

العنوان:	تقويم دور إدارة التسويق بنوك قطاع الأعمال التجارية المصرية دراسة نظرية تطبيقية
المصدر:	مجلة البحوث المالية والتجارية
الناشر:	جامعة بورسعيد - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	حمودة، منى أحمد محمد
المجلد/العدد:	ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الشهر:	يونيو
الصفحات:	354 - 372
رقم MD:	70703
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الاستثمارات، التسويق المصرفي، البنوك التجارية، مصر، الاحوال الاقتصادية، التمويل، إدارة البنوك، القطاع العام
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/70703">http://search.mandumah.com/Record/70703</a>

# تقويم دور إدارة التسويق بنوك قطاع الأعمال التجارية المصرية

## دراسة نظرية تطبيقية

بحث مقدم من  
منى أحمد محمد حمودة  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة  
بيورسعيد - جامعة قناة السويس

٢٠٠٩

## تمهيد:

يعد الجهاز المصرفي من أهم دعائم الاقتصاد المصري، نظرًا لما يساهم به في عملية الإصلاح الاقتصادي من خلال تمويل الاستثمارات التي تخدم الاقتصاد القومي، وتزداد أهمية نشاط التسويق في المؤسسات المالية العاملة في الدول المتقدمة بصفة عامة، وفي الدول النامية بصفة خاصة، وتستمد هذه الخصوصية جوانبها من أن السوق المصرفي في الدول النامية يعاني من مجموعة من العقبات أهمها: حداثة النظام المصرفي، وتقليدية أساليب العمل المستخدمة وبدائيتها وضعف العادة المصرفية، وشيوع وتفضيل نظام التعامل نقدًا وهي كلها أمور تلقي أعباء على جهاز التسويق في البنوك العاملة في الدول النامية. (١)

ولن يكون هناك تسويق في البنك نما لم تعتنق إدارة البنك فلسفة التسويق وتوجه قراراتها بناء على هذه المفاهيم، ومن ثم تكون فلسفة إدارة البنك أن البنك ليس قائمًا لتنفيذ أنشطة، وإنما للوفاء بإحتياجات العملاء وإشباع هذه الإحتياجات، ومن المهم أن يعبر التنظيم الإداري عن اعتناقه فلسفة التسويق، وأن تعبر سلوكيات موظف البنك كذلك عن هذه الفلسفة. فيجب أن يشمل التنظيم الإداري في البنك على إدارة قوية للتسويق، وأن ينظر إليها كإحدى الإدارات العليا أو الرئيسة في البنك، وأن تكون موجهة لأنشطة الإدارات الأخرى. (٢)

## أولاً: مشكلة البحث:

### ١ - طبيعة المشكلة:

لقد أدى تغير البيئة المحيطة بالبنوك إلى اشتداد حدة المنافسة، ليس فقط بين البنوك وبعضها البعض، ولكن بين البنوك والمنظمات الأخرى مثل شركات التأمين، شركات الاستثمار، شركات البيع بالتقسيط، وبذلك أصبحت البنوك ليست بالمنفذ الوحيد الذي يوجه العميل إليه استثماراته، وإنما ظهرت تلك المنافذ الأخرى بالإضافة إلى دخول البنوك الأجنبية كعنصر منافس، كما أن الأفراد بطبيعتهم مقاومين للتغيير، فنجد أن الفرد لا يحاول تغيير البنك الذي يتعامل معه حتى لو لم يلبي رغباته وتأدية خدماته بالكفاءة المطلوبة، ومن ثم ظهرت الحاجة الماسة للتسويق في البنوك، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية.

ويعد التسويق من أهم المحددات لقدرات أي منشأة على البقاء، لذا أصبح التسويق بمفهومه الحديث في مجال النشاط المصرفي بمثابة الأداة الرئيسة في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو، وذلك من خلال وضع العميل نقطة البدء في توجيه كافة سياسات البنك؛ فدراسة رغبات واحتياجات العملاء هي الأساس في تخطيط وتطوير الخدمات حتى تلي تلك الإحتياجات من خلال تكامل عمل إدارات البنك، ومشاركة مدير التسويق في اتخاذ القرارات الرئيسة في ضوء الإعتبارات التسويقية وأهمية القيام ببحوث التسويق لتحديد المزيج التسويقي الملائم لتقديم الخدمات المطلوبة، وتحديد السعر بما يتواءم وظروف السوق واختيار منافذ التوزيع وفقاً لإحتياجات العملاء، مع استخدام وسائل الترويج المختلفة، أي أن البنوك أصبحت

(١) محسن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي (المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٦، ص ١١.

(٢) طاهر موسى شطية، التسويق في البنوك، ندوة استراتيجيات التسويق المصرفي، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٣.

ترتبط بين مقومات بقاءها واستمرارها وبين قدرتها على استيعاب المفهوم الحديث للتسويق والعمل به.

## ٢ - مظاهر المشكلة:

تتضح مظاهر المشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وهي كالتالي:  
أ - يرى بعض السادة المسئولين المختصين أن البنوك ليست بحاجة للتسويق، حيث أن تلك البنوك معروفة ومتواجدة في السوق المصري منذ فترة طويلة، وأن التسويق يكون هامًا فقط بالنسبة إلى البنوك المنشأة حديثًا.

ب - الاهتمام بالإعلان دون الاهتمام بوسائل الترويج المختلفة.

ج - عدم قيام إدارة التسويق ببحوث لتحديد الفرص التسويقية المتاحة، والاكتفاء بجمع البيانات وإصدار النشرات الاقتصادية.

د - عدم الاهتمام برأي العملاء بعد تقديم الخدمة حتى يمكن تطويرها وإعداد المزيج التسويقي الملائم لها.

مما سبق يتضح أن مشكلة البحث هي:

على الرغم من الدور الهام الذي يلعبه قطاع البنوك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن إدارة التسويق بتلك البنوك قاصرة عن أداء أدوارها وفقًا للمفهوم الحديث للتسويق.

## ثانيًا: أهداف البحث:

تسعى الباحثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

١ - توصيف دور إدارة التسويق ببنوك قطاع الأعمال التجارية المصرية من الناحية النظرية والناحية الميدانية.

٢ - بيان أوجه القصور في دور إدارة التسويق من خلال مقارنة المبادئ والأسس العلمية بما تمخضت عنه الدراسة الميدانية.

٣ - التقدم بالنتائج والتوصيات التي قد تساهم في التغلب على جوانب القصور والاستفادة من ثمار الجوانب الإيجابية.

## ثالثًا: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته مما يلي:

١ - مواكبة البحث لسياسة الجامعة في توجيه الأبحاث العلمية لخدمة البيئة المحلية والقومية.

٢ - الحاجة الماسة إلى تطوير النظام الحالي لأداء بنوك قطاع الأعمال التجارية المصرية لمواكبة السياسة العالمية الحالية في تحرير التجارة عامة وتجارة الخدمات خاصة، وما يواجهه قطاع البنوك من منافسة شديدة.

٣ - الدور الحيوي الذي يؤديه القطاع المصرفي بصفة عامة وبنوك قطاع الأعمال التجارية بصفة خاصة، وما تتميز به من مكانة في السوق المصري، حيث تمثل البنوك التجارية نحو ٨٠% من النشاط المصرفي، وبالتالي فقد استأثرت بالجانب الأكبر من إجمالي الودائع لدى البنوك (٨٦%)، ومن الطبيعي أن تساهم بالجزء الأكبر من التسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنوك (حوالي ٧٥%)، بينما تمثل ودايع بنوك قطاع الأعمال العام نسبة ٧١% من إجمالي ودايع البنوك التجارية، وكانت التسهيلات الائتمانية الممنوحة من تلك البنوك حوالي ٦٠%، مما وضع

مدى ثقة العملاء في البنوك موضع البحث.

### **رابعاً: فروض البحث:**

يقوم البحث على اختبار صحة أو خطأ الفروض التالية:  
الفرض الأول: "إن وجود إدارة التسويق في موضع تنظيمي غير مناسب بالبنوك موضع البحث أدى إلى تداخل اختصاصات إدارة التسويق مع الإدارات الأخرى".  
الفرض الثاني: "قد يرجع قصور أداء إدارة التسويق بالبنوك موضع البحث لوظائفها إلى عدم اتباع المفهوم الحديث للتسويق".  
الفرض الثالث: "قد يؤثر حجم البنك على القيام بوظائف إدارة التسويق بالبنوك موضع البحث".

### **خامساً: حدود البحث:**

يقتصر مجال التطبيق على بنوك قطاع الأعمال التجارية المصرية، وهي كالتالي:  
١ - بنك مصر.  
٢ - بنك القاهرة.  
٣ - بنك الإسكندرية.  
٤ - البنك الأهلي المصري.  
حيث تتشابه هذه البنوك من حيث شكلها القانوني، وظروف نشأتها، كما أنها بكل المقاييس أكبر البنوك التجارية في مصر وأكثرها تأثيراً في البيئة المصرفية، كما اقتصر البحث على المراكز الرئيسية لتلك البنوك.

### **سادساً: أسلوب البحث:**

تم الاعتماد على الأسلوبين الآتين في إعداد البحث:  
١ - الدراسة المكتبية:  
للحصول على البيانات الثانوية من المراجع العلمية والمجلات العلمية المتخصصة والنشرات والتقارير والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى نشرات البنك المركزي المصري.  
٢ - الدراسة الميدانية: (\*)  
وذلك عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع السادة المسؤولين، بالإضافة إلى توجيه قائمة استقصاء إلى السادة العاملين بإدارة التسويق بالبنوك سالف الذكر.  
وقد صممت الأسئلة لقياس مدى تطبيق البنوك سالف الذكر للأساليب العلمية في ممارسة النشاط التسويقي، ووفقاً للمفهوم الحديث للتسويق تملت على كل من الأسئلة المفتوحة والمغلقة.

### **سابعاً: مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من إدارة التسويق بكل بنك من بنوك القطاع العام التجارية المصرية الأربعة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، ويمكن بيان مفردات مجتمع البحث ونسبة الردود في الجدول التالي:

\* تم حساب تلك الأرقام في ضوء المراكز المالية الإجمالية للبنوك عامة، والبنوك التجارية خاصة.

جدول رقم (١)  
توزيع مفردات مجتمع البحث ونسبة الردود

الردود		إجمالي العاملين بإدارة التسويق	البنوك
%	عدد		
٧٣	٨	١١	البنك الأول (البنك الأهلي المصري)
٧٨	٧	٩	البنك الثاني (بنك مصر)
٦٧	٦	٨	البنك الثالث (بنك القاهرة)
٣١	١٣	٤٢	البنك الرابع (بنك الإسكندرية)

**ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي (١):**

قامت الباحثة بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج على الحاسب الآلي، وقد تم الأساليب الإحصائية التالية:

١ - الوسط المرجح (Mean) لتحديد الأهمية النسبية لعناصر التسويق المصرفي في البنوك موضع البحث.

٢ - اختبار توزيع ت (T-Test T-Probability Distribution): للدلالة على وجود فروق معنوية.

٣ - معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) (Sperman Rank Correlation Coefficient): لتحديد قوة الارتباط من عدمه.

**تاسعاً: مفهوم وأهمية التسويق المصرفي:**

١ - تطور مفهوم التسويق المصرفي:

لقد مر التسويق المصرفي بعدة مراحل قبل وصوله إلى المرحلة الحالية التي هو عليها الآن، ويمكن القول أن بداية الاهتمام بالتسويق المصرفي كانت في أوائل الستينات، وتوضح تلك المراحل في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

تطور مفهوم التسويق المصرفي

المرحلة	المفهوم	الهدف	الوسيلة
الأولى	الترويج	- اجتذاب عملاء جدد - المحافظة على العملاء الحاليين	الإعلان عن الخدمات المصرفية
الثانية	الاهتمام الشخصي بالعملاء	- إشباع رغبات واحتياجات العملاء	تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة تدريب العاملين على سرعة أداء الخدمة
الثالثة	تنمية وتطوير الخدمات	- ارتفاع أرباح البنك - تحسين المركز التنافسي للبنك	تقديم خدمات جديدة تطوير الخدمات الموجودة بالفعل الاهتمام بالجودة

(١) بالرجوع إلى كل من: أ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، دار الشروق، الأردن، ١٩٩٧.

ب - عبد الحلیم القاضي، شلي البري، الإحصاء التطبيقي، مطابع الولاة الحديثة، المنوفية، ١٩٩٨.

الاهتمام ببحوث التسويق ونظم المعلومات وضع خطط تسويقية ومراقبة نتائج تنفيذ تلك الخطط	- مواجهة المنافسة	نظم التسويق	الرابعة
تمويل المشروعات التي تفيد الاقتصاد القومي تقديم خدمات استشارية لمساعدة العملاء على اتخاذ قراراته الاستثمارية العمل على تلبية احتياجات السوق المصري لتحقيق أهداف البنك	- الاهتمام بمصلحة المجتمع ككل بالإضافة إلى مصلحة العملاء والبنك	المفهوم الاجتماعي للتسويق	الخامسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى كل من:

- عوض بدير الحداد، برنامج تسويق الخدمات المصرفية، المعهد المصرفي، البنك المركزي ١٩٩٥، ص ١١.
- طاهر مرسي عطية، برنامج استراتيجيات التسويق في مجال الخدمات، مركز التدريب، بنك الإسكان، د. ن.

وضح الجدول السابق ما يلي: قبل منتصف الخمسينات من هذا القرن، لم تهتم البنوك بالتسويق، ولم تتفهم إدارة البنوك سوى القليل عن التسويق، كما لم تعره سوى اهتمام سطحي، وكانت البنوك تتبنى سياسات محافظة وتقدم الخدمات التقليدية والضرورية المطلوبة بواسطة العملاء، ولم تكن البنوك في حاجة إلى تسويق خدمات مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض أو غيرها، كما كانت مباني البنوك أشبه بالمعابد الإغريقية التي تبهر العملاء بتصميمها وتوحي لهم بأهمية وقوة البنك وجاءت التصميمات الداخلية للبنك خالية من أي زينة أو كماليات، بل اتسمت بالبساطة والصرامة في نفس الوقت، ولم يكن العميل يلاحظ أي ابتسامة على وجوه الصرافين، وهكذا كانت صورة البنك قبل عصر التسويق<sup>(١)</sup>.

وقد سعى الفكر التقليدي في البنوك حتى نهاية الخمسينات إلى الاهتمام بتنمية الخدمات المصرفية وتنويعها كأساس لجذب العملاء، فعندما دخل التسويق في البنوك لأول مرة خلال الخمسينات، اقتصر دوره على الإعلان والقيام بتقديم بعض الهدايا التذكارية، ثم تلا تلك المرحلة اهتمام العاملون بالبنوك بالعملاء من خلال التدريب على كيفية التعامل مع العملاء، بالإضافة إلى تحديث أساليب العمل بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات، وبالرغم من ذلك سعت البنوك إلى تطوير خدماتها سواء من ناحية نوعية الخدمات المقدمة أو في كيفية تقديم تلك الخدمات حتى تتمكن من تحسين المركز التنافسي للبنك.

ومن ثم اتجهت البنوك للاهتمام ببحوث التسويق والمعلومات التسويقية التي تساعد على ترشيد قراراتها، ومعرفة اتجاهات العملاء والمنافسين، ووضع خطط تسويقية بناء على تلك المعلومات، وما لبثت أن اتجهت البنوك إلى خدمة الاقتصاد القومي من خلال تمويل المشروعات الهامة التي تهدف إلى مصلحة المجتمع أو حتى تقديم خدمات استشارية تساعد العملاء على اتخاذ

(١) عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

قراراتهم الاستثمارية والعمل على إشباع احتياجات السوق المصرفي وبالتالي تحقيق أهداف البنك؛ حيث أن كل مرحلة كانت تؤدي إلى اجتذاب قطاعاً من العملاء لم يكن يتعامل مع البنوك من قبل.

## ٢ - المفهوم الحديث للتسويق المصرفي:

يمكن تعريف التسويق المصرفي باعتباره النشاط الديناميكي الحركي الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل، سواء إقراضاً أو اقتراضاً أو خدمات مصرفية متنوعة، ويعمل على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله<sup>(١)</sup>. بينما يرى آخرون أن التسويق المصرفي هو "النشاط الإداري الخاص بتخطيط وتوجيه كافة جهود البنك، في شكل متكامل يستهدف إشباع حاجات العملاء وتحقيق الربح للبنك"<sup>(٢)</sup>.

ويعرفه آخرون بأنه "مجموعة الأنشطة المتكاملة، والتي تجري في إطار محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة، تحقق أهداف البنك، وذلك في حدود توجيهات المجتمع"<sup>(٣)</sup>.

وفي تعريف آخر "يقصد بالتسويق المصرفي دراسة احتياجات السوق، وتوجيه موارد البنك لتقديم الخدمات التي تقابل هذه الاحتياجات، وبما يحقق أهداف البنك"<sup>(٤)</sup>.

في حين يعرف المصرفيون التسويق المصرفي بأنه "توصيف وتجميع أنشطة محددة مثل تطوير الخدمات وتوظيف القروض بالشكل المناسب وترويج الخدمات والعلاقات العامة وبحوث المنتج والعملاء، وبالتالي فإنه على إدارة البنك أن تتعامل بذكاء مع التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، مع مراعاة أن تشبع خدمات البنك حاجات ورغبات العملاء على اختلاف أنواعهم"<sup>(٥)</sup>.

وباستعراض التعاريف السابقة ترى الباحثة أن جميعها يتفق على أن التسويق المصرفي هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تكفل تقديم الخدمات التي تشبع رغبات واحتياجات العملاء، مع تحقيق أهداف البنك في حدود توجيهات المجتمع، وتوصي الباحثة أنه يجب أن يتضمن تعريف التسويق المصرفي أنشطة أخرى، وذلك على النحو التالي:

- استحداث الخدمات من خلال القيام ببحوث التسويق.
  - استطلاع رأي العملاء بعد تقديم الخدمة للتأكد من إشباع احتياجات العملاء.
- وفي ضوء استعراض متطلبات المفهوم الحديث للتسويق يمكن بلورة المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في النقاط الآتية:

(١) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

(٢) طاهر موسى عطية، برنامج استراتيجيات التسويق في مجال الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ٧.

(٣) طلعت أسعد عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي مع التركيز على فكرة تجزئة السوق المصرفية، المعهد المصرفي،

البنك المركزي المصري، ١٩٩٨، ص ٧.

(٤) السيد عبدة ناجي، "برنامج التسويق المصرفي"، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، ١٩٩٥، ص ١.

(٥) Robert S. McMakan, Bank Marketing hand book: How to compete in the financial services in duty, Boston, Banker Publishing Company, 1997, P.19.

أ - ضرورة وجود مدير التسويق ضمن الإدارة العليا، بحيث يكون التسويق هو الموجه الأساس للإستراتيجيات الإدارية التي تصممها الإدارة العليا.

ب - أن يتم تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدة خطوات كالتالي:

تحديد عملاء البنك ومواصفاتهم.. ثم التعرف على احتياجات هؤلاء العملاء، يلي ذلك تصميم الخدمة المصرفية التي تتفق مع تفضيلات العملاء وإمكانياتهم وقدراتهم المادية والزمنية.. ثم إثارة انتباه العملاء وحثهم على طلب الخدمة من خلال استراتيجيات ترويجية متميزة، وتسعير الخدمة بأسعار مرنة تتفق مع احتياجات العملاء، وأخيراً توزيع الخدمة وتقليل زمن أداء الخدمة ووصول الخدمة إلى العميل.

ج - تحديد إمكانيات المنافسين والتعرف على نقاط القوة والضعف في الخدمات التي يقدمونها، واستحداث خدمات مصرفية تتفوق على المنافسين، وفي نفس الوقت تتفق مع إمكانيات وموارد البنك.

د - تصميم برامج تدريب تمكن العاملين في البنك من تقديم أفضل خدمة مصرفية، وفي وقت مناسب لاحتياجات العميل.

### ٣ - وظائف إدارة التسويق:

ولتطبيق العناصر الأساس للمفهوم الحديث للتسويق المصرفي، لا بد وأن تقوم إدارة التسويق بأداء الوظائف الآتية:

أ - القيام ببحوث التسويق وتحليل البيانات الخاصة بتطورات السوق.

ب - اختيار وتقديم المجالس الاستشارية التي تعمل في مجال بحوث التسويق.

ج - المشاركة في صياغة أهداف البنك.

د - المشاركة في إعداد وتطوير الدورة المستندية.

هـ - دراسة تقديم الخدمات الجديدة، وتطوير الخدمات الحالية.

و - القيا بدراسة فتح الفروع الجديدة والمشاركة حتى ف التصميم الداخلي للفروع.

ز - وضع أسس تداول الخدمة بين العملاء والبنك.

ح - قياس ومتابعة رضا العملاء.

ط - إدارة عمليات الترويج.

ي - إدارة الاتصالات سواء بين البنك والجمهور الداخلي، أو بين البنك والجمهور خارج الدولة.

ووفقاً لما تقدم فإن إدارة التسويق في البنوك تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي في البنك، ودرء مخاطر الاختلال في هذا التوازن، وبناءً على ما سبق فإن عدم قيام إدارة التسويق بأداء أي وظيفة من هذه الوظائف سيؤثر سلباً على احتفاظ البنك بعملاءه، مما يزيد من مخاطر خروج البنك عن المنافسة.

### ٤ - العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالتسويق في البنوك:

يعد التسويق المصرفي محور نشاط البنوك وأدائها للتقدم وتحقيق النمو المتوازن لخدماتها، سواء فيما يتصل بهيكل الائتمان أو الإقراض، أي أن التسويق المصرفي ذو أهمية خاصة بالنسبة للبنوك

التجارية والمتخصصة على حد سواء<sup>(١)</sup>، وتبرز أهمية التسويق في مجال عمل البنوك بصفة خاصة للعديد من الأسباب، ومنها المنافسة الحادة في كافة مجالات العمل المصرفي كنتيجة لنمو المؤسسات المالية غير المصرفية، وأصبح على البنوك الذهاب إلى العملاء بدلاً من الانتظار لقدم هؤلاء العملاء إليها، ويفرض ذلك على البنوك مديحاً تسويقياً في تقديم الخدمة المصرفية<sup>(٢)</sup>، وفيما يلي أهم العوامل التي ساعدت على زيادة اهتمام البنوك بالتسويق:

#### أ - الارتفاع المستمر في أسعار الفائدة العالمية:

إذا أدت الضغوط التضخمية الحادة التي يشهدها العالم، وندرة الأموال المتاحة المطلوبة للتنمية الاقتصادية في الدول النامية، وتعرض النقود المقترضة إلى مخاطر انخفاض القيمة نتيجة لتذبذب أسعار صرف العملات، وقد أدى ذلك إلى زيادة المطلوب من رؤوس الأموال على المصرف منها، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك وبعضها<sup>(٣)</sup>.

#### ب - زيادة البنوك التجارية دولياً:

سعى الكثير من البنوك التجارية إلى فتح فروع لها في الدول الأخرى، مما أدى إلى اشتعال المنافسة بين البنوك الأجنبية والبنوك المحلية.

#### ج - التغير المستمر في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية:

وتعتبر الظروف الاقتصادية عن اقتصاد الدولة سواء كان حرّاً أو غير حر من حيث درجة الحرية، بالإضافة إلى الحالة العامة للاقتصاد سواء كساد أو تضخم، أما الظروف السياسية فتتمثل في النظم السياسية السائدة، أما عن الظروف القانونية فتشمل القوانين والنظم التي تحكم التعاملات، وبالنسبة للظروف الاجتماعية فتكمن في القيم والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الأفراد، ومن ثم حاجة البنوك المستمرة للتغيير لملاحقة التغيرات المستمرة والمختلفة.

#### د - التطور التكنولوجي:

لقد مرت الصناعات المصرفية كغيرها من أوجه النشاط الاقتصادي بالعديد من مراحل التطور، فقد ارتبط الفن المصرفي بالتطور في وسائل الدفع، حيث كان يتم التبادل وفقاً لنظام المقايضة، مالبث أن تطور وفقاً لتشابك العلاقات الاقتصادية، ونتيجة للاتجاه نحو تيسير عملية تداول القوى الشرائية أو الشيكات التي تزايد التعامل بها في الآونة الأخيرة، حتى وصلت إلى أكثر من ٢٠% من حجم الأموال المتداولة في الدول المتقدمة.

وفي ثنايا تلك التطورات كان الحاسب الآلي يلعب دور العمل الكيميائي المساعد في تطور العمل المصرفي، وبرزت أساليب وخدمات مصرفية حديثة ما لبثت أن انتشرت وتوسعت بسرعة كبيرة<sup>(٤)</sup> مثل آلات الصرف الآلي ATM's.

٥ - إن السوق المصرفية في الدول النامية لا يمكن تحديدها بدقة، وذلك لعدم الاستقرار في الأنظمة الاقتصادية، والذي يلقي أي تغير فيها تجاوزاً مباشراً مع الجهاز المصرفي، بالإضافة إلى

(١) محسن أحمد الحضيبي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٧.

(٢) عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

(٣) طبعت أسعد عبد الحميد، "دراسة تحليلية لأوضاع وظيفة التسويق في بنوك القطاع العام التجارية"، مؤتمر دور البنوك في التنمية في مصر، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٣.

(٤) محمد فخري مكي، مدخل نظام المعلومات المصرفية، د.ن، ١٩٩٠، ص ١٧.

معدلات النمو في قطاعات الاقتصاد الحكومي ينمو وفقاً لمعدلات نمو شبه منتظمة. إلا أنه من واقع استقراء إحصاءات النشاط المصرفي في العالم العربي، أن الاتجاه العام نحو تزايد حجم الخدمة المصرفية، هذا فضلاً عن أن قصور الوعي المصرفي يعطي أبعاداً جديدة للمشكلة التسويقية تحتاج جهوداً تسويقية أكبر<sup>(١)</sup>.

و - تشير نتائج الدراسات عن مناخ العمل المصرفي في المستقبل إلى عدة حقائق من أهمها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- قيام تكتلات اقتصادية دولية، مثل تكتل جنوب شرق آسيا، الاتحاد الأوروبي EU، والسوق الأمريكية العالمية N.A.F.T.A، مما له أكبر الأثر على درجة التجارة العالمية وقيام تكتلات وتحالفات بين شركات كبيرة.

- للإصلاح الاقتصادي في مصر، والذي يتضمن إصلاح القطاع المالي في مصر، حيث تم تحرير سوق الصرف وأسعار الفائدة، كما ألغيت السقوف الائتمانية مع تسهيلات لإنشاء البنوك الأجنبية وفروعها في ظل إجراءات البنك المركزي، وبالتالي تطور السوق المصرفي وتحسن وضع القطاع المصرفي في مواجهة التحديات المعروضة من تحرير التجارة في الخدمات المالية، ولكن تم الاتفاق على أن تقوم الدول التي ترغب في الاشتراك على تقدير جداول ارتباطها المحسنة إلى منظمة التجارة العالمية، وبادرت مصر من بين ٤٧ دولة بقبول المشاركة وتقديم الجداول إلى المنظمة، وللأسف لم يتضمن هذا الجدول أية ارتباطات جديدة عن تلك التي قدمتها مصر في جدولها السابق مما يعكس عدم تهيئة القطاع المالي في مصر للاستجابة لهذا المتغير العالمي، مما يستدعي العمل على تطوير أساليب العمل في الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة.

### عاشراً: بحوث التسويق:

يتمثل نشاط إدارة التسويق في التخطيط التسويقي، والذي يتناول تحديد الإطار العام للسياسة التسويقية، من خلال تحديد فلسفة التسويق المسيطرة على البنك، وتحديد إستراتيجية تسويقية تعمل على تخصيص الإمكانيات المتاحة للبنك لاستغلال الفرص التسويقية، وتغطي الإستراتيجية التسويقية إستراتيجيات لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، التي من خلالها تتحقق الأهداف التسويقية فمن الضروري أن تقوم إدارة التسويق بتحديد الأهداف التسويقية بدقة ووضوح، وأن تنبع تلك الأهداف من الأهداف العامة للبنك، كما يجب مراعاة المرونة عند وضع تلك الأهداف كي تتلاءم مع التغيرات التسويقية للبيئة المصرية، وتعتمد إدارة التسويق في ذلك على القيام بدراسة الأنشطة المصرفية للبنوك المنافسة، ودراسة التطورات في البيئة المحيطة لاكتشاف الفرص الجديدة، وكيفية الاستفادة منها وتحديد المخاطر المتوقعة، وكيفية مواجهتها للتعويض بحجم المعاملات المصرفية، ووضع الخطط الخاصة بجذب العملاء في الأجل القصير.

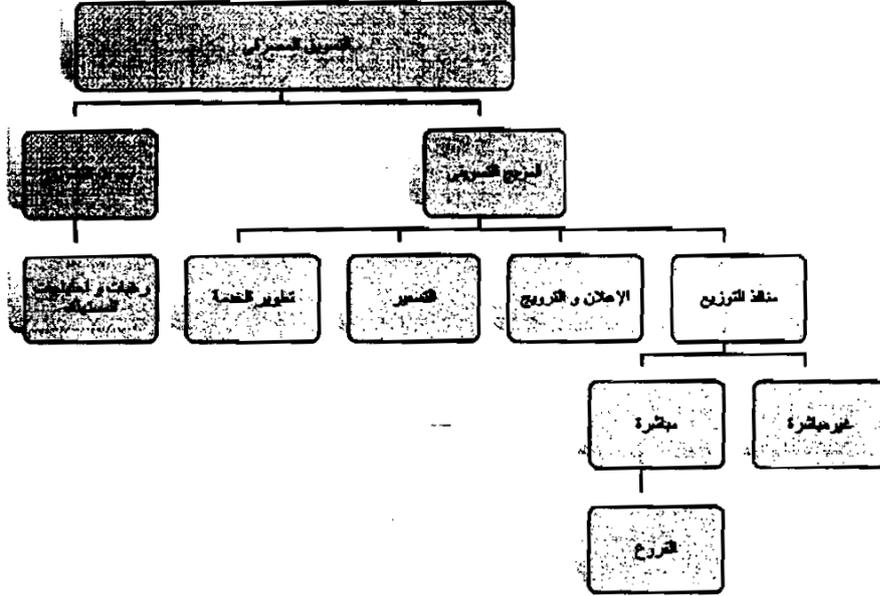
وتعمل إدارة التسويق عند القيام بوظيفة بحوث التسويق على تقسيم السوق المستهدف، والذي يعتبر من أهم الأسس التي تبنى عليها الاستراتيجيات التسويقية، كوسيلة تهيئ مديري التسويق إلى ترشيدهم قراراتهم، وتغنيهم عن التخمين الذي قد يؤدي إلى نتائج مضللة، فالتسويق

(١) طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة خدمات البنوك التجارية (مدخل تطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٦.

(٢) السيد عبده ناجي، عبد الفتاح الشريبي، التسويق المصرفي في الكويت وأهميته، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، د.ت،

المصرفي يعتمد على بحوث التسويق، والمزيج التسويقي، ويمكن بيان ذلك من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (١) عناصر التسويق المصرفي



المصدر: Meidan, Arthur, Bank Marketing Management, Macmillan Puplishers, Ltd, London, 1994, P,119.

مما سبق يتضح أن إدارة التسويق تقوم بإجراء التسويق للوصول إلى الآتي:

١ - دراسة العملاء للوقوف على سلوكهم الشرائي ودوافعه، ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم واتجاهاتهم في التعامل مع البنك، للاستفادة من ذلك في تقديم خدمات مصرفية تتلاءم وتلك الرغبات والاحتياجات.

٢ - تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وتسعيرها، وبالتالي تحديد أرباح تلك الخدمات.

٣ - اختيار مواقع الفروع، سواء تطوير الفروع الحالية أو إنشاء فروع جديدة.

٤ - معرفة اتجاهات المنافسين سواء في السياسات التسويقية أو الخدمات المقدمة.

ومن أدوات بحوث التسويق استخدامات المعلومات التسويقية للعمل على تقليل نسبة المخاطرة، وتأثر القرارات بشخصية متخذها، ولذلك تستلزم بحوث التسويق جمع معلومات عن سوق العملاء وتحديد مواصفاتهم، مما يحتم تجزئة السوق المصرفي كأساس لجمع معلومات دقيقة عن العملاء، ويمكن لإدارة التسويق الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في القيام ببحوث التسويق لخبرتها في جمع البيانات والمعلومات التسويقية وتحليلها.

### حادي عشر: البنوك التجارية ووظائفها:

ينقسم القطاع المصرفي حسب طبيعة النشاط إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أ - البنوك التجارية.

٢ - بنوك الاستثمار والأعمال.

٣ - البنوك المتخصصة.

مما يعن أنه تم الأخذ بأسلوب التخصص القطاعي، إلا أن العديد من البنوك تعمل على

تطوير وتحديث خدماتها المالية، لتواكب المستجدات المالية في النظام المصرفي العالمي، آخذه في علمها مفهوم البنوك الشاملة (تلك البنوك التي تعمل على تقديم مجموعة شاملة ومتكاملة من الخدمات المالية في أسواق المال، وتتعامل في الخدمات المصرفية التجارية والاستثمارية معًا مع كافة القطاعات الاقتصادية<sup>(١)</sup>) وبالتالي نجد أن تواجد البنوك الشاملة في مصر يتطلب تعديلاً تشريعياً، وقد عرف قانون البنوك والائتمان رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ البنوك التجارية في مادته الخامسة عشر، بأنها تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، هذا بالإضافة إلى قيام تلك البنوك بمزاولة عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمة ومباشرة عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتبع ذلك من قيامها بعمليات مصرفية وتجارية ومالية، وذلك وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي<sup>(٢)</sup>.

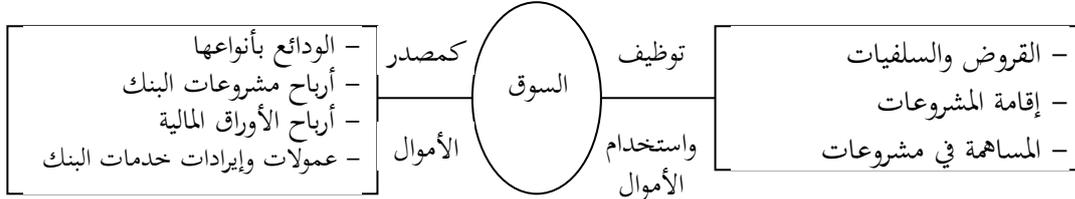
### وظيفة البنوك التجارية:

ويعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لهم أموالاً فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال<sup>(٣)</sup>.

وبذلك يمثل السوق مصدرًا لأموال البنك، كما يعتبر أيضاً المجال الرئيس لاستثمار واستخدام أموال البنك، كما يتضح من الشكل التالي:

### شكل رقم (٢)

#### السوق مصدر أموال البنك



المصدر: السيد عبده ناجي، التسويق الاستراتيجي للبنك (استراتيجيات التسويق المصرفي)، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، ١٩٩٥ ص ١.  
 وبهذا يتضح الدور التسويقي المزدوج للبنك... إذ يجب عليه أن يكون موجهاً بالسوق في ناحيتين، فعليه من جهة أن يخلق البرامج التسويقية المصممة لجذب الأموال (الودائع والمدخرات) إلى خدمات ترضي احتياجات العملاء، وعليه كذلك أن يصمم البرامج التسويقية اللازمة لجذب العملاء، لهذه الخدمات<sup>(٤)</sup>، ويمكن تمثيل الدور التسويقي المزدوج للبنك في الشكل التالي:

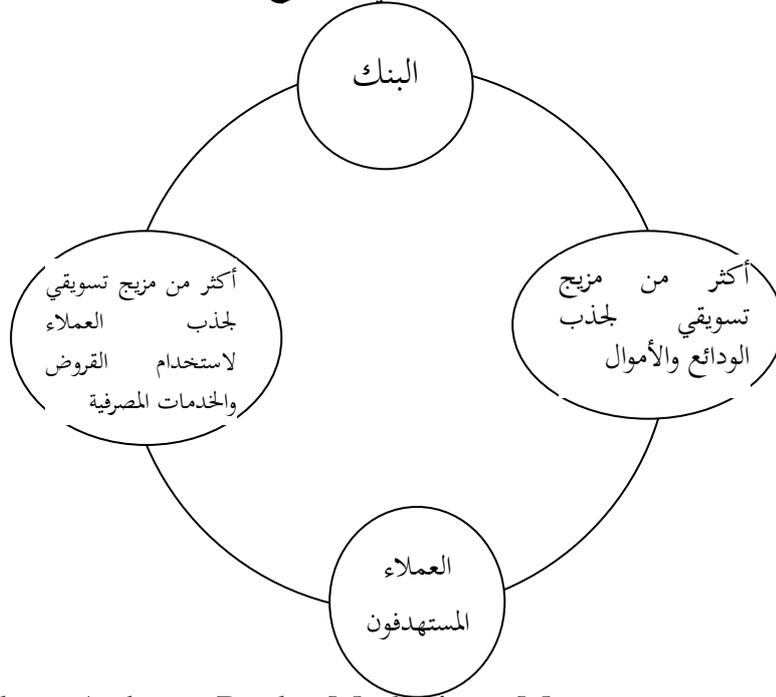
(١) - البنوك الشاملة (مفهومها - وظائفها - دورها في القطاع المصرفي، مع الإشارة إلى تجربة بنك مصر -، النشرة الاقتصادية، بنك مصر، السنة الثالثة والأربعون، العدد الأول، ٢٠٠٠، ص ١١١.

(٢) عبد المنعم أحمد التهامي، التمويل: مقدمة في الاستثمارات والمنشآت المالية، عين شمس، القاهرة، ١٩٩١، ص ٢٣٨.

(٣) منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٧.

(٤) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

شكل رقم (٣)  
الدور التسويقي المزدوج للبنك



المصدر: Meidan Arthur, Bank Marketing Management, Macmillan Publishers, Ltd, London, 1994, P.17.

وتتسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن منشآت الأعمال وتتعلق هذه السمات بالربحية والسيولة والأمان، وترجع أهمية تلك السمات إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسة التي تمارسها البنوك، والتي تتمثل في قبول الودائع، وتقديم القروض والاستثمار في الأوراق المالية (١).

وترى الباحثة أنه يجب على البنوك أن تعمل على تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك عن طريق زيادة الإيرادات، حيث أن أي انخفاض في الإيرادات يؤدي إلى انخفاض أكبر في الأرباح، كما أنه يجب على البنوك التجارية تفادي نقص السيولة لما لذلك من تأثير على زعزعة ثقة العملاء، بالإضافة إلى توفير الأمان لهؤلاء العملاء.

ومن المعلوم أن البنوك التجارية تعتمد اعتماداً كبيراً على مصادر الأموال الخارجية أي أموال العملاء مستهلكي الخدمات، فالمصادر الداخلية أو المصادر الذاتية أو ما يطلق عليه حقوق أصحاب المشروع من رأس مال والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة يتضاءل حجمها أمام التي تجمعها البنوك من خلال إنتاجها للعديد من الخدمات المصرفية التي تشبع رغبات وحاجات العملاء من إيداع واستثمار أموالهم وجني الأرباح (١).

لذلك تقوم إدارة التسويق في البنك بمحاولة إقناع العملاء بالإقبال على التعامل مع الخدمات المصرفية وتسعيها وتوزيعها من خلال الفروع المختلفة والترويج لها، أي تعمل على تصميم مزيج تسويقي يعمل على جذب العملاء، بل وأحياناً محاولة إقناع العميل بتغيير البنك الذي يتعامل معه.

ووفقاً لما تقدم فإن إدارة التسويق في البنوك تتضمن مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تعمل

(١) فكري درويش، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

على موازنة النشاط المصرفي في البنك ودرء مخاطر الاحتلال في هذا التوازن من خلال مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي، ومعرفة وقياس الانطباع الأولى والمتوالي للعميل من مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ومدى تقبله لها ومدى رضائه عنها وأوجه القصور والضعف وملاحظاته السلبية عنها لعلاجها وكذا أوجه القوة والملاحظات الإيجابية للاستفادة منها في ترويج الخدمات المصرفية والإعلان عنها.

ولذلك فإن تقييم أداء إدارة التسويق وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق يساعد على معرفة الجوانب السلبية والجوانب الإيجابية في هذا الأداء، وبالتالي تحسين الأداء من خلال التوصيات التي تساهم في تطوير سياسات التسويق المتبعة في البنوك موضع البحث.

## ثاني عشر: اختبار صحة الفروض:

### ١ - اختبار صحة الفرض الأول:

اتضح أن الهياكل التنظيمية في البنوك موضع البحث تتصف بما يلي:

أ - التدرج الهرمي، حيث أنها موجهة رأسياً، أي أنها تقوم على السلطة نحتي تلك الهياكل الموجهة أفقياً تتميز بتشتت اختصاصات الإدارة الواحدة وتوزيعها على أكثر من إدارة.

ب - تعدد المستويات الإدارية بما قد يتعدى ستة مستويات مما يؤدي إلى اتخاذ القرار بعد إجراءات طويلة مما يساعد المنافس على اتخاذ القرار في أسرع وقت لكسب العميل.

ج - بالرغم على أساس الوظائف، إلا أنه لا يتم تجميع الأنشطة المتجانسة في نطاق واحد.

### وقد توصلت الباحثة إلى ما يلي:

أ - الهياكل التنظيمية السائدة لا تستطيع أن تتواءم مع التغيرات في الساحة المصرفية سواء المحلية أو العالمية.

ب - عدم اشتراك مدير التسويق في الإدارة العليا يعني عزلها عن الأسواق وعن العملاء.

ج - إقناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق وأن التسويق هو الموجه لأهداف البنك هو المحدد لوضع إدارة التسويق في مكانها المناسب في الهيكل التنظيمي للبنك.

د - تشتت الأنشطة المتعلقة بالتسويق على أكثر من جهاز على مستوى البنك مما يتنافى ومتطلبات تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، ويؤدي إلى تضارب الاختصاصات نتيجة الاختلاف التبعية. تنفيذ المهام التسويقية من خلال عدة إدارات غير مرتبطة في كيان واحد.

وترى الباحثة أن تصميم الهياكل التنظيمية يرجع في الأساس إلى فكر الإدارة العامة للبنك، فإذا كان مدير الإدارة العامة للبنك، فإذا كان مدير البنك ذو فكر تسويقي فإنه يضع إدارة التسويق في موقع متميز في الهيكل التنظيمي، ويعمل على أن يكون التسويق هو الموجه الأساس لفلسفة البنك، أما إذا كان المدير غير مهتم بالتسويق، فإنه يضع إدارة التسويق في موقع هامشي، لذا فإن وظيفة التسويق بالبنك يجب وضعها في مكانة متميزة حيث تنبعث أهمية وضع إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي إلى فكر وعقلية مسؤولي الإدارة العليا، بل يجب أن يكون مدير التسويق ضمن الإدارة العليا حتى يساهم في تحديد الاستراتيجيات العامة للبنك حيث أن الخدمة المقدمة هي خدمة تم تطويرها وابتكارها بواسطة إدارة التسويق، كما أن العميل الذي ستوجه إليه الخدمة المصرفية هو العميل الذي قامت إدارة التسويق بتحديد رغباته، لذلك فهي الأقدر على توجيه القرارات للعمل على إشباع احتياجات العميل الحالي والمرتب، لذا توصي الباحثة بمشاركة إدارة التسويق في صياغة أهداف البنك حتى تكون استراتيجيات البنك موجهة تسويقياً ومعبرة عن رغبات وتفضيلات العملاء من جهة أخرى بشكل يجعل تلك الاستراتيجيات قادرة على

تحقيق الأهداف للبنك والوقوف في وجه المنافسة، كما تتصف أيضاً بالكفاءة ومعايشتها للواقع الفعلي.

كما سبق يثبت صحة الفرض الأول والذي ينص على:  
"إن وجود إدارة التسويق في موضع تنظيمي غير مناسب بالبنوك موضع البحث، أدى إلى تداخل اختصاصات إدارة التسويق مع الإدارات الأخرى".

## ٢ - اختبار صحة الفرض الثاني:

لقد أظهر التحليل الإحصائي وجود فروق جوهرية في تطبيق الوظائف التسويقية بالبنوك موضع البحث، حيث كانت T المحسوبة (٨,١٨٦) بمستوى معنوية صفر أكبر من T الجدولية (١,٧٧١) عند معامل ثقة ٩٥%، وبقياس معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) بين البنوك الأربعة تبين أن الارتباط فيما بينهم ارتباط تام حيث كانت قيمة الارتباط مساوية للواحد الصحيح.

## وتخلص الباحثة إلى ما يلي:

أ - توجد اختلافات في تطبيق كل من الوظائف التسويقية ووظائف المزيج التسويقي وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، بينما يوجد اتفاق غير معنوي بين البنوك موضع البحث حول وظيفة بحوث التسويق.

ب - لا تمتلك إدارة التسويق مهارات بشرية متخصصة في جمع وتحليل المعلومات التسويقية مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة وعلى كفاءة المزيج التسويقي.

ج - التأثير السلبي للجات على القطاع المصرفي المصري.

د - لا يتم دراسة الخدمات المقدمة من قبل البنوك الأجنبية ومستوى جودتها بما يتناسب وخطورة تلك الخدمات إذا ما قدمت في السوق المصرفي المصري على وضع البنوك موضع البحث، كما أن عدد الخدمات التي أضيفت خلال الخمس سنوات الأخيرة لا يتناسب مع هذا الوضع.

هـ - يحتل الترويج المرتبة الأولى بنسبة ٧٥% في اهتمامات إدارة التسويق بالبنوك موضع البحث كأحد مكونات المزيج التسويقي.

و - تعتمد مخصصات الحملات الترويجية على إمكانيات وموارد البنك.

ز - هناك فصل بين إدارة التسويق المركزية والقائمين على أداء المهام التسويقية بالفروع.

ح - تحتل خدمة العملاء مرتبة متأخرة بين وظائف المزيج التسويقي بنسبة ٦٤%.

ط - اتفاق البنوك موضع البحث بالنسبة للتسعير أحد مكونات المزيج التسويقي.

كما سبق يثبت صحة الفرض الثاني جزئياً، والذي ينص على:

"قد يرجع قصور أداء إدارة التسويق بالبنوك موضع البحث لوظائفها إلى عدم إتباع المفهوم الحديث للتسويق".

## ٣ - اختبار صحة الفرض الثالث:

قامت الباحثة بتقسيم البنوك موضع البحث إلى بنوك كبيرة وبنوك متوسطة وفقاً لإجمالي المركز المالي حيث كانت البنوك الكبيرة تضم البنك الأول والثاني، والبنوك المتوسطة تشكل كل من البنك الثالث والبنك الرابع، ويمكن بيان ذلك من الجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

نسبة إجمالي المركز المالي لكل بنك إلى إجمالي المركز المالي للبنوك

البنوك	نسبة إجمالي المركز المالي لكل بنك إلى إجمالي المركز المالي للبنوك الأربعة %
البنك الأول	٣٩
البنك الثاني	٣٠
البنك الثالث	١٩
البنك الرابع	١٢

وقد قامت الباحثة بمثل هذا التقسيم لمعرفة مدة تأثير حجم البنك على أداء وظائف إدارة التسويق.

أظهرت الدراسة الميدانية وجود فروق جوهرية بين البنوك الكبيرة والبنوك المتوسطة حيث كانت T المحسوبة (٦,٨٩٨) أكبر من T الجدولية (١,٧٧١) عند معامل ثقة ٩٥% ودرجات حرية ١٣ مما يدل على الاختلاف بين البنوك الكبيرة والبنوك المتوسطة من حيث القيام بالوظائف التسويقية بنسبة ٧٣% بينما البنوك المتوسطة بنسبة ٨٦%.

ولما كانت هذه النتيجة غير متوقعة للباحثة، فإن التفسير الوحيد لذلك أن البنوك المتوسطة تحاول أن ترفع من مستوى أدائها وتقوم بالوظائف التسويقية وتهتم بها بصورة أكبر من البنوك الكبيرة.

#### كما اتضح التالي:

أ - هناك اختلاف معنوي بين البنوك الكبيرة والبنوك المتوسطة بالنسبة إلى الوظائف التسويقية.

ب - اهتمام البنوك المتوسطة بالوظائف التسويقية بنسبة ٦٠% أي بنسبة أعلى من تلك لدى البنوك الكبيرة ٣٨% ؟

ج - اهتمام البنوك المتوسطة بوظائف المزيج التسويقي بنسبة ٦٠% أي بنسبة أعلى من تلك التي تعكس اهتمام البنوك الكبيرة ٧٨%.

د - هناك اختلاف معنوي بين البنوك الكبيرة والبنوك المتوسطة بالنسبة إلى لعنصر الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي.

هـ - يعتبر الترويج أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للبنوك المتوسطة بنسبة ٧٩% بينما تعتبر الخدمات أهم مكونات المزيج التسويقي بالنسبة إلى البنوك الكبيرة بنسبة ٦٨%.

و - كلما قل حجم البنك زاد الاهتمام بوظائف إدارة التسويق.

مما سبق يثبت صحة الفرض الثالث، والذي نصه:

"قد يؤثر حجم البنك على القيام بوظائف إدارة التسويق بالبنوك موضع البحث".

#### ثالث عشر: النتائج والتوصيات:

##### ١ - النتائج:

أ - فيما يتعلق بموقع إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي:

١ - الهياكل التنظيمية السائدة لا تستطيع أن تتواءم مع التغيرات في الساحة المصرفية سواء المحلية أو العالمية.

٢ - اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق وأن التسويق هو الموجه لأهداف البنك هو المحدد لوضع إدارة التسويق في مكانها المناسب في الهيكل التنظيمي للبنك.

٣ - تشتت الأنشطة المتعلقة بالتسويق على أكثر من جهاز على مستوى البنك، مما يساعد على تضارب الاختصاصات نتيجة لاختلاف التبعية تنفيذ المهام التسويقية من خلال عدة إدارات غير مرتبطة في كيان واحد.

٤ - انفصال العلاقات العامة عن إدارة التسويق مما يعوق إدارة التسويق عن تحقيق التنسيق والتكامل المطلوب في النشاط التسويقي، حيث تعد العلاقات العامة عنصراً من عناصر المزيج الترويجي الذي بدوره جزءاً من المزيج التسويقي الذي يقع ضمن اختصاصات إدارة التسويق.

ب - فيما يتعلق بالوظائف التسويقية ووظائف المزيج التسويقي:

١ - توجد اختلافات في تطبيق كل من الوظائف التسويقية ووظائف المزيج التسويقي وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق.

٢ - لا تمتلك إدارة التسويق مهارات بشرية متخصصة في جمع وتحليل المعلومات التسويقية مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة وعلى كفاءة المزيج التسويقي المقدم لكل قطاع.

٣ - يوجد اتفاق غير معنوي بين البنوك موضع البحث حول وظيفة بحوث التسويق.

٤ - يحتل التعريف باسم البنك المرتبة الأولى بنسبة ٩٥% من إجمالي الوظائف التسويقية.

٥ - التأثير السلبي للحجرات على القطاع المصرفي المصري والمتمثل في فتح السوق المصرفي أمام فروع الشركات التمويلية الأجنبية والبنوك الأجنبية، وما تملكه من خبرات إدارية متطورة وخدمات حديثة تهدد البنوك المصرية.

٦ - يحتل الترويج المرتبة الأولى بنسبة ٧٥% من حيث اهتمام البنوك موضع البحث بما كأحد مكونات المزيج التسويقي، في حين تحتل الخدمات المرتبة الثانية بنسبة ٧٤%، كما احتلت قنوات التوزيع المرتبة الثالثة بنسبة ٦٨%، أما التسعير فاحتل المرتبة الرابعة بنسبة ٥٦%.

٧ - توجد اختلافات في البنوك موضع البحث بالنسبة إلى تحديد عناصر المزيج التسويقي، كما توجد اختلافات بين البنوك وبعضها.

٨ - عدد الخدمات التي أضيفت للبنوك موضع البحث خلال الخمس سنوات الأخيرة لا تتناسب مع دور تلك البنوك في التنمية الاقتصادية ولا مع التطورات والخدمات الجديدة التي تقدمها البنوك الأجنبية.

٩ - تعتمد مخصصات الحملات الترويجية على إمكانيات وموارد البنك بالإضافة إلى ضغط الإنفاق على الدعاية والإعلان بنسبة كبيرة.

١٠ - تحتل خدمة العملاء المرتبة الأخيرة لوظائف المزيج التسويقي بنسبة ٦٤% في البنوك موضع البحث.

ج - فيما يتعلق بتأثير حجم البنك:

١ - هناك اختلاف معنوي بين البنوك الكبيرة والبنوك المتوسطة بالنسبة إلى الوظائف التسويقية.

٢ - اهتمام البنوك المتوسطة بالوظائف التسويقية بنسبة ٦٠% أي بنسبة أعلى من تلك لدى البنوك الكبيرة ٣٨%.

٣ - اهتمام البنوك المتوسطة بوظائف المزيج التسويقي بنسبة ٦٠% أي بنسبة أعلى من تلك التي تعكس اهتمام البنوك الكبيرة ٧٨%.

٤ - هناك اختلاف معنوي بين البنوك الكبيرة والبنوك المتوسطة بالنسبة إلى لعنصر الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي.

٥ - يعتبر الترويج أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للبنوك المتوسطة بنسبة ٧٩% بينما

تعتبر الخدمات أهم مكونات المزيج التسويقي بالنسبة إلى البنوك الكبيرة بنسبة ٦٨%.

٦ - كلما قل حجم البنك زاد الاهتمام بوظائف إدارة التسويق.

## ٢ - التوصيات:

أ - يجب أن يكون التسويق موجهًا لأنشطة المنظمة بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تؤديه، وإلا لن تستطيع ملاحقة التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها واجتذاب العملاء والوقوف في وجه المنافسة.

ب - ضرورة وجود مدير التسويق ضمن الإدارة العليا بحيث يكون التسويق هو الموجه الأساس للاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا واقتراح أنسب الاستراتيجيات التسويقية التي يتم اختيارها بناء على دراسة السوق واتجاهات المنافسين الذي قامت بها إدارة التسويق في ضوء الأهداف العامة للبنك مما يجعل هذه الاستراتيجيات قادرة على الوقوف في وجه المنافسة.

ج - تجميع الأنشطة والمهام التسويقية تحت إشراف إدارة التسويق بالبنوك موضع البحث وعدم تشتتها في أكثر من جهة لضمان التنسيق والتكامل فيما بينها.

د - دمج إدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق لتحقيق التنسيق والتكامل المطلوب بين عناصر المزيج الترويجي الواقع في نطاق اختصاصات إدارة التسويق.

هـ - على البنوك موضع البحث الاهتمام بدراسة آثار اتفاقية الجات GATT للوقوف في وجه المنافسة.

و - تدعيم لإدارة التسويق بالعناصر المتخصصة في بحوث التسويق أو تطوير المهارات التسويقية للقائمين على وضع الاستراتيجيات التسويقية بالاهتمام بتدريب العاملين في إدارة التسويق على كيفية جمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية لاكتساب المهارات.

ز - على البنوك موضع البحث دراسة الخدمات التي تقدمها البنوك العالمية للعملاء واستحداث خدمات تتلاءم مع طبيعة العمل المصرفي والسوق المصرفي المصري حتى تتمكن من الوقوف في وجه المنافسة الأجنبية، وضرورة إعداد دراسات عن كيفية تطوير الخدمات الحالية وفقًا للمستويات العالمية.

ح - يجب تدعيم الإعلان بوسائل الترويج المختلفة للعمل على تقوية الصلة بين العميل والبنك.

ط - يجب العمل على إتباع المركزية في السياسة العامة للتسويق في كل بنك من البنوك موضع البحث مع إتاحة قدر من اللامركزية يسمح لإدارة التسويق بفروع تلك البنوك وفقًا لظروف البيئة المحيطة بكل فرع، وإمداد الفروع بقاعدة بيانات تساهم في إنجاز العمل.

ي - الاهتمام بخدمة العملاء والاهتمام بحصر الشكاوى ومقترحات العملاء باستمرار للأخذ بها عند القيام بالتخطيط للأنشطة التسويقية وتحديد الاستراتيجيات التسويقية لعناصر المزيج الترويجي.

## رابع عشر: المراجع:

(١) المراجع العربية:

أ - الكتب:

- طلعت أسعد عبد الحميد. إدارة خدمات البنوك التجارية (مدخل تطبيقي)، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة التاسعة، ١٩٩٤.

- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، دار الشروق، الأردن، ١٩٩٧.

- عبد الحليم القاضي، شلبي البري، الإحصاء التطبيقي، مطابع الولاء الحديثة، المنوفية، ١٩٩٨.
- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي (المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦.
- محمد فخري مكى، مدخل نظام المعلومات المصرفية، د.ن، ١٩٩٠.
- منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٧.
- عبد المنعم أحمد التهامي، التمويل: مقدمة في الاستثمارات والمنشآت المالية، عين شمس، القاهرة، ١٩٩١.

#### ب - المقالات والدوريات:

- ، البنوك الشاملة (مفهومها - ووظائفها - دورها في القطاع المصرفي، مع الإشارة إلى تجربة بنك مصر، النشرة الاقتصادية، بنك مصر، السنة الثالثة والأربعون، العدد الأول، ٢٠٠٠.
- السيد عبده ناجي، "برنامج التسويق المصرفي"، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، ١٩٩٥.
- السيد عبده ناجي، عبد الفتاح الشربيني، "التسويق المصرفي في الكويت وأهميته"، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، د.ت.
- طاهر مرسي عطية، "برنامج استراتيجيات التسويق في مجال الخدمات"، مركز التدريب، بنك الإسكان، د.ن.
- طاهر مرسي عطية، "التسويق في البنوك"، ندوة استراتيجيات التسويق المصرفي، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤.
- طلعت أسعد عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي - م مع التركيز على فكرة تجزئة السوق المصرفية"، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، ١٩٩٧.
- عوض بدير الحداد، "برنامج تسويق الخدمات المصرفية"، المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، ١٩٩٥.
- فكري درويش، "تسويق الخدمات المصرفية"، معهد الدراسات المصرفية، البنك المركزي المصري، ١٩٩٩.

#### ٢ - المراجع الأجنبية:

##### A) Books:

- Robert S.Mcmakan, Bank Marketing hand book:How to compete in the: financial services in duty, Boston, Banker publishing company, 1997.
- Meidan, Arthur, Bank Marketing Management, Macmillan publishers, Ltd London, 1994.