

## التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة

Strategic diagnosis of the marketing environment for banks, a case study of the  
Agricultural and Rural Development Bank Guelma Agency

ط. د. عمايرية سهيل<sup>1\*</sup> ، أ.د. بوعزيز ناصر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8ماي 1945 قالمة

[amairia.souhil@univ-guelma.dz](mailto:amairia.souhil@univ-guelma.dz)

<sup>2</sup> مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8ماي 1945 قالمة

[bouaziz.nacer@univ-guelma-dz](mailto:bouaziz.nacer@univ-guelma-dz)

تاريخ القبول: 2023/05/05

تاريخ الاستلام: 2022/04/11

ملخص:

الفرض من هذه الورقة البحثية هو تشخيص البيئة التسويقية للبنوك الجزائرية تشخيصا استراتيجيا من اجل إعطائها صورة واضحة ومتكاملة بإبراز مكامن القوة والضعف، وكذا الفرص والتحديات التي لها تأثيرا 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، وأسلوب الملاحظة والمقابلة.

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

تصنيف JEL: P18, P51, P59, G21

### 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 Jel Classification Codes : P18, P51, P59, G21

## 1. مقدمة

يمارس المصرف أعماله منذ نهاية القرن العشرين في بيئة ديناميكية شديدة المنافسة تتميز بكثرة المتغيرات البيئية وتعتها.

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 تحديا ثقيلًا يتجلى في رصد وتشخيص وفهم تغيرات المحيط.

من هذا المنطلق، أصبح من الضروري فهم البيئات والقطاعات والمنافسة عن طريق نظام تشخيص فعال يقوم بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة ويوظف أدوات علمية ومنطقية لأخذ القرارات المناسبة بغية تجسيد الأهداف الاستراتيجية المسطرة والمستوحاة من رسالة المؤسسة.

### 1.1 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 استراتيجية تخدم أغراض المنظمة.

وعليه سيكون السؤال الرئيسي لهذا البحث كما يلي:

هل يمكن تطبيق أدوات التشخيص الاستراتيجي بهدف التشخيص البيئي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟ وهل يفى هذا المدخل لبناء استراتيجية فعالة تمكّن من بلوغ الأهداف الموضوعية؟

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

- ما المقصود بالبيئة التسويقية للبنك؟

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمامرة سهيل، بوعزيز ناصر

- ماذا نعني بالتشخيص الاستراتيجي؟
  - ما هي أدوات التشخيص الاستراتيجي المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة؟
- 1.2 فرضية الدراسة:**

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

**3.1 أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى مسح البيئة التسويقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، اعتماداً على أدوات التشخيص الاستراتيجي، وإظهار مدى فاعلية هذا التشخيص في توضيح الرؤية لأصحاب القرار من خلال المعلومات الضرورية التي يوفرها.

#### **4.1 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 للأنترنت، 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.

#### **2 الإطار المفاهيمي للبيئة التسويقية للخدمات البنكية**

##### **1.2 مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها:**

نظراً للأهمية الكبيرة التي تحظى بها البيئة التسويقية للبنك، قدّم العديد من الباحثين تعريفات متباينة لهذا المفهوم الأساسي حيث عرّفها كوتلر "بأنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم" (kotler, p, 2006,P64).

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

أما الصميدعي عرّفها " بأنها تمثل القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة والفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين ".(الصميدعي، محمود، 2007، ص52).

من التعريفين السابقين يتبين لنا بأن بيئة البنك التسويقية هي كل العناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو بأخرى على نشاط إدارة التسويق وتتميز هذه البيئة بالخصائص التالية: (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2011، ص189):

- أنها تمثل كافة العوامل الداخلية المباشرة (عناصر المزيج التسويقي) وغير المباشرة (إدارة الإنتاج، التمويل، الأفراد، نظم المعلومات) داخل المنظمة والتي يمكن التحكم فيها من قبل المنظمة؛
- أنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة وإدارتها بشكل عام والتي لا يمكن التحكم فيها؛
- تتصف البيئة الخارجية بدرجة عالية من عدم التأكد، التعقيد، وسرعة التغير؛
- إن فهم البيئة التسويقية يتطلب إجراء تحليل عميق لطبيعة المؤثرات ودرجة تأثيرها؛
- تتضمن البيئة التسويقية الداخلية نقاط القوة والضعف بينما تتضمن البيئة التسويقية الخارجية الفرص والتحديات؛

## 2.2 البيئة التسويقية الداخلية للخدمات البنكية:

وتشمل كافة موارد وإمكانيات البنك المادية والبشرية والمالية والفنية، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للبنك أو مواطن ضعف. (عبد الحميد، طلعت أسعد، 2002، ص160)

### 1.2.2 البنك:

تتمثل المهمة الأساسية لإدارة التسويق في البنوك في توفير خدمات مصرفية تلبي من خلالها حاجات ورغبات العملاء.

### 2.2.2 الموردون:

هم الأفراد والمنظمات الذين يزودون البنك بما يحتاجه في الصناعة البنكية.

### 3.2.2 العملاء:

هم الأفراد الذين يتعاملون مع البنك، لذلك يجب عليه دراسة حاجاتهم لتوفيرها وفهم رغباتهم لتلبيتها، وعلى العموم فان جل البنوك تنتهج استراتيجية الاستهداف لتطوير وابتكار منتجات تفي بالغرض.

### 4.2.2 المنافسون:

وفقا للمفهوم التسويقي الحديث، فان البنك لكي ينجح في السوق عليه أن يوفر قيمة وقناعة لدى العميل أعظم من تلك التي تقدمها البنوك المنافسة، والمنافسة عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية، والحركية، والتنمية في أي قطاع اقتصادي وهذا من خلال الأسعار، أو التطوير والرفع من جودة المنتجات. (زبيدة محسن، سهام بوخاله، 2004)

### 3.2 البيئة التسويقية الخارجية للخدمات البنكية:

تمثل عوامل البيئة الخارجية المتغيرات التي تطرأ 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.

### 1.3.2 العوامل القانونية والسياسية:

تشمل هذه البيئة الحساسة متغيرات متعددة أهمها:

✓ الاستقرار 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.

### 2.3.2 العوامل الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية بكل ما تؤدي إليه من حالات كساد ورواج وتضخم دورا هاما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على مدير التسويق بالبنك. (ناجي معلا، 1994، ص103)

### 3.3.2 العوامل الاجتماعية والثقافية:

تشمل كل من العادات والتقاليد والتعليم والثقافة والقيم والاتجاهات، فهذه العوامل تأثيرا جليا ومباشرا على سلوك العملاء بشتى أصنافهم.

### 4.3.2 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 تلبي حاجات ورغبات العملاء.

### 3 التشخيص الاستراتيجي (مفاهيم أساسية)

هو مدخل يهتم بإدارة العلاقة مع بيئة الأعمال، ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمستقبلية، مما يسهل على متخذي القرار تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة للمنظمة.

### 1.3 مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

يشكل التشخيص الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية أحد الأركان الرئيسية للخطط الاستراتيجية معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر.

وللتحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. (أنس عبد الباسط عباس، 2018، ص88)

### 2.3 أهمية التشخيص الاستراتيجي:

تهدف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية، وتحظى بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة لما لها من منافع نلخص بعض منها كما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام البنك، بالنظر إلى إمكانياته وخبراته وموارده؛
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد المجالات الممكنة للتحسين والتوجهات المستقبلية؛
- اكتشاف الميزات التنافسية للمنظمة وطرق توظيفها من أجل تحسين فعالية الأداء؛
- تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة؛

### 3.3 أدوات التشخيص البيئي:

هناك العديد من أدوات التشخيص البيئي التي تستخدم في هذا المجال، وإن استخدام أحد أو بعض هذه الأدوات يرتبط بمجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها ما يلي:

- طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة؛

- الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها؛
- الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة؛
- كفاءة ومهارة الإدارة في التخطيط والتنفيذ لأنشطتها؛
- قدرة المنظمة على استخدام أدوات التشخيص البيئي المناسبة؛
- ظروف ومناخ العمل داخل المنظمة؛
- الظروف الخارجية المحيطة بها؛(الصميدعي، محمود، 2007، ص204)

#### 4 الدراسة الميدانية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة

##### 1.4 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة):(www.badrbanque.dz/arab, 2022)

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية تتمتع بقانون البنك التجاري، أنشئ بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 حيث جاء بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA) وذلك لتطوير القطاع الفلاحي والعالم الريفي بصفة عامة، إلا أن انطلاقته الفعلية كانت في 02 نوفمبر 1982 برأس مال قدره 22 مليار دج، وهو الآن شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دج وميزانية قدرت بـ 226 مليار دج.

تعتبر قالمة من المناطق الفلاحية الهامة، لذا فإن إنعاش الفلاحة فيها لا يكون إلا بعمليات تمويل كبيرة تتولى الدولة توفيرها وهذا ما يترجمه تأسيس بنك BADR قالمة بالمرسوم 100/82 والبنك يقع مقره بشارع سويداني بوجمعة بمدينة قالمة.

إن الهدف الأساسي من إنشاء بنك BADR هو تسهيل تمويل العمليات المصرفية أو الاعتمادات المالية.



## 2.4 التشخيص الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة:

يستند التشخيص الاستراتيجي إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للبنك، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئته الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمله في بيئته الخارجية، وعلى هذا الأساس تم القيام بدراسة تحليلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، وتطبيق أشهر أدوات التشخيص الاستراتيجي عليه لإظهار إمكانية تطبيق هذه الأدوات ومدى التغيير الذي يمكن أن تحدثه كل أداة في طريقة عرض المعلومات عن حالة البنك الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا.

ومن أدوات التشخيص التي تم اعتمادها في هذه الدراسة ما يلي: التجزئة الاستراتيجية، نموذج PEST، تحليل SWOT، منحى الخبرة، أما مصفوفة BCG التي تكشف عن المركز التنافسي للبنك فقد تعدّ تطبيقها لصعوبة التوصل إلى المؤشرات الخاصة بها بسبب التوجه المركزي الذي تنتهجه البنوك الجزائرية.

### 1.2.4 التجزئة السوقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يمكن تقسيم الزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى زبائن طبيعيين حيث جُزئوا بدورهم من حيث نشاطهم ما إذا كان تجاري وخاضع للقانون التجاري أو خواص كالجمعيات أو أشخاص عاديين، وإلى زبائن معنويين والذين بدورهم ينقسمون إلى شخصيات معنوية خاصة (ذات نفوذ أو سلطة، أو شخصية بارزة) أو إلى شخصيات معنوية عمومية.

ويمكن تصنيف عملاء البنك إلى أربعة قطاعات أساسية وهي كالاتي: القطاع الفلاحي، المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأفراد.

وانطلاقا من هذه التجزئة تم تجزئة نشاط البنك إلى ثلاثة مجالات نشاط استراتيجي وهي كالاتي: المنتجات المصرفية، الخدمات المصرفية الالكترونية، والمعاملات المصرفية الالكترونية.

من الجانب الاستراتيجي يستفيد المصرف من خلال التجزئة من اكتساب فرص لخلق أو تطوير نشاطات جديدة، ومعرفة أولوية تطوير أو ترك مجالات النشاط الحالية، والاستعمال الأمثل للموارد

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

وتوجيه استثماراته، كذلك تكثيف جهوده حول ميزة معينة وبالتالي التحكم في عوامل النجاح في مجال نشاطه.

كما يستفيد من سهولة تحديد أهدافه وحساب نسبة تحقيق الفعالية، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة من خلال حسن تسيير الموارد وتوجيه التدفقات المالية والمجهودات حسب حاجة وأهمية كل سوق.

#### 2.2.4 نموذج PEST لتشخيص البيئة التسويقية الخارجية الكلية ليدر بنك:

يهدف هذا النموذج إلى تقسيم تأطيرات البيئة الكلية إلى ستة مجموعات كبرى متمثلة في: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والقانونية.

#### 1.2.2.4 البيئة السياسية ليدر بنك:

يعد هذا المصرف بنك عمومي وهو شركة ذات أسهم رأس مالها ملك للدولة، تتمثل الأطراف السياسية التي لها علاقة مباشرة مع البنك في: وزارة المالية، وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، وزارة الصناعة وتنمية الاستثمار ووزارة التجارة، فكونها منشأة عمومية يعطيها فرصة الاستفادة من سياسة الدولة الجزائرية في دعم المنتج الخدمي المحلي، وكذلك سياسة التأهيل التي استنادت منها المشاريع المحلية، كما أنها تعاني من تهديد البيروقراطية كونها تتعلق بأطراف عدة تؤثر في حريتها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 2.2.2.4 البيئة الاقتصادية ليدر بنك:

ينتمي المصرف محل الدراسة إلى قطاع الخدمات المالية، حيث يعد هذا السوق في غاية الجاذبية لاعتبارين أساسيين: أن عدد البنوك الفاعلة في البلاد قليل وأهمية الموقع الجغرافي للبلاد، فالسوق يشهد الطلب فيه ارتفاعا مستمرا نظرا لزيادة دخل الفرد من جهة وانتعاش قطاعات الاقتصاد من جهة أخرى.

#### 3.2.2.4 البيئة الاجتماعية والثقافية ليدر بنك:

بالنسبة للبيئة الاجتماعية للمصرف محل الدراسة فتتكون من جميع الزبائن الحاليين وهم كالاتي: مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، المستفيدين الفرديين من الثورة الزراعية، مزارع القطاع

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

الخاص، تعاونيات الخدمات، الدواوين الفلاحية، المؤسسات الفلاحية الصناعية، قطاع الصيد، المهن  
الحرّة، الحرفيين.

وتعدّ البيئة الثقافية تهديداً للمصرف، باعتبار أن المجتمع الجزائري مسلم وتعامله مع البنوك  
يكون بمرجعية الدين الإسلامي، حيث يتعامل مع هذه البنوك بحذر لاعتمادها على الفوائد الربوية.

#### 4.2.2.4 البيئة التكنولوجية لبدر بنك:

يطبق بنك بدر مجموعة من أنظمة الدفع الحديثة والتي بدورها تسهل عملية تقديم الخدمات  
ومن بين هذه الأنظمة نذكر نظام سويفت ونظام المقاصة الالكترونية، نظام سيرات، نظام التسويات  
الفورية الإجمالية، معالجة التحويلات السريعة على مستوى الوكالة المرسلّة، البطاقات البنكية، مصرف  
بدر الالكتروني.

للبنك نظام يقظة تكنولوجية مستمر لما يحيط به من تغيرات، لذلك فهو يحاول باستمرار مواكبة  
الركب في التطورات التكنولوجية في هذا المجال.

#### 5.2.2.4 البيئة القانونية لبدر بنك:

من أهم مميزات هذه البيئة تقنين سعر الخدمات والمنتجات للزبون من طرف الدولة الجزائرية،  
فالمصرف يخضع لقوانين الدولة وفي علاقة مستمرة مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

#### خلاصة التحليل الخارجي لبدر بنك:

إن الهدف الأساسي من التحليل الخارجي هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة،  
حيث تعدّ الفرصة أي موقف، فكرة أو موقع يتناسب إيجاباً مع الرؤيا الاستراتيجية للبنك أو يزيد من  
قدرته التكيفية في بيئة أعماله، أما التهديد فهو موقف فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل  
معه إلى عرقلة مسيرة البنك أو إلحاق الأذى به.

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

#### 3.2.4 تشخيص SWOT ل BADR بنك:

يعتبر التشخيص الرباعي أحد المصادر التي يتم من خلالها معرفة نقاط القوة التي يمتلكها المصرف، وما هي الفرص التي يمكن استثمارها من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن تشخيص الوضع الراهن يظهر نقاط الضعف الموجودة بالبنك والتهديدات التي يواجهها.

##### الجدول 1: نقاط القوة في بدر بنك

نقاط القوة	
نقاط القوة	كيفية المحافظ عليها
يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية	الممارسات الجيدة
استعماله لنظام سويتف منذ سنة 1991	استغلال القوة للاستفادة من الفرص
استخدام التكنولوجيا الحديثة	مواكبة التطور
الشبكة الأكثر كثافة	البناء على النجاحات
أول من طبق مفهوم بنك المجالس	تنمية الميزات التنافسية
ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة	تطبيق مبادئ الجودة الشاملة
استخدام تقنية نقل الشيك عبر الصورة	مواكبة تطور المصارف العالمية

المصدر: من إعداد الباحث

##### الجدول 2: نقاط الضعف في بدر بنك

نقاط الضعف	
نقاط الضعف	آلية الحد منها وتعديلها أو إيقافها
يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة	التخلص من القيود السياسية

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
 عمائرية سهيل، بوعزيز ناصر

التخلص من التسيير المركزي	لا يحظى باستقلالية التسيير
التركيز على التأهيل الجيد للموظفين	خدماته تقدم بطريقة المصنع للخدمة
تبني مبادئ التسويق الداخلي	افتقاره لمبادئ التسويق الداخلي
انتهاج سياسات المصارف المتطورة	مركزية القرارات
تطبيق المعايير الدولية	الدليل المادي لا يواكب التطور
التعامل بطرق غير ربوية	مرجعية الدين

المصدر: من إعداد الباحث

### الجدول 3: الفرص المتاحة أمام بدر بنك

الفرص المتاحة	
كيفية الاستفادة منها	الفرص
تحسين المزيج التسويقي	استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن
استقطاب الكفاءات والمهارات	الاستفادة القصوى من مزايا التكنولوجيا
التسهيلات والخدمات المميزة	رفع حجم الودائع
دخول أسواق جديدة	زيادة أرباح البنك
توسيع الاستثمار	زيادة رقم الأعمال
التخطيط	استغلال الفرص الاستثمارية
البناءات المستقبلية	التطلع للخوض في الأسواق الدولية

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول 4: التهديدات المحتملة أمام بدر بنك

المخاطر المحتملة	
المخاطر	طرق السيطرة عليها
انفتاح السوق أمام البنوك المحلية والأجنبية	توخي الحذر من القادمون الجدد
مخاطر الائتمان	الدراسة الجيدة للقروض
نظم الإدارة والسياسات المصرفية	تبني أسس علمية في التسيير المصرفي
مخاطر التسويق الالكتروني	تفعيل الميكانيزمات الوقائية
مخاطر تشغيلية	تطبيق مبادئ المراقبة بشتى أنواعها
مخاطر استراتيجية	اليقظة المستديمة للتغيرات الطارئة

المصدر: من إعداد الباحث

يشير هذا التحليل إلى وجود أربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها، وقد تتداخل هذه الاستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت وهي كالاتي:

نقاط القوة/الفرص:

- التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية بوضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة؛
- تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى؛

#### نقاط القوة/التحديات:

- التركيز على التخلص من التحديات التي تواجه المصرف بوضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التحديات التي تواجه البنك.

#### نقاط الضعف/الفرص:

- التركيز على مجالات التطوير والتحسين بوضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).

#### نقاط الضعف /التحديات:

- التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها بوضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التحديات التي قد تنتج عن نقاط الضعف.

ويتم تحقيق ذلك من خلال:

- استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة.
- استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد.

#### 4.2.4 منحنى الخبرة أو التجربة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يتمثل منحنى الخبرة في العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف، فكل زيادة في الإنتاج يتبعها انخفاضاً في التكاليف، وهذا ما يمكن ملاحظته في المصرف محل الدراسة وخصوصاً في مجال نشاط الإيداع والائتمان اللذان يعدان من أقدم أنشطة البنك، إذ تحقق فيه إنتاجاً بكميات كبيرة ويحقق نسبة عالية من رقم الأعمال، أي أن تضاعف هذا النوع من الخدمات المصرفية من سنة إلى أخرى يدل على مدى الخبرة والتعلم اللذين يمكن للبنك الاستفادة منهما، كما هو مبين في الجدولين التاليين:

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

### الجدول 5: تطور حجم ودائع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من سنة 2015 إلى 2019

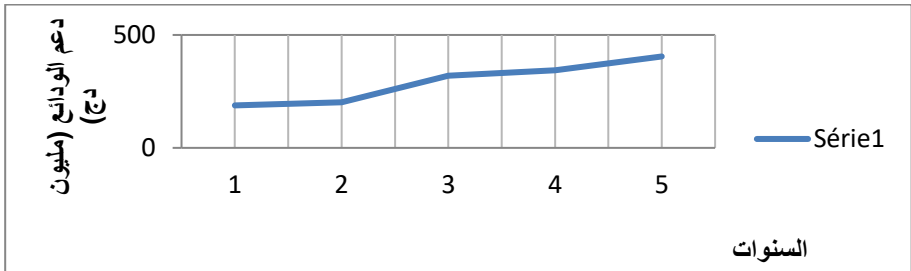
الوحدة: مليون دج

السنوات	ودائع جارية		ودائع لأجل		ودائع توفير		ودائع ممثلة بسندات		إجمالي الودائع
	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
2015	62%	116.616	19%	29.137	16%	28.667	7%	13.716	188.127
2016	52%	105.872	23%	47.046	17%	33.998	8%	15.016	201.897
2017	46%	146.542	35%	113.236	13%	24.138	6%	17.013	318.929
2018	41%	141.535	36%	125.650	16%	55.456	6%	21.107	343.748
2019	50%	205.339	24%	99.683	19%	73.100	7%	26.611	404.733

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ميزانيات البنك

من خلال الجدول يمكن ملاحظة تطور معتبر في رقم أعمال ودائع بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تضاعف حجم ودائعه من 188.127 مليون دج سنة 2015 ليصل إلى 404.733 مليون دج سنة 2019.

### الشكل 1: تطور حجم ودائع بنك BADR من سنة 2015 إلى 2019



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ميزانيات البنك



التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

### الجدول 6: توزيع القروض التي يمنحها بنك BADR بحسب القطاعات الممولة

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات القطاعات
25409	17367	12187	9614	6218	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43606	20254	19327	-	-	المؤسسات الكبرى
47036	43059	8835	1510	916	القطاع أفلاحي
116051	80676	40349	11124	7134	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير نشاط المديريات

نلاحظ من خلال الجدول التزايد المستمر لحجم القروض التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث ارتفع حجم القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوتيرة تدريجية خلال الثلاث سنوات الأولى، وذلك بنسبة متساوية تقدر ب 50%، ليبلغ 25409 مليون دج نهاية عام 2019، أما عن مجموع القروض التي يمنحها البنك إلى المؤسسات الكبيرة فقد ارتفع هو الآخر من 19327 سنة 2017 إلى أكثر من 43000 مليون دج سنة 2019، وهذا يدل على زيادة معتبرة في القروض الممنوحة، إذ تم إثبات أن هناك انخفاضا في تكاليف الإنتاج الودوية كلما تضاعف حجم القروض الممنوحة.

فمنحنى الخبرة أو التجربة هو تمثيل لتراجع التكاليف الودوية لبنك الفلاحة والتنمية مع زيادة حجم خدماته.

إن منحنى الخبرة كأداة للتشخيص الاستراتيجي قد فرض نفسه انطلاقا من ملاحظات ميدانية كما أضفى بعدا كليا على التشخيص، فاستراتيجيا إذا أراد البنك أن يحسن مكانته في السوق ويطور وضعيته فإنه مطالب برفع ميل منحنى تجربته أكثر من منافسيه.

### تحليل النتائج

انطلاقا من الدراسة والتشخيص السابق يمكن إيراد النتائج التالية:

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

من واقع مقابلتنا مع بعض مسؤولي البنك محل الدراسة لاحظنا أن التسيير الإداري الذي ينتهجه البنك مجرد من الفكر الاستراتيجي، لهذا الاعتبار فإن هؤلاء الكوادر لا يولّون اهتمام لأدوات التشخيص الاستراتيجي، بحكم أن التسيير السائد يخضع للمركزية المطلقة، وهذا السبب كان كافيا ومقنعا لعدم استطاعتنا تطبيق بعض الأدوات الخاصة بتحليل المركز التنافسي لأنها تستدعي مؤشرات يراها إطارات البنك غاية في السرية كالحصة السوقية ورقم الأعمال.

على الرغم من أننا لم نتمكن من استخدام بعض المصفوفات الخاصة بتحليل المنافسة بسبب التسيير المركزي الذي يعير اهتماما خاصا وسرية لا معنى لها لبعض البيانات، فإن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإمكانها تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بحكم أننا تمكنا من إسقاط هذه الأدوات على أكثر من صعيد (داخليا وخارجيا).

استطعنا من خلال تشخيص بيئة البنك الداخلية والخارجية من جمع معلومات متكاملة ودقيقة، الشيء الذي أراح بعض الضبابية، فاتضحت الرؤيا لمتخذي القرار وأصبح بإمكانهم رسم استراتيجية ناجعة تسمح برفع الأداء الكلي للبنك.

للتطبيق على أرض الواقع تحتاج أدوات التشخيص الاستراتيجي إلى المعلومات الضرورية التي تسمح بتوضيح الرؤية واستخلاص النتيجة، فتطبيقها مرهون بتوفير هذه المعلومات.

للتطبيق على أرض الواقع تحتاج أدوات التشخيص الاستراتيجي إلى كفاءة المورد البشري المؤهل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في مثل هذا النوع من الممارسات.

### 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.

## التوصيات والاقتراحات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم التوصيات 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 مهيكلا ومنسجما 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.

## قائمة المراجع:

- kotler, p,2006). P64. (*Marketing Management, Analysis Planing Implementation and Contro*. New Jersey, usa: Prentice–Hall.
- *www.badrbanque.dz/arab*). janvier, 2022 15 (octobre, تاريخ الاسترداد 15 2022 من *www.badrbanque.dz*.
- الصميدعي, محمود. (2007,ص204). *استراتيجيات التسويق,مدخل كمي وتحليلي*. عمان,الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الصميدعي, محمود. (2007,ص52). *استراتيجيات التسويق,مدخل كمي وتحليلي*. عمان,الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- أنس عبد الباسط عباس. (2018,ص88). *الادارة الاستراتيجية,رؤية معاصرة*. محافظة الافلاج,المملكة العربية السعودية: دار النشر الدولي.

التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة  
عمايرية سهيل، بوعزيز ناصر

---

- زبيدة محسن، سهام بوخالعة. (20-21 افريل، 2004). 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 .
- عبد الحميد، طلعت أسعد. (2002، ص160). التسويق الفعال. القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. (2011، ص189). التسويق الاستراتيجي. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ناجي معلا. (1994، ص103). الاصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان، الاردن: مطابع الصفوة.