيغ ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطي حالة توازن هذه أفضل النتائج لمنظمة الأعمال.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، فالمعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها لتعود عليها بمرودية أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتعرف الفرصة بأنها: "تلك القوى والظروف الخارجية

¹ -فراحتة العيد، مطبوعة دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة-موجهة للطلبة الجامعيين، 2015-2016، ص: 35.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها"، أما التهديد، فيعرف على انه: "تلك الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبا على مكانة المنظمة في السوق"، أو هو الحالات غير المرغوبة في بيئة المنظمة، والتي تؤثر على المنظمة أو على بعض أنشطتها لتعرضها للمخاطرة أو الخسارة أو الفشل.¹

ثانيا: أدوات تحليل البيئي الاستراتيجية الخارجية:

يركز التحليل البيئي الاستراتيجي لأي مؤسسة مصرفية على فهم شامل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها؛ من أجل التعرف بشكل واضح على كل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة. وفيما يأتي عرض مفصل لكل من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي، وفقا لأبعاد البيئة الخارجية، والمتمثلة بالآتي:

- **البيئة الإستراتيجية الخارجية العامة:** ويستخدم فيها أداة تحليل بيستل.
- **البيئة الإستراتيجية الخارجية الخاصة:** ويستخدم فيها تحليل ريجلو.
- **البيئة الإستراتيجية الخارجية الإقليمية والدولية:** ويستخدم فيها نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، وإستراتيجية المحيط الأزرق.

1- البيئة الخارجية العامة:

تتكون البيئة الخارجية العامة للمنظمة من كافة القوى الفاعلة والمؤثرة على الوضع العام الذي تزاوّل فيه نشاطها، وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي في مساهماتها، مع عدم إمكانية التأثير فيها، كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير وإنما تمتد إلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة المدى، وتشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها.

2- البيئة الإستراتيجية الخارجية الخاصة:

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإن هذه البيئة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات، أو أن تكون بيئة خاصة لمنظمات بذاتها دون غيرها من منظمات أخرى، لذلك فإن البيئة الخاصة أو بيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر 1 على عمليات المنظمة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة. وتعرف البيئة الخارجية الخاصة على أنها: " تلك البيئة التي تحتوى على مجموعة من المنظمات والازبائن والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها 2 المنظمة، كما أن درجة وسرعة التأثير المتبادل بين المنظمة وهذه البيئة تكون كبيرة.

¹ - الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02 جوان 2015، ص: 135

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

وتشتمل البيئة الخاصة على مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين، المنافسين، العملاء، المقرضين، أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال.

المطلب الثاني : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية.

من التطورات الحديثة في بناء الإستراتيجية نجد أن المنظمات التي وضعت إستراتيجيتها على أساس تطوير استخدام قدراتها الأساسية بدلا من الاهتمام ببعض الأسواق والمنتجات، فهذه المنظمات استطاعت أن تتعرف على سر الإجابة على التساؤل: لماذا مختلف المنظمات تواجه نفس المحيط ؟
اولا: مفهوم البيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال.¹

وعلى هذا الأساس فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية فحص وتحليل العوامل المتاحة والخاصة بوظائف أنشطة الأقسام الإنتاجية، المالية، التسويقية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة.²
بمعنى إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة يكون أكثر غنى وعمق قياسا بتحليل المنافسة، نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المعلومات التي يغطيها، ويبني تحليل البيئة الداخلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... وغيرها.³
ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهمها⁴:

¹ - الشريف بقة،فايزة محلب، مرجع سابق، ص: 139.

² -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الاسكندرية، 1999، ص: 125.

³ -ثابت عبد الرحمان الادريسي،جمال مرسي خليل، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص:209.

⁴ -طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 284.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة بنظر الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفؤ لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

ثانيا: أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلية:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي. وسيتم عرض إثنين منها: هي نموذج أو إطار ماكينزي للعناصر السبعة، وتحليل سلسلة القيمة.

1- نموذج ماكينزي إس 7 (mckinsey 7's model)

تم تطوير نموذج ماكينزي في بدايات الثمانينات من القرن العشرين من قبل مستشارين: ماكينزي توم بيترز، روبرت واترمان وجوليان (tom peters & robert waterman)، وقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين، ويعد واحدا من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شهرة (franta, 2012,37).

ويُعرف نموذج ماكينزي اس 7 (Mckinsey 7s model) بأنه أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمؤسسة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسية، هي: الإستراتيجية، والهيكل، والنظم، والقيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات؛ من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه السبعة العناصر بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها (najad et al, 2015, 44).

علاوة على ذلك يُعد نموذج ماكينزي أداة قيمة، ويستخدم لتسهيل التغيير التنظيمي، وللمساعدة في تنفيذ إستراتيجية جديدة، وتحديد كيفية تغيير كل حقل في المستقبل (najad et al., 2015, 45)، وتحسين أداء المؤسسة، وتحليل الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية، وتحديد أفضل السبل لتنفيذ إستراتيجية مقترحة (manktelow & carison, 2013, 1). علاوة على ذلك، يهدف النموذج إلى إظهار كيف يمكن مواءمة سبعة عناصر في المؤسسة (الهيكل، الإستراتيجية، المهارات، الموظفين، أسلوب الإدارة، النظم، القيم المشتركة) معا لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، حيث تتمثل النقطة الرئيسية للنموذج في أن جميع العناصر السبعة مترابطة ويتطلب التغيير في عنصر واحد التغيير في بقية العناصر، لكي تعمل المؤسسة بفاعلية، وقد قسم ماكينزي هذه العناصر إلى عناصر صلبة (hard elements) وعناصر لينة (soft elements) وهذه العناصر الصلبة

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

والبيئة مهمة جدا وتلعب دورا ديناميكيا إذا كانت المؤسسة سوف تكون ناجحة، ويوضح الشكل التالي نموذج ماكنزي وعناصره (saeeda, et al., 2015, 95).

ويمكن توضيح العناصر السبعة لنموذج ماكينزي، كالآتي : (paym & zare, 2011, 34)

-**الإستراتيجية (strategy)**: هي خطة وضعتها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتنافس بنجاح في السوق، وبصفة عامة فإن الإستراتيجية السليمة هي الإستراتيجية الواضحة طويلة الأجل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز رؤية ورسالة وقيم قوية للمؤسسة، ولكن من الصعب معرفة ما إذا كانت هذه الإستراتيجية تتماشى بشكل جيد مع العناصر الأخرى عند تحليلها بمفردها، وبالتالي فإن مفتاح هذا النموذج يكمن النظر إلى المؤسسة ككل متكامل للعناصر السبعة.

-**الهيكل (structure)**: يمثل الهيكل الطريقة التي يتم تنظيم أقسام الأعمال والوحدات، ويشمل الهيكل على معلومات عن المسؤولين المباشرين؛ وبعبارة أخرى، هو: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو واحد من العناصر الأكثر وضوحا.

-**الأنظمة (systems)**: هي عمليات وإجراءات المؤسسة التي تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات، والنظم هي مجال المؤسسة التي تحدد كيف يتم العمل، وينبغي أن يكون التركيز الرئيس على المدراء التنفيذيين خلال التغيير التنظيمي.

-**المهارات (skills)**: هي القدرات التي يقوم بها موظفو المؤسسة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضا القدرات والكفاءات، وأثناء التغيير التنظيمي، غالبا ما ينشأ السؤال عن المهارات التي تحتاجها المؤسسة بالفعل لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد.

-**الموظفين (staff)**: يتعلق عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة، وكيف سيتم إعدادهم وتدريبهم ودفعهم ومكافأتهم.

-**الأسلوب (style)**: يمثل الأسلوب الطريقة التي تدار بها المؤسسة من قبل كبار المديرين، وكيفية تفاعلهم والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية، وبعبارة أخرى، هو: أسلوب إدارة قادة المؤسسة.

-**القيم المشتركة (shared values)**: تمثل صميم نموذج ماكينزي، لكونها المعايير التي توجه سلوك الموظف وإجراءات المؤسسة، وبالتالي، هي: أساس كل مؤسسة.

-**نموذج سلسلة القيمة (value chain model)**: قام مايكل بورتر بتطوير إطار سلسلة القيمة، ويُعد تحليل لسلسلة القيمة إحدى الطرق التي تمكن من فهم كيف أن الأنشطة داخل المنظمة تخلق قيمة للعملاء، ويعتمد تحليل سلسلة القيمة على مبدأ أن وجود المنظمات يخلق قيمة لعملائها (downey, 2007, 10)، ويساعد هذا الإطار على فهم القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، والأنشطة التي تساهم في تقديم القيمة، وتصميم عملية تطوير الأعمال، ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين، هما: الأنشطة الأساسية، والأنشطة الداعمة.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

أ-الأنشطة الرئيسية:

- تشارك الأنشطة الرئيسية بشكل مباشر في تدفق المنتج أو الخدمة إلى العميل، وتنتمي إلى هذه الأنشطة الأساسية المجموعات الآتية: (johnson et al., 2008, 110-111)
- اللوجستيات الداخلية: تشمل اللوجستيات الداخلية أنشطة الاستقبال والتخزين وتوزيع المدخلات، على سبيل المثال مناولة المواد، مراقبة المخزون أو النقل.
 - العمليات: في العمليات نحصي جميع الأنشطة التي ترتبط بنقل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، على سبيل المثال أنشطة القطع أو التغليف.
 - اللوجستيات الصادرة: أنشطة جمع وتخزين المنتج على العملاء، على سبيل المثال التخزين أو التوزيع تنتمي إلى الخدمات اللوجستية الصادرة.
 - التسويق والمبيعات: يحتوي التسويق والمبيعات على الأنشطة التي تجعل العملاء على علم بالمنتج أو الخدمة، حتى يتمكنوا من شرائه.
 - الخدمة: تمثل الخدمة جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة، مثل التركيبات أو الإصلاح.

ب-الأنشطة الداعمة:

- هي جميع الأنشطة الخرى التي تدعم النشطة الأساسية، وتتكون من الآتي (cadle et al., 2010,96-98)
- الشراء: تشمل النشطة اللازمة لشراء البضائع والخدمات.
 - تطوير التكنولوجيا: تحتوي على الأنشطة المطلوبة لتطوير وتنفيذ التكنولوجيا المستخدمة.
 - إدارة الموارد البشرية: تركز على الأنشطة اللازمة للتطوير والحفاظ على القوى العاملة.
 - البنية التحتية: تشمل أنشطة التطوير والحفاظ على البنية التحتية المادية المطلوبة، مثل التمويل والمحاسبة أو الإدارة العامة.

المطلب الثالث: أدوات تكميلية لتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي

يمكن لعدد من الأدوات أن تستخدم كأدوات تكميلية لتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي على حد سواء مثل أسلوب سوات. كما أن مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية والخارجية يُستخدم كل منها لغرض معين. وفيما يأتي عرض موجز لهذه الأدوات.

اولا: ادوات تحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي

1- تحليل سوات (swot analysis):

وضع ألبيرت هامفري (albert humphrey) عام 1960 م مصفوفة بسيطة لتسجيل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وعُرفت هذه المصفوفة بأسلوب سوات، الذي يمكن تعريفه بأنه: مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة (riston, 2011, 41).

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

وتؤكد بعض الدراسات الحديثة، أن أسلوب التحليل البيئي سوات أحد أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي شيوعا في العالم (czuma–imiolczyk, 2017, 188)؛ لكونه يُعد أداة مألوفة وسهلة الفهم من قبل المستخدمين، ويمثل هيكلية جيدة لفرز الأفكار حول المستقبل وقدرة المؤسسة على استغلال ذلك المستقبل (vakanos, 2009, 6). علاوة على ذلك، يُعد أسلوب سوات وسيلة فعالة لفهم المستوى الحالي للمؤسسة، ودليلا عمليا يُحدث مزيدا من التحسينات في المؤسسة (khalid et al., 2017, 26). إلى جانب تقويم كفاءة وفاعلية العمليات والبرامج الحالية للمؤسسة، وهذا التقييم ينبغي أن يتضمن تقويم العمليات القائمة على بيانات كمية (مراجعة السجلات، الاحصائيات الوصفية المرتبطة بالمؤشرات المتعددة، وتقويم الأداء الرسمي)، والبيانات النوعية (القوانين واللوائح، وآراء الالزبائن حول برامج المؤسسة) (steiss, 2003, 73).

ويمكن توضيح مكونات مصفوفة سوات بشيء من التفصيل، (rai technology university, N.D, 111):
-نقاط القوة (strengths): سمة خاصة إيجابية تعطي المؤسسة قدرة على الاستمرار، لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمؤسسة.

-نقاط الضعف (weaknesses): حالة أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة، وتجعل المؤسسة عرضة لهجوم المنافسين.

-الفرص (opportunities): تعتبر الفرص ظرف سانح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة، وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا تقرر إدارة المؤسسة كيفية الاستفادة منها، وقد تحدث هذه الفرص نتيجة لتغيرات مفيدة في أحد العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمؤسسة أو أكثر؛ بالإضافة إلى ذلك، قد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الإدارة في تكييف البيئة لمصلحتها.

-التحديات (threats): خاصية في البيئة الخارجية تكون غير مريحة للمؤسسة، لذا ينبغي على الإدارة توقع مثل هذه التحديات المحتملة، وإعداد الاستراتيجيات لتحديها والحد منها.

2- مصفوفتي تقييم العوامل الداخلية والخارجية:

تُعد عمليات التحليل السابقة سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية بمختلف الأدوات التي تم عرضها (تحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، استراتيجية المحيط الأزرق، إطار ماكينزي، تحليل سلسلة القيمة، وتحليل سوات) بمثابة التحليل النوعي للمعلومات التي تم جمعها؛ لهذا ينبغي أن تمر هذه المعلومات بتحليل كمي؛ يضفي عليها مزيدا من الدقة والموضوعية؛ إذ يؤكد ديفيد أن الأدوات الإستراتيجية الكمية تعمل على تحقيق الموضوعية بدلا من الذاتية (David et al., 2009, 42).

يُعد الغرض من استخدام المصفوفتين الداخلية والخارجية من أجل تحليل العوامل الداخلية والخارجية (pratiwi et al., 2016, 217). وقد تم تقديم هاتين المصفوفتين من قبل (david) في كتابه "الإدارة الإستراتيجية"، حيث يتم استخدام كلتا الأدوات لتلخيص المعلومات المكتسبة من تحليلات البيئة الخارجية والداخلية للشركة، ويتم تقييم المعلومات الملخصة واستخدامها لأغراض أخرى، مثل بناء مصفوفة التحليل سوات، وعلى الرغم من

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

بساطة هاتين الأداةين، إلا أنها تحقق أقل أداء ممكن في تحديد وتقييم العوامل المؤثرة الرئيسية (cassdy et al., 2012, 1523). وفيما يلي عرض موجز لمصفوفتي تقييم العوامل الخارجية والداخلية.

يعتبر تحليل SWOT أداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات ويقدم المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد المنظمة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها وهكذا يعتبر التحليل وسيلة مهمة لوضع واختيار إستراتيجية المنظمة ويتضمن التحليل أربع خلايا أساسية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-02): التحليل أربع خلايا أساسية للمنظمة

نقاط الضعف الداخلية Weaknesses	نقاط القوة الداخلية Strengths	التحليل الداخلي. التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير أو التحول O/W التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)	استراتيجية هجومية O/S استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئية المتاحة Opportunities
استراتيجية دفاعية T/W تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاكي المخاطر الخارجية (إلغاء)	استراتيجية التنوع T/S استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	لتهديدات البيئية الخارجية Threats

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادر يس، مرجع سابق، ص: 328 .

الخلية الأولى (S/O) : تبين هذه المجموعة نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق (النظرية المعتمدة على الموارد)؛

الخلية الثانية (S/T): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين على سبيل المثال، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات؛

الخلية الثالثة (W/O): هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل مترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها؛

الخلية الرابعة (W/T): وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا، وتبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة، وتقادي التهديدات الخارجية.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

3- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix):

تعد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية أداة إستراتيجية كمية تستخدم لفحص البيئة الخارجية للمؤسسة ولتحديد الفرص والتهديدات المتاحة، وعند استخدامها يمكن تحديد الفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية التي تؤثر أو قد تؤثر على المؤسسة، كما يمكن الحصول على هذه العوامل عن طريق تحليل البيئة الخارجية باستخدام أدوات، مثل: تحليل بيستل، أو تحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس، أو غيرها من الأدوات (Jurevicius, 2014). علاوة على ذلك تمكن مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE) الخبراء والمديرين الاستراتيجيين من تلخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية والبيئية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية الخاصة بالمؤسسة (David, 2011, 80).

4- مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix):

تعد مصفوفة تحليل العوامل الداخلية أداة استراتيجية كمية تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، وللكشف عن نقاط قوتها، وكذلك نقاط ضعفها، وعند استخدامها يمكن تحديد موارد المؤسسة وقدراتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها ومجالاتها الوظيفية، عن طريق تحليل سلسلة القيمة وتحليل ماكينزي (Jurevicius, 2014). إلى جانب ذلك، تمثل المصفوفة الخطوة الموجزة في إجراء التحليل الداخلي في الإدارة الاستراتيجية، وتوفر أساساً لتحديد العلاقات وتقييمها فيما بين تلك المجالات (david, 2011, 122).

ثالثاً: العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي:

لكي يتم إبراز العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بشكل واضح ينبغي أولاً استخلاص عدد من الأمور التي تناولتها الأدوات السابق (تحليل بيستل، تحليل ريجليو، تحليل بورتر للقوى الخمس، تحليل استراتيجية المحيط الأزرق، تحليل نموذج ماكينزي S7، تحليل سلسلة القيمة، تحليل سوات، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية)، وتتمثل هذه الأمور بالنقاط الآتية:

- تعد أداة التحليل بيستل أداة تحليل استراتيجية هامة، تناولت تحليل البيئة الخارجية (العامة) المتمثلة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والقانونية.
- ركزت أداة تحليل البيئة العالمية (تحليل ريجلو) على القوى الإقليمية وقوى العولمة التي تحيط بالبنوك والتي قد تشكل فرص أو تهديدات لها.
- تتناول أداة التحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس البيئة المحيطة للبنوك (البيئة الخارجية الخاصة)، التي تتمثل بالقوى الخمس (تهديد دخول منافسين جدد، تهديد البدائل، القدرة التفاوضية للعملاء، القدرة التفاوضية للموردين، وتهديد سيطرة الحكومة).
- تركزت أداة التحليل ماكينزي للعناصر السبعة على البيئة الداخلية للبنوك، وتمثلت هذه العناصر بالإستراتيجية والهيكـل والنظم والقيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

- تناولت أداة التحليل سلسلة القيمة على الأنشطة الداخلية الرئيسية والفرعية للبنوك، وتتمثل الأنشطة الرئيسية في وظائف البنوك الثلاث: (التسويق وكل ما يرتبط فيه من عمليات، والبحث وكل ما يشتمل عليه من عمليات أيضا، وخدمة المجتمع والقيمة المضافة التي تقدمها البنوك بكل هذه المكونات). أما الأنشطة الداعمة ترتبط بكل ما يتعلق بالبنية التحتية للبنوك التي تدعم الأنشطة الأساس في عملياتها مثل: (الشراء، وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية).
- تقوم أداة التحليل سوات بفرز أو جمع خلاصة النقاط التي تم الخروج بها من الأدوات السابقة، ووضعها على شكل نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات.
- تعمل مصفوفة تقييم العوامل الداخلية على التقييم الموضوعي لنقاط القوة والضعف وفقا لأساليب كمية موثوقة.
- وكذا الحال تعمل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية على التقييم الموضوعي للفرص والتهديدات وفقا لأساليب كمية موثوقة.

رابعا: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي - دراسة المصفوفات -

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المنظمة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل، حيث تستخدم منظمات الأعمال العديد من الأساليب التحليلية في الفكر الاستراتيجي، وهي عبارة عن نماذج ومصفوفات تقوم على تقييم محفظة أعمال المنظمة ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة والتي تنشط في أسواق متعددة، وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق.

1- نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجا يعد من أهم وأكثر النماذج قبولا واتقانا بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو بمنتج أو مجموعة منتجات معينة، وهو يقوم على منهج كمي ويرتكز على المبادئ التالية:

- **معدل النمو السوقي:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي "DAS"¹ للمنظمة وهو ممثل في المحور العمودي؛
- **حصة السوق النسبية:** تقيس الوضعية التنافسية لكل "DAS" مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

¹-يشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي "DAS" إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين، وهي أصغر وحدة داخل المنظمة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

ويمكن تطبيق نموذج BCG تطبيقه في المنظمات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع أو الاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من استخدام هذا النموذج هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج.

2- نموذج التحليل الاستراتيجي لجينرال إلكترونيك General electric

تسمى أيضا مصفوفة الإشارات الضوئية، وتعد مصفوفة General Electric التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي Mackinsey للاستشارات أكثر تعقيدا، وقد تم استخدام مصفوفة ge قبل العديد من منظمات الأعمال الرائدة، حيث تستند على بعدين أساسيين:

- قوة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) لمنظمة الأعمال؛
- جاذبية القطاع الصناعي.

يتضح من الشكل أن المحور الرأسي يشير إلى جاذبية القطاع الصناعي وتدرج من المستوى المنخفض إلى المستوى العالي، فيما يبين المحور الأفقي قوة الأعمال (الموقع التنافسي) لمنظمة الأعمال، ويتسلسل من المنخفض إلى العالي أيضا، وينتج عن المصفوفة تسع خلايا تحدد الموقف الإستراتيجي الذي يمكن اعتماده من قبل المنظمة.

هناك مجموعة من الخطوات لتطبيق مصفوفة General Electric وهي¹:

تقدير معدل جاذبية الصناعة، ويتم ذلك من خلال:

- اختيار المعايير اللازمة لتحديد معدل الصناعة؛
- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف منظمة الأعمال بحيث يكون المجموع واحد؛
- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس: ليست جذابة على الاطلاق (1)، جذابة جدا (5)؛
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدر للصناعة.

تقدير المركز التنافسي لمنظمة الأعمال، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل الحصة السوقية، والمنافسة السعرية، والتوزيع.... وغيرها؛
- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح منظمة الأعمال؛

¹ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والعمليات -، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2011، ص: 94-95.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس: مركز تنافسي ضعيف جدا (1)، مركز تنافسي قوي جدا (5)؛
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

تقدير نتائج التقديرات السابقة، ويتم ذلك من خلال:

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتمادا على نتائج التحليل السابق، ويمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة.

تساعد مصفوفة General Electric منظمة الأعمال على فحص خياراتها الإستراتيجية وفق اعتبارات موضوعية، رغم أن هناك بعض الأحكام الشخصية للإدارة فيما يخص الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء في قوة الأعمال أو جاذبية الصناعة.

3- نموذج التحليل الاستراتيجي لهوفر Hover

يطلق على النموذج اسم مصفوفة تطور المنتج /السوق Product –Market Evolution Matrix، جاءت مصفوفة هوفر Hover لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي BCG و General Electric، والتي تتكون من 15 خلية تعكس مراحل تطور المنتج/السوق، حيث تقوم منظمة الأعمال بوضع منتجاتها في المكان المناسب داخل المصفوفة بحيث يعكس تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها، وتمثل الدوائر التي توجد داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، فيما يعبر الجزء المتقطع من كل دائرة عن حصة منظمة الأعمال من مبيعات الصناعة، والجزء المضلل فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات. وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين بمحوري المصفوفة، فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج /السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

الفصل الاول : الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي و البيئة التسويقية للبنك

خلاصة الفصل:

يتعذر على المنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها ما لم تكن لديها رؤية استراتيجية ورسالة يتم صياغتها وفق أسس وقواعد معينة تستند على ما توفر لديها من بنية تحتية تكونت من خلال تحليل بيئي متكامل يشارك فيه كافة الأطراف ذوي العلاقة مما يخلق للمنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يتم تحليلها باستخدام العديد من الطرق والأساليب من اجل الخروج بالإستراتيجية المناسبة للإعداد والتنفيذ بعد عملية المراجعة إذ انه من الصعب القول بان استراتيجية ما أنها المثلى أو هي الأكثر ملائمة أو إنها ستنجح ولكن بالإمكان تقويم الاستراتيجية للكشف عن مواضع الخلل بها، خاصة أن المنظمات حاليا تواجه بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بحد سواء بسرعة كبيرة. إلى حين الانتهاء من وضعها في صورتها النهائية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

بعدما تم توضيح الجزء النظري للموضوع في الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية للبنك، ومدى تحقيق هاته الأخيرة للميزة التنافسية. يخصص هذا الفصل لإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال دراسة بنك التنمية الفلاحية الريفية BADR وكالة تيارت.

نظرا لأهمية الإستراتيجية القطاع الفلاحي ضمن المسار التنموي والظروف الاقتصادية الملحة للنهوض بهذا القطاع، كل هذه الظروف أدت إلى إنشاء مؤسسة مصرفية مختصة في القطاع الفلاحي هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية للإمام بموضوع بحثنا هذا قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف بنك التنمية الفلاحية الريفية BADR وكالة تيارت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول: تعريف بنك التنمية الفلاحية الريفية BADR وكالة تيارت.

سنركز في المبحث في تقديم لمحة عامة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبعدها نتطرق الى الهيكل التنظيمي وفي الاخير نسلط الضوء على مهام واهداف البنك

المطلب الاول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

لقد تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقتضى من المادة 1 من المرسوم الرئاسي رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 وبعدها تم تسجيله في قائمة المؤسسات المالية، كما نصت المادة 2 من المرسوم على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية له شخصية قانونية واستقلالية ومالية. ويعتبر من كل تصرفاته وعلاقته مع الغير وثم فهو يخضع إلى :

- القواعد العامة المتعلقة بنظام القرض والبنك.

- الترتيبات والتنظيمات السارية المفعول فيما يتعلق بأهدافها وأعمالها وهيكلها.

- القواعد المنصوص عليها في القانون الداخلي.

وكما نصت المادة 3 من المرسوم على أن المقر الاجتماعي للبنك في البلدية، ويمكن للبنك فتح فروع ووكالاته وشبابيكه في إطار تنظيم لا مركزي يتماشى مع الأهداف المرسومة له بالتجانس مع السياسة التنموية والحكومية المتفق عليها.

هذا وبحكم نظامه التأسيسي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن شركة مساهمة برأس مال قدره 33.000.000.000 مقسم إلى 33.000 سهم وقيمه الإعارية 1.000.000 وتخضع لتنظيمات والقوانين المنصوص عليها.

- قانون 81/88 المؤرخ في 21/01/1988

- ترتيبات القانون التجاري

- القانون التأسيسي والنصوص الملحقة

2- نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

باعتباره وسيلة لتمويل القطاع الفلاحي والعالم الريفي حسب مادتين 06/07 من المرسوم 106/82 فإن البنك يقوم بالنشاطات التالية:

- استعمال أية قروض تمنح له من طرف مؤسسات مالية أخرى أو المساهمة في التنشيط أو الاستعمال

الأحسن لاعتمادات أو القروض التي قد يمنحها

- المساهمة في جلب الادخار الوطني

- اكتتاب، شراء، رهن وإيداع أي سند تجاري عام صادر عن الدولة

- القيام بكل العمليات البنكية أي كل النشاطات المتصلة بالبنك

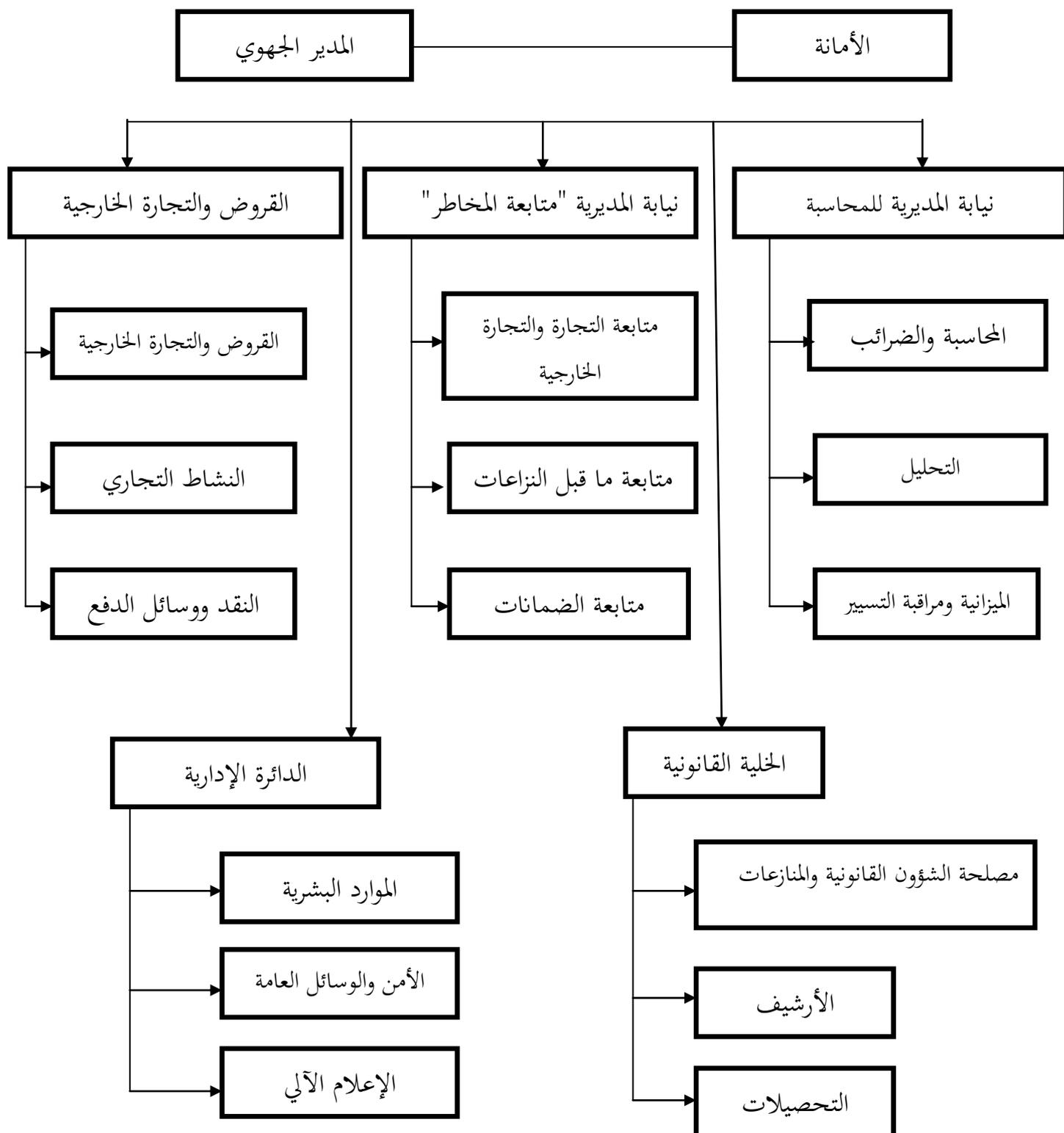
- استقبال الودائع بمختلف آجالها من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين

- منح القروض لكل شخص طبيعي أو معنوي في إطار الأشكال المعمول بها.
- المساهمة في تنمية المهن الفلاحية والمهن الأخرى
- توزيع المنح الواردة من الدولة ومستحققاتها والسهر على الاستعمال الأحسن والعقلاني
- القيام بكل تحصيل للمستحققات، سندات الأمر، سندات، فائدة، الفاتورة، أي كل الوثائق التجارية المالية.
- كما يقوم بنك الفلاحة بحكم المادة 08 من المرسوم 106/82 بكل العمليات والإجراءات التي من شأنها مساعدة الدولة في تمويل قطاع ما من نشاط اقتصادي أو إبرام اتفاقيات مالية لصالح هو ولصالح المؤسسة الوطنية والجماعات المحلية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بهدف تحسين جودة الخدمات البنكية ومواكبة التطور التكنولوجي، اتخذ المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 14 BADR بتيارت هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات الحاصلة المتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال تيارت.



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال لولاية تيارت

على نشاط الوكالات التابعة لها والموزعة على كبر الدوائر بالولاية وعددها 14 وفيما يلي جدول يوضح المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تيارت:

الجدول رقم (01-02): المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت

الترتيب الوطني	المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية
541	تيارت
542	الرحوية
543	فرندة
544	تيسمسيلت
545	مهديّة
546	السوقر
547	قصر الشلالة
548	ثنية الحد
549	تخمارت
550	مدريسة
551	لرجام
552	عين كرمس
553	عين ذهب
455	تيارت B

المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال لولاية تيارت

المطلب الثالث: مهام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة ومتنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والزبائن العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولاً: مهام هيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتماشياً مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- 1- **المدير الجهوي:** وهو قمة الهرم الإداري والعمود الفقري للوكالات التابعة للمجمع والتي تسير تحت قيادة المدير وذلك من خلال التعليمات والأوامر والتوجيهات المقدمة من طرفه وله الحق في الإشراف على كل المصالح الآتية الذكر.
- 2- **السكرتارية:** ومكانها بجانب مكتب المدير مباشرة وذلك لتسهيل مهمة القيام بكل الأعمال المكتبية الخاصة بالمدير.
- 3- **رئيس الدائرة الإدارية:** وهي فرع من فروع المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي تسهر على السير الحسن للموارد البشرية والمادية وهي تتضمن حماية الممتلكات والزبائن العاملين بهذه المديرية والوكالات التابعة لها، يتكون هذا الفرع من ثلاث مصالح وهي مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الأمن والوسائل العامة وأخيرا مصلحة الإعلام الآلي.
- 4- **نيابة مديرية المحاسبة:** وهي مصلحة يحكمها نائب المدير المكلف بالمحاسبة كما أنها مصلحة تكمن مهمتها بكل حسابات البنك حيث تقوم بحسابات كل الضرائب وتحصيلها وكذا الميزانية البنكية سواء كانت ميزانية تصرف أو استثمار وأيضا مراقبة التسيير في الميزانية المدروسة، كما أن لهذا الفرع ثلاثة مصالح هي مصلحة المحاسبة والضرائب، مصلحة التحليل، ومصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- 5- **نائب المدير المكلف بمتابعة أخطار القروض وما قبل المنازعات:** أنشئت هذه المديرية مؤخرا وهي تتطلع إلى تحسين الأداء البنكي فهي بذلك تعد أداة ربط بين مصلحة القروض ومصلحة التحصيل وتتمثل مهمتها في متابعة الزبائن المتحصلين على القروض في مدى استجابتهم لجدول استهلاك القروض ويدرس مدى تنفيذهم للالتزامات قبل متابعتهم قضائيا وخاصة تحصيل الضمانات وتتكون هذه النيابة من ثلاث مصالح مصلحة متابعة التجارة والتجارة الخارجية، مصلحة متابعة ما قبل المنازعات، مصلحة متابعة الضمانات.
- 6- **نائب المدير المكلف بالاستغلال:** تتولى هذه النيابة كل المسائل المتعلقة بالقروض على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال وذلك بتلقي ملفات طلب القروض من الوكالات لتدرس بعدها الملفات ويقرر في لجنة خاصة تعرف بلجنة قروض الملفات المقبولة التي ستمول والملفات المرفوضة التي يتم رفضها ويكون ذلك وفقا للمعايير الاقتصادية والمحاسبية الثابتة وتتكون من مصلحة القروض والتجارة الخارجية، مصلحة الحركة التجارية، مصلحة النقد ووسائل الدفع.
- 7- **خلية الشؤون القانونية:** تعتبر هذه الخلية من أهم المصالح البنكية المتواجدة على مستوى المجمع الجهوي بحيث تتضمن ثلاث مصالح رئيسية وهي مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، مصلحة التحصيل ومصلحة الأرشيف .

ثانيا: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده على تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- إمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي، الري، الصيد والنشاطات الحرفية
- القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الحرفيون، البيطريون، تجار الخواص؛
- يعد أداة من أدوات التخطيط المالي قصد تمويل المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية؛
- منح القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل؛
- معالجة جميع العمليات البنكية (قروض، صرف، خزينة)؛
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومية الأخرى؛
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار والاستثمار.

4-أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع تغيرات السوق
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح
- العمل على توسيع شبكة لتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني
- توسيع إدخال الإعلام الآلي وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة
- رفع مستوى الفلاحة في الإنتاج الوطني
- تحقيق الاكتفاء الذاتي للاحتياجات الوطنية للمنتجات الفلاحية
- الزيادة في مساحات الأراضي الصالحة مع استصلاح أراضي جديدة؛
- توسيع حجم القروض الممنوحة بإتباع سياسة المنافسة السعرية القائمة على تخفيض معدل الفائدة؛
- التسيير الجيد لخزينة البنك فيما يخص العملة المحلية والعملة الصعبة؛
- تحسين العلاقات مع العملاء¹.

¹-وثائق مقدمة من طرف موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تيارت.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن باعتباره المنهج المناسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام استبيانية أعدت لهذا الغرض .

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وذلك لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع الدراسة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسير العلاقة بينها. وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري وخاصة الدراسات السابقة والدوريات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وتم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عدت زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها 60 زبون، وتم استرداد كل الاستثمارات الموزعة، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد 06 أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستجابات الخاضعة للدراسة 54 استبانة. كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول رقم (02-02): الاستبيانات الموزعة والمستوردة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
60	60	06	54

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم"، وقمنا بتوزيع الإستبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصرت جميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

رابعاً: بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، سنوات الخبرة.)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول: البيئية التسويقية وتحتوي على 07 فقرة.

ب- المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي وتحتوي على 07 فقرة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS V26) في تحليل البيانات التي جمعت في ما يلي:

- أولاً: النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- ثانياً: اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس ألفا كرونباخ بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

- ثالثاً: الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات الزبائن العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات الزبائن عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- رابعاً: المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية.

- خامساً: معامل ارتباط بيرسون: يستخدم "لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفاً عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طردياً، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة".

- سادساً: تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

بالإضافة إلى هاته الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل ومن أجل معرفة أو تحديد اتجاه رأي عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان تم تحديد مجال التقييم المعروف بمجال رأي العينة وهذا المجال موضح في الجدول أما عن طريقة أو خطوات إعداد هذا المجال فهي موضحة كالاتي:

أ- تم تحديد مقياس " ليكرت Likert " بدرجاته الخمس كما هو موضح

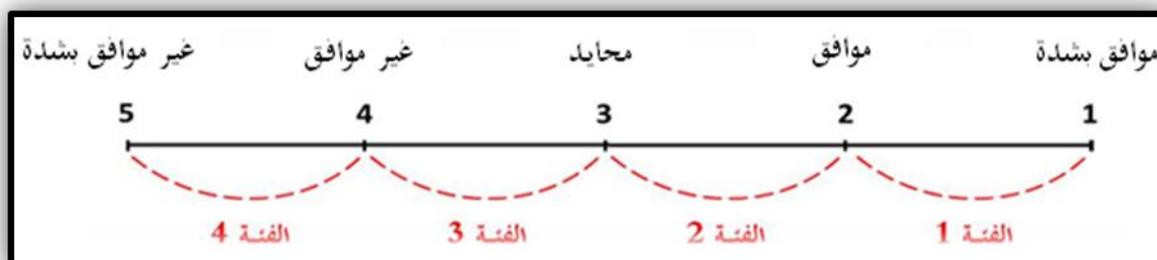
الجدول (02-03): درجات مقياس " ليكرت Likert "

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين

ب- حساب المدى بين أعلى قيمة وأصغر قيمة لهذا المقياس وهذا من أجل تحديد طول المجال الذي تتوزع عليه درجات مقياس " ليكرت Likert " حيث أن قيمة المدى تساوي ($4 = 5 - 1$)، من خلال قيمة المدى نستنتج أن درجات مقياس Likert تتوزع على مجال طوله أربعة (4) فئات أو خلايا كما هو موضح:

الشكل رقم (02-02): طول المجال الفئة



المصدر : من إعداد الطالبتين

ج- تقسيم المدى على عدد درجات مقياس Likert لنحصل في الأخير على طول الفئة أو الخلية الصحيح ($4 \div 5 = 0.8$).

د- نظيف القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة أو خلية ($1 + 0.8 = 1.8$)، وهكذا تصبح الفئة الأولى محددة في المجال التالي:

[1.8 ؛ 1] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الأول للزبائن عينة الدراسة وهو: موافق بشدة.

هـ- نضيف طول الفئة أو الخلية (0.8) إلى الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8) لنحصل على الفئة الثانية الممثلة بالمجال التالي: [2.6 ؛ 1.8] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الثاني للزبائن عينة الدراسة وهو: موافق.

ونكمل نفس العملية مع الفئات الثلاث المتبقية ليصبح لدينا في النهاية مجال كامل يسمى بمجال رأي العينة

المكون من الفئات التالية:

الجدول (02-04): مجال رأي العينة بالنسبة للمحورين الأول والثاني:

[1.8 ؛ 1]	موافق بشدة
[2.6 ؛ 1.8]	موافق
[3.4 ؛ 2.6]	محايد
[4.2 ؛ 3.4]	غير موافق
[5 ؛ 4.2]	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

قام الباحث بدراسة ثبات وصدق الاستبيان عن طريق التحكيم، معتمدا معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وطريقة معاملات الارتباط Pearson Corrélation. اولاً: ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولاً على مجموعة من الأساتذة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-05): ثبات الاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الفا- كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
المحور 01	07	0.941
المحور 02	07	0.919
المجموع	14	0.965

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.965)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 96% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارة المحور مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:

1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: البيئة التسويقية

يبين الصدق الداخلي لفقرات هذا المحور والجدول يوضح مدى صدق فقرات المحور الأول .

الجدول(02-06) : صدق وثبات فقرات المحور الأول : البيئة التسويقية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تنوع احتياجات الزبائن للخدمات المصرفية يُمكن البنك من التوسع في تقديم تلك الخدمات.	0.928**	0.01
02	يهتم البنك بالتنبؤ بالطلب على الخدمات من خلال البيئة التسويقية	0.940**	0.01
03	يُعاني البنك من منافسة المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين.	0.894**	0.01
04	يقوم البنك بمتابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة التسويقية	0.886**	0.01
05	يعمل المصرف على تطبيق التقنيات الحديثة وتبني عملية التطوير لوسائل تقديم الخدمة المصرفية.	0.692**	0.01
06	يعمل البنك على إشباع احتياجات زبائنه إلى الخدمات المصرفية باستمرار بسبب تنوع وتعدد تلك الحاجات.	0.695**	0.01
07	يقوم البنك بوضع التقديرات والتنبؤات حول البيئة التسويقية.	0.940**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات محور البيئة التسويقية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن فقرات المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التشخيص الاستراتيجي

يبين الصدق الداخلي لفقرات هذا المحور والجدول يوضح مدى صدق فقرات المحور الأول .

الجدول (02-07) : صدق وثبات فقرات المحور الثاني : التشخيص الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية	0.907**	0.01 و 0.05
09	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات البنك الداخلية والتغيرات الخارجية	0.539**	0.01 و 0.05
10	تعكس الاستراتيجية أي تغيرات تحدث في أهداف البنك والخدمات المقدمة أو رسالتها	0.867**	0.01 و 0.05
11	توجد في البنك قاعدة بيانات ترصد كل ماله علاقة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.918**	0.01 و 0.05
12	تحلل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على المنظمة	0.573**	0.01 و 0.05
13	يتم التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية	0.949**	0.01 و 0.05
14	يعدل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة	0.907**	0.01 و 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات محور التشخيص الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05) وهذا يعني أن فقرات المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية للزبائن عينة الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها

المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليه، إذ تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع المبحوثين.

1- التوزيع حسب الجنس: سنوضح في الجدول الموالي التوزيع حسب الجنس للزبائن العينة المستهدفة.

الجدول رقم(02-08) : توزيع العينة حسب الجنس

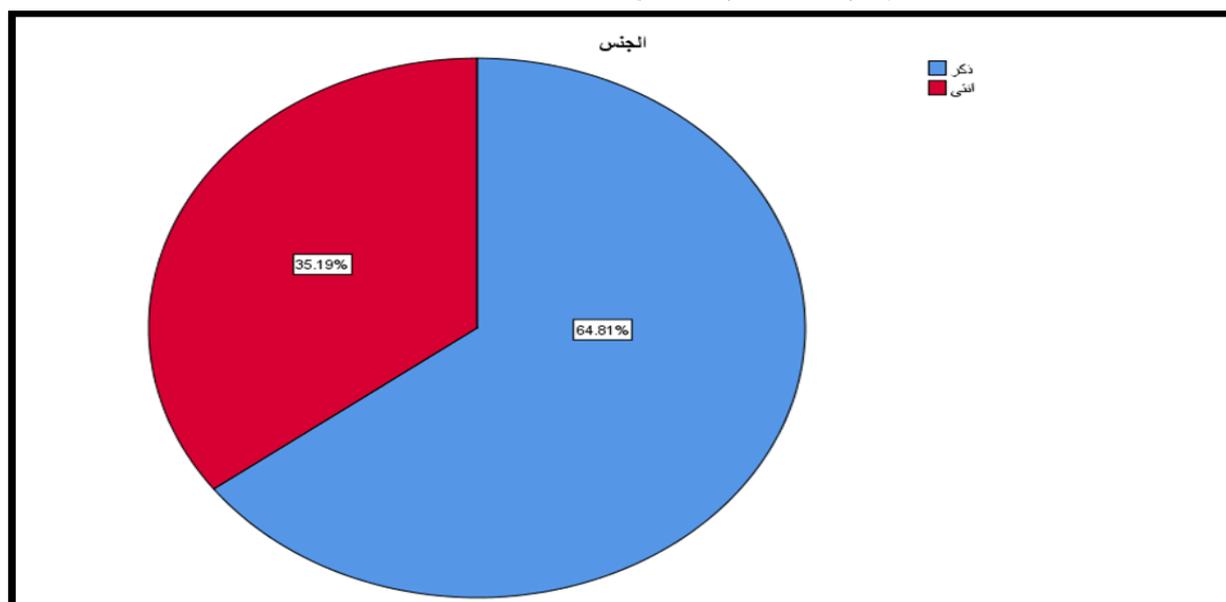
النسبة%	التكرار	الجنس
64.8	35	ذكر
35.2	19	أنثى
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتبين من الجدول أن نسبة 64.8 % من مجتمع الدراسة هم الذكور، بينما تمثل الإناث ما نسبته

35.20 % ويرجع ذلك إلى التنوع في عينة محل الدراسة الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (02-03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

2- توزيع العينة حسب الفئة العمرية :سنوضح في الجدول الموالي التوزيع حسب الفئات العمرية للزبائن العينة المستهدفة.

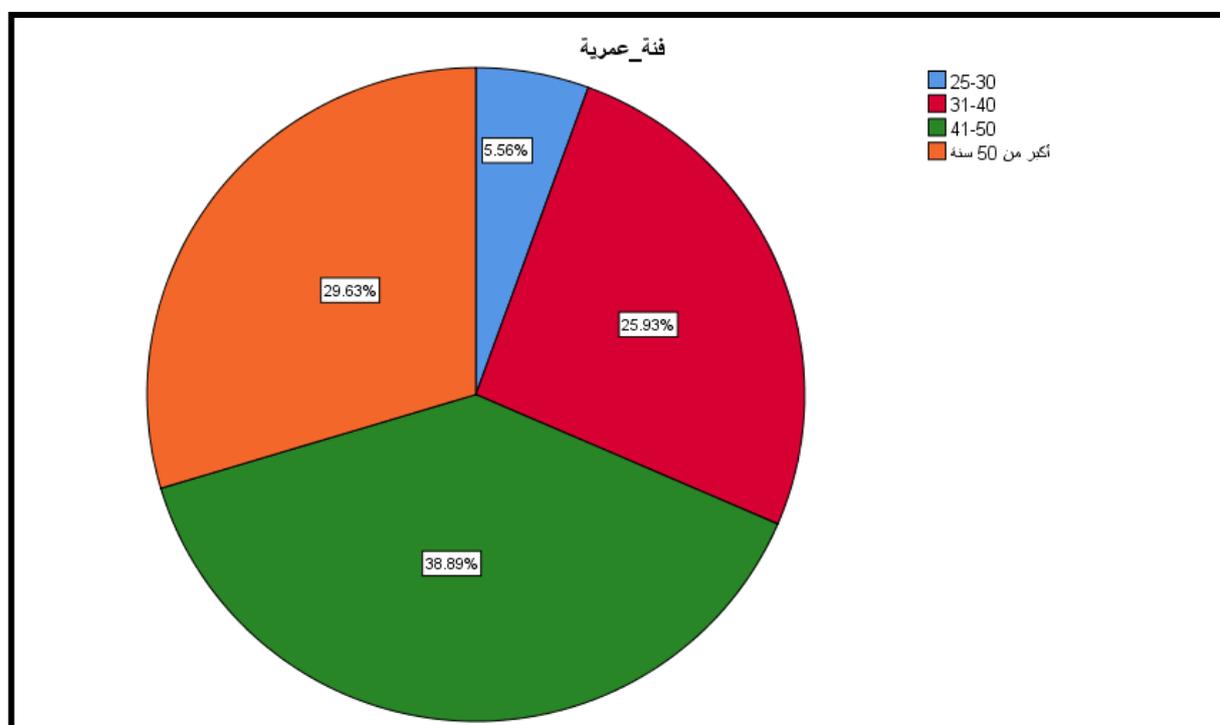
الجدول رقم(02-09) : توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
5.6	3	25-30
25.9	14	31-40
38.9	21	41-50
29.6	16	أكبر من 50 سنة
100.0	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتبين من الجدول أن ما نسبته 38.9 % من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 41-50 سنة، وما نسبته 29.6% تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة، في حين يمثل الزبائن ما بين 31 و 40 سنة ما نسبته 25.9 %، أما الزبائن الذين يساوي عمرهم 25 الى 30 هم اقل نسبة بـ 5.6 %، الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

3- توزيع العينة حسب المستوى العلمي: سنوضح في الجدول الموالي التوزيع حسب المستوى العلمي للزبائن العينة المستهدفة

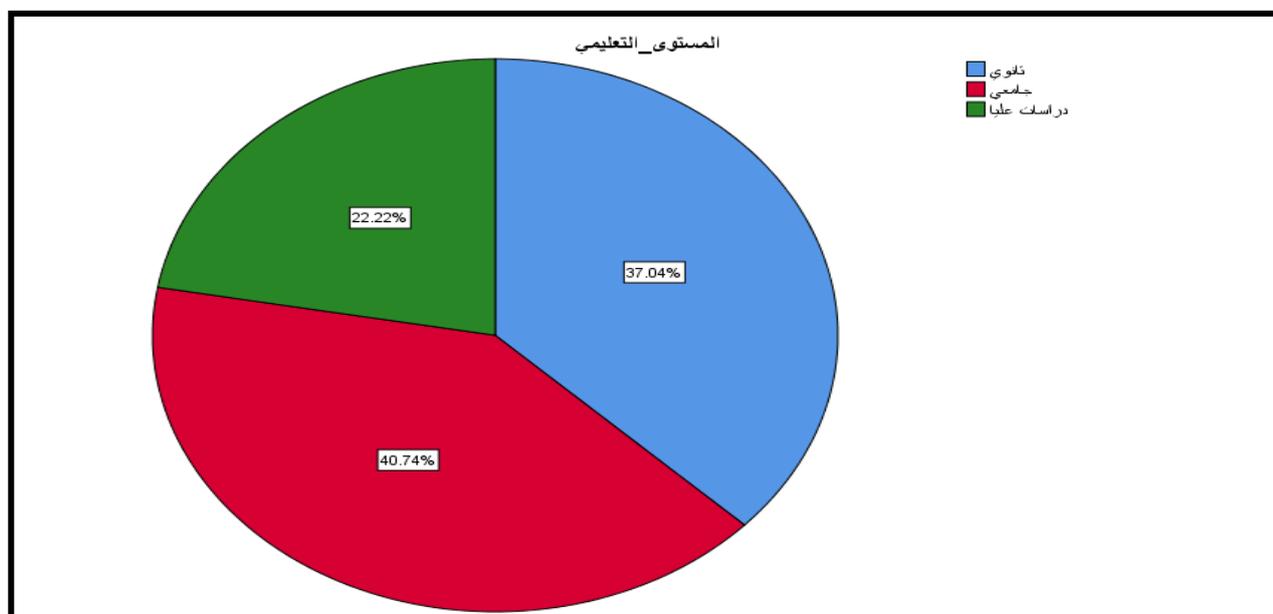
الجدول رقم (02-10) توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
ثانوي	20	37.0
جامعي	22	40.7
دراسات عليا	12	22.2
المجموع	54	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتضح من الجدول أن ما نسبته 40.70 % هم من مؤهل الجامعي، ومؤهل الدراسات العليا ما نسبته 22.20 % بين حملة ماجستير ودكتوراه نظرا لوجود عدد معتبر من الزبائن العينة 12 فرد، وتحتوي العينة على حملة مؤهل الثانوي بما نسبته 37 % ويلاحظ أن غالبية الزبائن مجتمع الدراسة يحملون شهادات علمية عليا، مما يعني قدرتهم على فهم فقرات الاستبيان والإجابة عليها بفاعلية. ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل البنك. الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

4 - توزيع العينة حسب سنوات التعامل مع البنك: سنوضح في الجدول الموالي التوزيع حسب سنوات التعامل مع البنك للزبائن العينة المستهدفة.

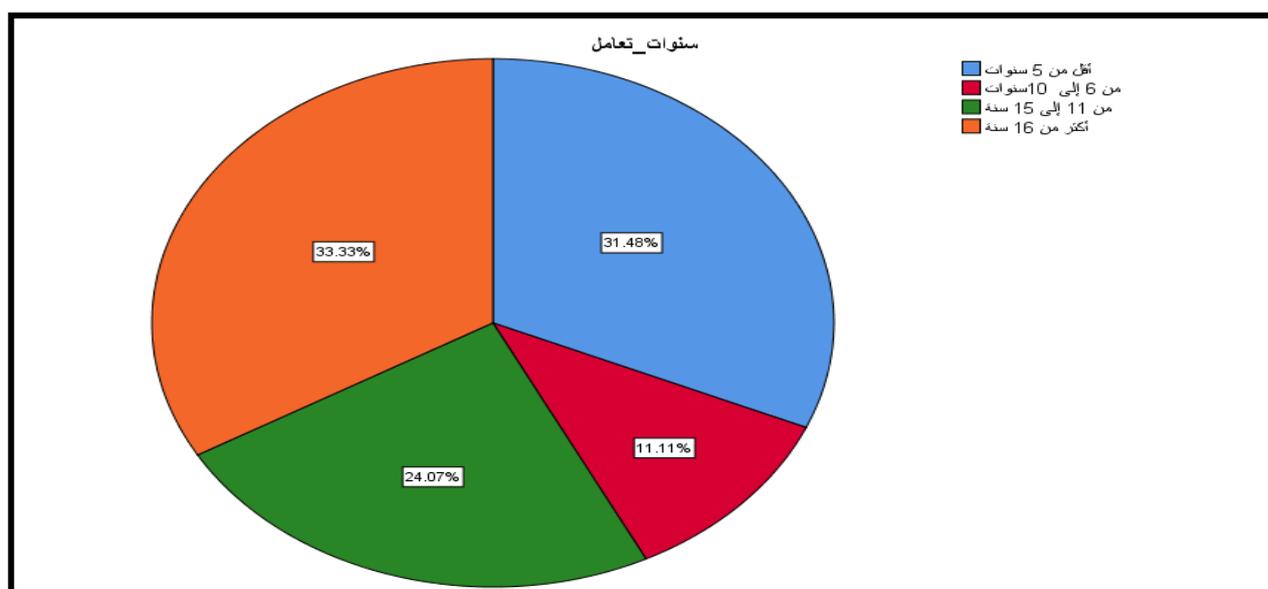
الجدول رقم(02-11): توزيع العينة حسب سنوات التعامل مع البنك

النسبة%	التكرار	الوظيفة
31.5	17	أقل من 5 سنوات
11.1	6	من 6 إلى 10سنوات
24.1	13	من 11 إلى 15 سنة
33.3	18	أكثر من 16 سنة
100.0	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتبين من الجدول أن ما نسبته 33.30 % من عينة الدراسة عدد سنوات التعامل مع البنك أكثر من 16 سنة. وبعدها فئة أقل من 5 سنوات، بنسبة 31.50 % وتليها فئة من 11 إلى 15 سنة، بنسبة 24.10 % وفي الاخير تأتي فئة من 6 إلى 10سنوات بنسبة 11.10 %. وبالنظر إلى هذه النتائج نجد على ارتفاع مستوى سنوات التعامل مع البنك مما يساعد على أن تتميز الإجابات بالدقة وهذا بدوره يؤدي إلى صحة وسلامة النتائج المراد التوصل إليها. الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات التعامل مع البنك



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

المطلب الثاني: تحليل محاور مجتمع العينة

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المحور الأول: البيئة التسويقية.

الجدول رقم (02-12): محور البيئة التسويقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة التقييم
01	تنوع احتياجات الزبائن للخدمات المصرفية يُمكن البنك من التوسع في تقديم تلك الخدمات.	2.870	1.22	7	محايد
02	يهتم البنك بالتنبؤ بالطلب على الخدمات من خلال البيئة التسويقية	3.074	1.17	2	محايد
03	يُعاني البنك من منافسة المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين.	3.055	1.15	3	محايد
04	يقوم البنك بمتابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة التسويقية	3.055	0.99	4	محايد
05	يعمل المصرف على تطبيق التقنيات الحديثة وتبني عملية التطوير لوسائل تقديم الخدمة المصرفية.	2.907	0.89	6	محايد
06	يعمل البنك على إشباع احتياجات زبائنه إلى الخدمات المصرفية باستمرار بسبب تنوع وتعدد تلك الحاجات.	2.963	0.84	5	محايد
07	يقوم البنك بوضع التقديرات والتنبؤات حول البيئة التسويقية	3.074	1.17	1	محايد
	الدرجة كلية	3.00	1.06		محايد

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور البيئة التسويقية. أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.00) وانحراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن مجال محور البيئة التسويقية. جاء بدرجة محايد.

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

الجدول رقم (02-13): محور التشخيص الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة التقييم
08	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية	3.074	1.17	4	محايد
09	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات البنك الداخلية والتغيرات الخارجية	3.666	0.89	2	موافق
10	تعكس الاستراتيجية أي تغيرات تحدث في أهداف البنك والخدمات المقدمة أو رسالتها	3.055	0.99	6	محايد
11	توجد في البنك قاعدة بيانات ترصد كل ماله علاقة في البيئة الخارجية للمنظمة	3.129	1.08	3	محايد
12	تحلل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على المنظمة	3.740	0.91	1	موافق
13	يتم التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية	2.870	1.22	7	محايد
14	يعدل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة	3.074	1.17	5	محايد
	الدرجة كلية	3.230	1.06		محايد

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التشخيص الاستراتيجي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.23) وانحراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن مجال محور التشخيص الاستراتيجي جاء بدرجة محايد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار التشخيص الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة التسويقية للبنوك، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من الفرضيات التي نسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار الفرضيات بمعامل ارتباط (Pearson)

لاختبار الفرضية محل الدراسة نستخدم على اختبار (Pearson)، وذلك باستعمال ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وتتضح النتائج من خلال:

H_0 : لا يوجد علاقة بين التشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد علاقة بين التشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-14): معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: البيئة التسويقية	الدلالة الإحصائية
التشخيص الاستراتيجي	معامل بيرسون	.945	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	54	
** مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$.			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتضح من الجدول السابق أن معامل بيرسون للارتباط، محور التشخيص الاستراتيجي مع محور البيئة التسويقية ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا يعني. إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية .
ملاحظة:

نقبل الفرضية التي تأكد على وجود علاقة بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك.

ثانياً: اختبار الفرضيات بالانحدار البسيط

H_0 : لا يوجد اثر بين التشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين التشخيص الاستراتيجي والبيئة التسويقية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	40.638	1	40.638	437.357	.000
الخطأ	4.832	52	.093		
المجموع الكلي	45.469	53			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-16): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية

معامل التحديد R^2	$0.89 \approx 0.894$
معامل الارتباط R	0.945
تقدير النموذج	$Y = -0.210 + 0.994X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نجد أن معامل الارتباط بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية ككل تبلغ قيمته (0.945) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.89) وهذا يعني أن 89% من التغيرات التي تحل محور البيئة التسويقية يفسرها محور التشخيص الاستراتيجي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (437.357)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية:

- تصورات العينة المبحوثة لمستوى البيئة التسويقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت جاءت محايد وفقا لمقياس الدراسة.
- تصورات العينة المبحوثة لمستوى التشخيص الاستراتيجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت جاءت محايد وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود علاقة بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك.
- وجود اثر بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك .

خاتمة

الخاتمة:

ينطلق التشخيص الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للبنك من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعماله من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخله من جهة أخرى، وتتطلب مرحلة التشخيص تجميع البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في البيئة الخارجية والداخلية وهو ما ساهم في زيادة البعد الاستراتيجي للمؤسسات ووحدة الأعمال (مجالات النشاط الاستراتيجي) ووظائف المؤسسة. إن تطور التشخيص الاستراتيجي على مدار السنوات، منذ الخمسينات تقريبا إلى يومنا هذا، نتج عنه العديد من الأفكار والأساليب القديمة والحديثة والتي ما زالت المؤسسات تستفيد منها في قراءة وتوقع سلوكيات منافسين وتحميل مواردها

وعليه فإن هذه المؤسسات اليوم مطالبة بالإحاطة بكل المفاهيم الإستراتيجية من أجل تشخيص استراتيجي داخلي وخارجي فعال ومن أجل معرفة أي الاستراتيجيات يجب أن تتبنى (الاستراتيجيات المتعمقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات التكامل، الإبداع الاستراتيجي... إلخ) من أجل ضمان بقايا في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.

يعتبر التشخيص الاستراتيجي خطوة مهمة في صياغة استراتيجيات نشاط المؤسسات البنكية، ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف البنك للوقوف على نقاط قوته وضعفه من جهة، وتحليل عوامل المحيط الخارجي من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهه من جهة أخرى، وذلك من أجل ربط المعطيات الداخلية والخارجية للبنك بوضعيته المستقبلية، بغرض توضيح الرؤيا لأصحاب القرار كي يتمكنوا من صياغة استراتيجية تخدم أغراض المنظمة.

والجانب التطبيقي الذي تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية وقد أحطنا بجميع جوانب الإشكالية من خلال أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي البنك البدر وكالة تيارت وانطلاقا من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والارتباطية توصلنا إلى النتائج التالية.

اولا: اختبار الفرضيات الدراسة

- صحة الفرضية الأولى، والتي مفادها أنه علاقة بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك.

- صحة الفرضية الثانية، والتي مفادها أن يوجد أثر بين محور التشخيص الاستراتيجي ومحور البيئة التسويقية من وجهة نظر زبائن البنك.

يمكن لإدارة أي بنك أن تطبق أدوات التشخيص الاستراتيجي من أجل تشخيص بيئتها التسويقية بهدف توضيح الرؤية لمتخذي القرار، وبذلك تكون قادرة على صياغة إستراتيجية ناجعة تساهم في بلوغ الأهداف المسطرة ورفع الأداء التسويقي.

ثانياً: النتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للبنوك بوظيفة التشخيص الاستراتيجي على كل المستويات (داخلي، خارجي، مزدوج) لما له من تأثير على تحقيق أداء متميز.
- إلزامية تصميم نظام للتشخيص الاستراتيجي داخل البنك مهيكلاً ومنسجماً وتابعاً لمصلحة التخطيط ضمن الهيكل التنظيمي، من أجل ترصد أي طارئ في بيئة أعمال البنك.
- على البنك تبني سياسة يقظة بالاعتماد على جهاز استخبارات تسويقية من أجل ترقب المحيط الذي ينشط فيه لتفادي أي عرقلة وإبعاد أي أذى.
- على بنك الفلاحة والتنمية الريفية استعمال أدوات التشخيص الاستراتيجي بطريقة روتينية تتضح الرؤية أمام صانعي القرار من مختلف الأقسام.
- على الرغم من أهمية عملية التحليل البيئي إلا أنها لم ترتقي إلى درجات متقدمة ولم تحظى باهتمام المسؤولين في البنك.
- عدم انفتاح البنوك الحكومية بشكل أكبر على بيئتها الخارجية والعمل بشكل مستمر لتشخيص وتحليل عوامل تلك البيئة
- تُعد عملية التحليل البيئي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، لذا ينبغي على المصارف الاهتمام بهذه المرحلة.
- تعتمد البنوك على منح التسهيلات المصرفية على المعايير المتعلقة بشخصية الزبون ومركزه المالي والضمانات التي يُقدمها.
- يُعد الائتمان المصرفي وظيفة مصرفية غاية في الأهمية، إذ يُمكن من خلاله أن يحقق المصرف المزيد من الأرباح.

ثالثاً : اقتراحات الدراسة :

- يعد استعراض نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تمكننا من معالجة بعض نقاط الضعف في المركز وتعزيز نقاط القوة
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للبنوك بوظيفة التشخيص الاستراتيجي على كل المستويات داخلي، خارجي، مزدوج لما له من تأثير على تحقيق أداء متميز.

- إلزامية تصميم نظام للتشخيص الاستراتيجي داخل البنك مهيكّل ومنسجم وتابع لمصلحة التخطيط ضمن الهيكل التنظيمي، من أجل ترصد أي طارئ في بيئة أعمال البنك
- على البنك تبني سياسة يقظة بالاعتماد على جهاز استخبارات تسويقية من أجل ترقب المحيط الذي ينشط فيه لتفادي أي عرقلة وإبعاد أي أذى.
- على بنك الفلاحة والتنمية الريفية استعمال أدوات التشخيص الاستراتيجي بطريقة روتينية لتتضح الرؤية أمام صانعي القرار من مختلف الأقسام.
- ضرورة أن تولي إدارات البنك عينة البحث عملية التحليل البيئي أهمية كبيرة في المرحلة القادمة لكي تتمكن من استغلال ما تنتجه البيئة الخارجية من فرص ومواجهة التحديات والتقليل من أثارها والعمل على التخلص منها.
- محاولة توجيه اهتمام المسؤولين في البنك بان البيئة المصرفية التي تعمل في إطارها لم تعد تلك البيئة البسيطة بل أصبحت على قدر كبير من التغيير والتعقد والتشابك بين عواملها، وبالتالي فان عدم الاهتمام بما يحدث فيها من تغييرات قد ينعكس سلباً على عملها وقد تؤدي بها إلى الخسائر.
- تبني أسلوب التحليل البيئي من قبل البنك، وخاصة وانه أصبح يُشكل ضرورة حتمية لها في العصر الراهن، باعتباره الأسلوب الوحيد الذي يزيد من قدرتها على التأثير الهادف في كافة متغيرات البيئة الخارجية، لتوجيه عمليات المنافسة لصالحها بدلاً من أن تكون مستجيب سلبى لها.
- استحداث قسم أو وحدة للتخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي.
- ينبغي أن يُتخذ قرار منح التسهيلات المصرفية بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الاستعلام المصرفي عن طالب الائتمان وتحليل الظروف البيئية المؤثرة في نشاطه أولاً، والتحليل المالي ثانياً، للوصول إلى قرار ائتماني سليم يتسم بدرجة من الدقة والموثوقية.
- زيادة الاهتمام بقسم الائتمان المصرفي لما له من أهمية وتأثير على نشاط المصرف باعتباره القسم المسؤول عن منح القروض والتسهيلات المصرفية وهي أهم بنود توظيف أموال المصرف وما يُمكن أن ينتج عنها من مخاطر ائتمانية.

رابعاً: أفاق الدراسة

- وفي آخر الدراسة وبناء على ما تم التوصل إليه سوف نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً
- اثر التشخيص الاستراتيجي على البيئة التسويقية
- مساهمة التشخيص الاستراتيجي في التميز المؤسسي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا: مراجع باللغة العربية

1. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007
2. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007،
3. ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
4. حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الفترة-16-18 أبريل، 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،
5. حميد الطائي وآخرون، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
6. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان 2009،
7. زبيدة محسن، سهام بوخالعة". دور المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة في ترقية النشاط البنكي الجزائري". مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية المركز الجامعي بشار . 20-21 افريل، 2004،
8. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 2005،
9. الشريف بقة، فايضة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02 جوان 2015،
10. عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف 08-09 نوفمبر 2010
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الاسكندرية، 1999
12. عبد الحميد، طلعت أسعد، "التسويق الفعال. القاهرة": دار النهضة العربية. 2002
13. عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة

14. -فراحتية العيد، مطبوعة دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة-موجهة للطلبة الجامعيين،
2016-2015
15. محمود صميدعي، رعدينة عثمان يوسف ،التسويق الاعلامي، مدخل استراتيجيات، دار المناهج للنشر
والتوزيع، عمان، 2004،
16. ناجي معلا" الاصول العلمية للتسويق المصرفي". عمان، الاردن.: 1994
17. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية -المفاهيم والعمليات-، دار وائل للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- ثانيا: مراجع باللغة الاجنبية
18. Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition
ECONOMICA , paris, France, 1999
19. Christian tahon, abdennebi talbi, analyse de l'entreprise dans une démarche
d'intégration, APII-JESA.volume 36 -n° 8/2002
20. Mohamed lamine dhaoui, guide methodologique : restruturation, mise a niveau
et competitivite industrielle, organisation des nations unies pour le devloppent
industriel, vienne, Autriche, 2002
21. Oméga bayonne, J-C Makimouna ngoualat, congo -brazzaville, diagnostique
stratégies pour la création de valeur, L'Harmattan , France, 1999.
22. Vincent PLAUCHU, Akim A.Tairou, Méthodologie du Diagnostic, édition
harmattan, France , 2006

الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة تحياتي لكم

نتشرف بوضع استمارة استبيان بين أيديكم الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص "تسويق الخدمات" بعنوان:

"التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك"

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تيارت

بالإجابة على الأسئلة المطروحة، ونعدكم أن أجوبتكم ستكون بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي الأكاديمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

25-30 31-40 41-50 أكبر من 50 سنة

3- المستوى العلمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الخبرة التعامل مع البنك:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة.المحور الأول: البيئة التسويقية

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تنوع احتياجات الزبائن للخدمات المصرفية يُمكن البنك من التوسع في تقديم تلك الخدمات.					
2	يهتم البنك بالتنبؤ بالطلب على الخدمات من خلال البيئة التسويقية					
3	يُعاني البنك من منافسة المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين.					
4	يقوم البنك بمتابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة التسويقية					
5	يعمل المصرف على تطبيق التقنيات الحديثة وتبني عملية التطوير لوسائل تقديم الخدمة المصرفية.					
6	يعمل البنك على إشباع احتياجات زبائنه إلى الخدمات المصرفية باستمرار بسبب تنوع وتعدد تلك الحاجات.					
7	يقوم البنك بوضع التقديرات والتنبؤات حول البيئة التسويقية					

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية					
2	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات البنك الداخلية والتغيرات الخارجية					

					3	تعكس الاستراتيجية أي تغيرات تحدث في أهداف البنك والخدمات المقدمة أو رسالتها
					4	توجد في البنك قاعدة بيانات ترصد كل ماله علاقة في البيئة الخارجية للمنظمة
					5	تحلل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على المنظمة
					6	يتم التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية
					7	يعدل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة

الملحق رقم 02: الاتساق الداخلي للمحور بيئة التسويقية

Corrélations

		01محور	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	7ف
01محور	Corrélation de Pearson	1	.928**	.940**	.894**	.886**	.692**	.695**	.940**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
1ف	Corrélation de Pearson	.928**	1	.840**	.881**	.759**	.640**	.540**	.840**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
2ف	Corrélation de Pearson	.940**	.840**	1	.800**	.846**	.435**	.646**	1.000**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
3ف	Corrélation de Pearson	.894**	.881**	.800**	1	.667**	.752**	.388**	.800**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.004	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
4ف	Corrélation de Pearson	.886**	.759**	.846**	.667**	1	.554**	.650**	.846**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
5ف	Corrélation de Pearson	.692**	.640**	.435**	.752**	.554**	1	.419**	.435**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.000		.002	.001

N		54	54	54	54	54	54	54	54
6ف	Corrélation de Pearson	.695**	.540**	.646**	.388**	.650**	.419**	1	.646**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.004	.000	.002		.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54
7ف	Corrélation de Pearson	.940**	.840**	1.000**	.800**	.846**	.435**	.646**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
N		54	54	54	54	54	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 03: الاتساق الداخلي للمحور التشخيص الاستراتيجي

Corrélations

		محور02	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف	13ف	14ف
محور02	Corrélation de Pearson	1	.907**	.539**	.867**	.918**	.573**	.949**	.907**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
8ف	Corrélation de Pearson	.907**	1	.222	.846**	.879**	.228	.840**	1.000**
	Sig. (bilatérale)	.000		.107	.000	.000	.097	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
9ف	Corrélation de Pearson	.539**	.222	1	.234	.261	.865**	.494**	.222
	Sig. (bilatérale)	.000	.107		.089	.057	.000	.000	.107
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
10ف	Corrélation de Pearson	.867**	.846**	.234	1	.919**	.243	.759**	.846**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.089		.000	.076	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
11ف	Corrélation de Pearson	.918**	.879**	.261	.919**	1	.339*	.850**	.879**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.057	.000		.012	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
12ف	Corrélation de Pearson	.573**	.228	.865**	.243	.339*	1	.573**	.228
	Sig. (bilatérale)	.000	.097	.000	.076	.012		.000	.097
	N	54	54	54	54	54	54	54	54

ف13	Corrélation de Pearson	.949**	.840**	.494**	.759**	.850**	.573**	1	.840**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54
ف14	Corrélation de Pearson	.907**	1.000**	.222	.846**	.879**	.228	.840**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.107	.000	.000	.097	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 04: معامل الثبات Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.965	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.919	7

الملحق رقم 05: البيانات الشخصية

		الجنس		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	35	64.8	64.8	64.8
	انثى	19	35.2	35.2	100.0
Total		54	100.0	100.0	

		فئة_عمرية		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	25-30	3	5.6	5.6	5.6
	31-40	14	25.9	25.9	31.5
	41-50	21	38.9	38.9	70.4
	أكبر من 50 سنة	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

		سنوات التعامل مع البنك		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	17	31.5	31.5	31.5
	من 6 إلى 10 سنوات	6	11.1	11.1	42.6
	من 11 إلى 15 سنة	13	24.1	24.1	66.7
	أكثر من 16 سنة	18	33.3	33.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ثانوي	20	37.0	37.0	37.0
	جامعي	22	40.7	40.7	77.8
	دراسات عليا	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان

	ف1	ف2	ف3	ف4	ف5	ف6	ف7	ف8	ف9	ف10	ف11	ف12	ف13	ف14	
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.8704	3.0741	3.0556	3.0556	2.9074	2.9630	3.0741	3.0741	3.6667	3.0556	3.1296	3.7407	2.8704	3.0741	
Ecart type	1.2293	1.1792	1.1560	.9984	.8958	.8459	1.1792	1.1792	.8902	.9984	1.0823	.9149	1.2293	1.1792	

الملحق رقم 07: معامل الارتباط Corrélation de Pearson

Corrélations

		محور01	محور02
محور01	Corrélation de Pearson	1	.945
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	54	54
محور02	Corrélation de Pearson	.945	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	54	54

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور 02	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.945	.894	.892	.30482

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40.638	1	40.638	437.357	.000
	de Student	4.832	52	.093		
	Total	45.469	53			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-.210	.159		-1.318	.193
	محور 02	.994	.048	.945	20.913	.000

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1.0679	4.7586	3.0000	.87564	54
de Student	-.47741	.79376	.00000	.30193	54
Valeur prévue standard	-2.206	2.008	.000	1.000	54
Résidu standard	-1.566	2.604	.000	.991	54

المخلص:

الغرض من هذه الورقة البحثية هو تشخيص البيئة التسويقية للبنوك الجزائرية تشخيصا إستراتيجيا من أجل إعطائها صورة واضحة ومتكاملة بإبراز مكامن القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي لها تأثير على حاضر ومستقبل البنك، هذه المعطيات الوافية تعتبر بمثابة التهيئة الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة التي تخص البنك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تم استعماله في جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي، ومنهج دراسة الحالة الذي تم استعماله في جمع المعلومات الأولية من البنك محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى تأكيد إمكانية إسقاط أدوات التشخيص الاستراتيجي على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وجمع معلومات متكاملة ودقيقة عن وضعية البنك، هذه العملية تحتاج إلى موارد بشرية متخصصة ومؤهلة، وإلى اهتمام الإدارة العليا للبنوك الجزائرية بهذه الوظيفة الهامة.

الكلمات المفتاحية: البيئة التسويقية، التشخيص الاستراتيجي، أدوات التشخيص الاستراتيجي، بدر بنك تيارت

Abstract :

The purpose of This research paper is to strategically diagnose the marketing environment of Algerian banks, in order to give them a clear and integrated picture by highlighting the strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats that have an impact on the present and future of the Bank, The study relied on the descriptive analytical method that was used in collecting secondary information through desk research, the case study method that was used in collecting primary information from the bank under study, and the method of observation and interview .

The study concluded by confirming the possibility of dropping the strategic diagnostic Tools on the Bank of Agriculture and Rural Development, and collecting integrated and accurate information on the status of the bank .

Keywords: Marketing environment, strategic diagnosis, strategic diagnostic tools, Badr Bank tiaret