الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبية

مطبوعة بيداغوجية وفق المقرر الوزاري في مقياس:

# تسويق الخدمات المالية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص مالية المؤسسة

من اعداد الأستاذة: د. بن ديمة نسرين

السنة الجامعية: 2025-2026

## فهرس المحتويات


| فهرس المحتويات | رقم الصفحة |
|---|---|
| **فهرس المحتويات** | 1 |
| **قائمة الأشكال** | 8 |
| **مقدمة** | 9 |
| **المحور الأول : مدخل نظري لتسويق الخدمات المالية و البنكية** | 11 |
| تمهيد | 11 |
| 1. عموميات حول التسويق | 11 |
| 1.1 مفهوم التسويق | 11 |
| 2. عموميات حول الخدمة | 13 |
| 1.2 مفهوم الخدمة | 13 |
| 2.2 أهمية الخدمة | 13 |
| 3. مفهوم الخدمة المالية | 14 |
| 1.3 تعريف الخدمة المالية | 14 |
| 2.3 خصائص الخدمة المالية | 15 |
| 4. تسويق الخدمات المالية | 16 |
| 1.4 تعريف التسويق البنكي | 16 |
| 2.4 مراحل تطور التسويق البنكي | 17 |
| 3.4 أهمية و أهداف التسويق البنكي | 18 |
| 4.4 العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات المالية | 19 |
| **المحور الثاني: سيرورة التسويق البنكي (التخطيط، التنظيم، الرقابة)** | 21 |
| تمهيد | 21 |
| 1. التخطيط في النشاط التسويقي البنكي | 21 |
| 1.1 تعريف التخطيط | 21 |
| 2.1 مراحل عملية تخطيط النشاط التسويقي البنكي | 21 |
| 3.1 أهمية عملية تخطيط في التسويق البنكي | 22 |

| | |
|---|---|
| 4.1 أسلوب تنفيذ الخطة التسويقية داخل المؤسسة المالية أو البنكية | 23 |
| 5.1 تحديات عملية التخطيط في التسويق البنكي | 24 |
| 2. التنظيم في التسويق البنكي | 24 |
| 1.2 تعريف التنظيم | 24 |
| 2.2 عوامل قيام التنظيم | 25 |
| 3.2 عناصر التنظيم | 25 |
| 4.2 أسس التنظيم | 26 |
| 5.2 التنظيم الداخلي لإدارة التسويق | 27 |
| 6.2 تعريف الهيكل التنظيمي | 28 |
| 7.2 أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة | 28 |
| 8.2 تقييم الهيكل التنظيمي | 28 |
| 3. الرقابة على النشاط التسويقي البنكي | 29 |
| 1.3 تعريف الرقابة | 29 |
| 2.3 مميزات الرقابة الجيدة | 30 |
| 3.3 طرق مراقبة النشاط التسويقي البنكي | 30 |
| 4.3 أنواع الرقابة على النشاط التسويقي البنكي | 31 |
| 5.3 خطوات عملية الرقابة على النشاط التسويقي البنكي | 32 |
| **المحور الثالث: المنتج المالي ( الخدمة المالية و البنكية)** | 33 |
| تمهيد | 33 |
| 1. المنتج المالي | 33 |
| 1.1 تعريف المنتج المالي | 33 |
| 2.1 أبعاد المنتج المالي | 34 |
| 3.1 أنواع الخدمات المالية | 35 |
| 2. مزيج الخدمات المالية | 36 |
| 3. دورة حياة الخدمة المالية | 37 |
| 4. استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج المالي | 38 |
| 5. تطوير المنتجات المالية الجديدة | 41 |

| | |
|---|---|
| 6. شروط نجاح المنتجات المالية الجديدة | 41 |
| 7. مراحل تطوير المنتجات المالية الجديدة | 42 |
| 8. معوقات تطوير المنتجات المالية الجديدة | 43 |
| **المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات المالية و البنكية** | 45 |
| تمهيد | 45 |
| 1. تسعير الخدمات المالية | 45 |
| 1.1 تعريف تسعير الخدمات المالية | 45 |
| 2.1 أهمية السعر في القرارات التسويقية | 46 |
| 3.1 أهداف التسعير في الخدمات المالية | 46 |
| 4.1 محددات السعر المصرفي | 47 |
| 5.1 طرق تسعير الخدمات المالية و السياسات السعرية | 49 |
| 1.5.1 طرق تسعير الخدمات المالية | 49 |
| 2.5.1 السياسات السعرية | 51 |
| 2. توزيع الخدمات المالية | 53 |
| 1.2 تعريف توزيع الخدمات المالية | 53 |
| 2.2 أهمية و أهداف توزيع الخدمات المالية | 54 |
| 3.2 منافع توزيع الخدمات المالية و البنكية | 55 |
| 4.2 أنواع تدفقات التوزيع | 55 |
| 5.2 أنواع قنوات التوزيع | 56 |
| 6.2 دور التكنولوجيا في توزيع الخدمات المالية و البنكية | 58 |
| 7.2 استراتيجيات منافذ التوزيع | 59 |
| 8.2 استراتيجيات تغطية السوق المصرفية | 59 |
| 9.2 العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع | 60 |
| 3. ترويج الخدمات المالية و البنكية | 61 |
| 1.3 تعريف الترويج البنكي | 61 |
| 2.3 عناصر المزيج الترويجي البنكي | 62 |
| 1.2.3 الإعلان المصرفي | 62 |

| | |
|---|---|
| 2.2.3 البيع الشخصي | 64 |
| 3.2.3 تنشيط المبيعات | 64 |
| 4.2.3 العلاقات العامة | 65 |
| 5.2.3 البريد المباشر | 65 |
| 3.3 العوامل المؤثرة في الترويج للخدمات المالية | 65 |
| 4.3 استراتيجيات الترويج | 67 |
| 4. الأفراد، العمليات و الدليل المادي | 67 |
| 1.4 الأفراد | 67 |
| 1.1.4 تعريف الأفراد | 67 |
| 2.1.4 أنواع الأفراد | 68 |
| 3.1.4 أهمية الأفراد في عملية التسويق | 69 |
| 4.1.4 العوامل المؤثرة في حجم العمالة في المؤسسة المالية | 70 |
| 5.1.4 البيع الشخصي في المؤسسات المالية | 70 |
| 6.1.4 التسويق الداخلي | 71 |
| 2.4 العمليات | 71 |
| 1.2.4 تعريف العمليات | 71 |
| 2.2.4 سمات عملية تقديم الخدمة | 72 |
| 3.2.4 محددات تقديم الخدمات المصرفية | 72 |
| 4.2.4 آليات تصليح مشاكل عملية تقديم الخدمة | 73 |
| 3.4 الدليل المادي | 73 |
| 1.3.4 تعريف الدليل المادي | 73 |
| 2.3.4 عناصر الدليل المادي | 74 |
| 3.3.4 تصنيفات الدليل المادي | 74 |
| 4.3.4 دور الدليل المادي في تسويق الخدمات المالية | 75 |
| 5.3.4 دور الدليل المادي في تحسين جودة الخدمة المالية | 75 |
| **المحور الخامس: البيئة التسويقية للخدمات المالية و البنكية** | 77 |
| تمهيد | 77 |

| | |
|---|---|
| 1. تعريف البيئة التسويقية | 77 |
| 2. مكونات البيئة الجزئية للمؤسسة المالية | 78 |
| 3. مكونات البيئة الكلية للمؤسسة المالية | 79 |
| 4. أهمية تحليل بيئة المؤسسة المالية | 80 |
| 5. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة المالية | 80 |
| 6. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة المالية | 82 |
| **المحور السادس: تحليل الاستراتيجيات التسويقية للخدمات المالية و البنكية** | 83 |
| تمهيد | 83 |
| 1. تعريف الاستراتيجية | 83 |
| 2. أهمية تصميم الاستراتيجية | 83 |
| 3.أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات المالية | 84 |
| 1.3 الاستراتيجية الهجومية | 84 |
| 2.3 الاستراتيجية الدفاعية | 85 |
| 3.3 الاستراتيجية العقلانية | 86 |
| 4. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية | 87 |
| 5. العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية التسويقية | 87 |
| 6. تقييم الاستراتيجية التسويقية قبل مرحلة التنفيذ | 88 |
| 7. مفهوم التخطيط الاستراتيجي | 89 |
| 8. أهمية التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات المالية | 89 |
| 9. مكونات الاستراتيجية التسويقية للبنك | 90 |
| 10. أدوات تحليل و مراجعة الاستراتيجيات التسويقية المصرفية | 91 |
| 1.10 دورة حياة الخدمة المالية و البنكية | 91 |
| 2.10 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية | 92 |
| 3.10 مصفوفة محفظة العوامل المتعددة | 93 |
| 4.10 تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات مصفوفة SWOT | 95 |
| **المحور السابع: جودة الخدمات المالية و البنكية** | 97 |
| تمهيد | 97 |

| | |
|---|---|
| 1. تعريف جودة الخدمات المالية و البنكية | 97 |
| 2. مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء | 98 |
| 3. أبعاد جودة الخدمة المالية و البنكية | 98 |
| 4. قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء | 99 |
| 5. مستويات جودة الخدمة المالية و البنكية | 102 |
| **المحور الثامن: تقنيات التعامل مع الزبائن** | 103 |
| تمهيد | 103 |
| 1. تعريف سلوك مستهلك الخدمة المالية و البنكية | 103 |
| 2. العوامل المؤثرة في سلوك مستهلك الخدمة المالية و البنكية | 104 |
| 1.2 العوامل الخارجية | 104 |
| 2.2 العوامل الداخلية | 105 |
| 3. خصائص مستهلك الخدمة المالية و البنكية | 106 |
| 4. العوامل المؤثرة في اختيار البنك المناسب | 107 |
| 5. عملية شراء الخدمات المالية | 108 |
| 6. إدارة العلاقات مع الزبون | 110 |
| 7. تحليل سلوك الزبون | 110 |
| 8. رضا الزبون أو عميل الخدمات المالية و البنكية | 111 |
| 1.8 تعريف رضا الزبون | 112 |
| 2.8 محددات الرضا | 112 |
| 9. ولاء الزبائن | 113 |
| 1.9 تعريف ولاء الزبائن | 113 |
| 2.9 أهمية ولاء الزبائن للمؤسسة المالية | 113 |
| 10. العلاقة بين الرضا و ولاء الزبائن | 114 |
| **المحور التاسع: بعض الاتجاهات المعاصرة لتسويق الخدمات المالية و البنكية** | 115 |
| تمهيد | 115 |
| 1. وسائل الدفع الحديثة و تكنولوجيا المعلومات | 115 |
| 1.1 النقود البلاستيكية | 115 |

| | |
|---|---|
| 2.1 النقود الالكترونية | 116 |
| 3.1 النقود الذكية | 117 |
| 2. آثار نمو وسائل الدفع الحديثة و تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات المالية | 117 |
| 3. التسويق المصرفي الالكتروني | 118 |
| 1.3 تعريف التسويق المصرفي الالكتروني | 118 |
| 2.3 مزايا التسويق المصرفي الالكتروني | 118 |
| 3.3 مخاطر البنوك الالكترونية | 119 |
| 4.3 أدوات التسويق المصرفي الالكتروني | 120 |
| 4. التسويق بالعلاقات | 121 |
| 1.4 تعريف التسويق بالعلاقات | 121 |
| 2.4 أهمية التسويق بالعلاقات | 122 |
| 3.4 استراتيجيات التسويق بالعلاقات | 122 |
| 4.4 أسس التسويق بالعلاقات | 123 |
| 5. التسويق الشبكي | 124 |
| 6. الذكاء التسويقي | 124 |
| 1.6 أهمية نظام الذكاء التسويقي | 125 |
| 2.6 أنواع الذكاء التسويقي | 125 |
| 3.6 مكونات الذكاء التسويقي | 126 |
| **خاتمة** | 129 |
| **المراجع** | 131 |

## قائمة الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مراحل عملية تخطيط النشاط التسويقي البنكي | 22 |
| 02 | أنواع الأفراد داخل المؤسسة المالية | 69 |
| 03 | مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية | 92 |
| 04 | الاستراتيجيات التسويقية طبقا لمصفوفة العوامل المتعددة | 94 |

**مقدمة:**

يعد ظهور التسويق المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة بين 1973 و1974 نقطة تحول أساسية في تطور الممارسات التسويقية في القطاع المالي، وذلك تحت إشراف الجمعية الأمريكية للتسويق، وقد جاء هذا التحول نتيجة إخفاق الأساليب الترويجية التقليدية في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات المالية، فقد كانت الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات متشابهة و متماثلة الأمر الذي أضعف حدة المنافسة بين هذه المؤسسات، وفي هذا السياق برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات قائمة على الابتكار والإبداع مع التركيز على تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية، كما اتجهت المؤسسات المالية إلى تعزيز مواقعها التنافسية من خلال توسيع حصصها السوقية، وذلك عبر بناء علاقات أقرب مع العملاء وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والجودة العالية.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح المؤسسات يرتبط بدرجة كبيرة بفعالية السياسات التسويقية المعتمدة لديها، حيث تسعى هذه المؤسسات بشكل مستمر إلى فهم حاجات ورغبات العملاء، مع العمل على تحديد القطاعات السوقية المستهدفة بدقة. كما تولي أهمية خاصة لتحفيز مواردها البشرية من أجل الإسهام في تصميم وتطوير منتجات ذات جودة عالية تتلاءم مع متطلبات السوق، وتكتسب الأنشطة التسويقية أهمية متزايدة في قطاع الخدمات المالية على وجه الخصوص باعتبارها من الممارسات الحديثة نسبيا التي فرضها التطور المتسارع الذي شهدته هذه الصناعة، مما دفع المؤسسات المالية إلى تبني مفاهيم وأساليب تسويقية لم تكن مألوفة لديها في السابق.

في ضوء ما سبق، تهدف هذه المطبوعة إلى تزويد الطالب بالأسس العلمية المرتبطة بتسويق الخدمات المالية، مع عرض مكونات المزيج التسويقي ومختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات المالية. كما تركز على تحليل البيئة التسويقية وفهمها بما يساهم في تحسين أداء المؤسسات و المالية و ضمان استمراريتها.

كما تسعى هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من الإلمام بمختلف مراحل العملية الاستراتيجية للتسويق داخل المؤسسات المالية، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة، ويلبي تطلعات العملاء، ويسهم في خدمة المجتمع بشكل متوازن. و قد تم تقسيم المطبوعة حسب البرنامج الوزاري إلى تسعة محاور كمايلي:

المحور الأول: مدخل نظري لتسويق الخدمات المالية و البنكية

المحور الثاني: سيرورة التسويق البنكي (التخطيط، التنظيم، الرقابة)

المحور الثالث: المنتج المالي (الخدمة المالية و البنكية)

المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات المالية و البنكية

المحور الخامس: البيئة التسويقية للخدمات المالية و البنكية

المحور السادس: تحليل الاستراتيجيات التسويقية للخدمات المالية و البنكية

المحور السابع: جودة الخدمات المالية و البنكية

المحور الثامن: تقنيات التعامل مع الزبائن

المحور التاسع: بعض الاتجاهات المعاصرة لتسويق الخدمات المالية و البنكية

## المحور الأول: مدخل نظري لتسويق الخدمات المالية و البنكية

**تمهيد:**

يعد تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع الحديثة والمهمة، وهو أكثر تعقيدا مقارنة بتسويق السلع نظرا لخصائص الخدمة كونها غير ملموسة. تسويق الخدمات المصرفية يعتبر نشاطا متطورا باستمرار، لا سيما مع التطور السريع في التكنولوجيا المالية والتنافس الشديد في القطاع المصرفي، مما يؤدي إلى تغير بيئة التسويق المصرفي بشكل كبير.

تجاوز التسويق مفهومي البيع والإعلان، إذ يفهم بوصفه عملية تتمحور حول العميل وتركز على تحديد احتياجاته وإشباعها. ويتضمن التسويق خلق قيمة متفوقة من خلال التطوير الفعال للمنتجات، والتسعير، والتوزيع، والترويج، بما يسهم في تسهيل عمليات التبادل دون الاعتماد فقط على جهود البيع. وبصورة عامة، يعد التسويق عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات على ما يحتاجون إليه ويرغبون فيه من خلال خلق القيمة وتبادلها مع الآخرين. أما في السياق التجاري، فيتمثل التسويق في بناء علاقات قوية مع العملاء وخلق قيمة لهم بهدف تحقيق قيمة متبادلة تعود بالنفع على المؤسسة[1].

قبل التطرق إلى مفهوم تسويق الخدمات المالية، من الضروري استعراض التسويق كمفهوم عام، ثم مفهوم الخدمة، ومن ثم الانتقال إلى تسويق الخدمات بشكل عام، قبل التركيز على تسويق الخدمات المالية بشكل خاص.

### 1. عموميات حول التسويق:

#### 1.1 مفهوم التسويق:

[1] Philip Kotler, Gary Armstrong, « Principles of Marketing », 17 e edition, Pearson Press, Italy, 2018, p 29.

مصطلح التسويق Marketing مشتق من الكلمة اللاتينية Mercatur و الذي يعني السوق و معناه المتاجرة و أصل الكلمة أنجلو سكسوني و تترجم إلى الفرنسية Mercatique.

يوجد عدة تعريفات للتسويق نذكر أهمها:

تعريف P. Kotler " التسويق هو عبارة عن نشاط انساني يهدف إلى اشباع الحاجات و الرغبات من خلال عمليات التبادل"

تعريف Stanton " التسويق هو نظام كلي متكامل لأنشطة منظمة الأعمال بغرض تخطيط و تسعير و ترويج السلع و الخدمات التي تشبع حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المرتقبين"

تعريف H. Hansen "التسويق هو عملية اكتشاف حاجات و رغبات الزبائن و تحويلها إلى سلع و خدمات يتم تحديد مواصفاتها بدقة و من خلالها يتم إشباع الحاجات و الرغبات وصولا إلى رضا الزبون مع تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بحالة الرضا المذكورة[1]"

تعرف جمعية التسويق الأمريكية التسويق على أنه "القيام بأنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي"[2].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أن التسويق يشمل جميع الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات الأفراد من خلال توفير ما يحتاجونه. يتم تحقيق ذلك من خلال الأنشطة التبادلية التي تقوم بها وظيفة التسويق.

يعد التسويق من أكثر الوظائف ارتباطا بالعملاء داخل المؤسسة، إذ يركز أساسا على إدارة علاقات طويلة الأجل تحقق المنفعة المتبادلة. ويقوم هذا الدور على استقطاب عملاء جدد من خلال تقديم قيمة متميزة،

[1] علاء فرحان طالب، فؤادي جودي العطار، حسام حسين شياع، **" المزيج التسويقي المصرفي و أثره في الصورة المدركة للزبائن"**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 53.

[2] د. نايلي إلهام، **"مطبوعة محاضرات تسويق الخدمات البنكية "**، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2016-2017، ص 7.

إلى جانب الحفاظ على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم عبر تحقيق مستويات عالية من الرضا. وعلى خلاف التصورات الشائعة التي تحصر التسويق في أنشطة البيع والترويج، فإن هذه الجوانب تمثل جزءا محدودا من نطاقه الواسع، حيث لم يعد التركيز على "الإخبار والبيع" كافيا في ظل بيئة تنافسية متغيرة، بل أصبح فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بفعالية هو المحور الأساسي للعمل التسويقي[1].

المفهوم التقليدي للتسويق يركز على عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. ومع ذلك، بسبب التغير المستمر في البيئة المحيطة والتطور التكنولوجي، لم يعد التسويق مقتصرا على وظيفة الإنتاج والتسليم المادي فقط. بل توسع ليشمل بحوث التسويق، ودراسات السوق، وخدمات ما بعد البيع، والتواصل مع العملاء بعد الشراء.

لذا يمكن القول إن جوهر النشاط التسويقي يتمثل في تحقيق توافق بين رغبات واحتياجات وأهداف العملاء من جهة، وإمكانيات وموارد وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، وذلك في ظل بيئة متغيرة تؤثر على كلا طرفي عملية التبادل.

## 2. عموميات حول الخدمة

### 1.2 مفهوم الخدمة:

يعرف **Kotler** الخدمة على أنها كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس و لا ينتج عنه تملك لأي شيء و قد ترتبط أو لا ترتبط بتقديم منتج مادي[2].

كما تعرف الخدمة بأنها نشاط يتضمن مجموعة من العناصر غير الملموسة، حيث يتفاعل العملاء مع هذه العناصر أو مع خصائص الملكية، بدلاً من أن تكون نتيجة لنقل الملكية للمنتج.

[1] Rexona Yesmin, **« Marketing and branding in financial services »,** the institute of bankers, Bangladesh, p 6.
[2] نفس المرجع السابق، ص 56.

و بالتالي تعتبر الخدمة منتجا غير ملموس يوفر فوائد للمستخدمين نتيجة لاستغلال جهد بشري أو آلي، ولا ينتج عن هذه الفوائد اكتساب شيء مادي ملموس[1].

### 2.2 أهمية الخدمة:

تكتسب الخدمات أهمية كبيرة في الوقت الراهن بسبب عدة عوامل، منها:

- ✓ نمو ملحوظ في الطلب المحلي والعالمي على الخدمات.
- ✓ يتمتع القطاع الخدمي بإمكانات كبيرة للنمو.
- ✓ يعتبر قطاع الخدمات من أكثر القطاعات ربحية وأقلها حاجة لرأس المال.
- ✓ يسهم هذا القطاع في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي وتطوير اقتصادات الدول.
- ✓ تزايد نسبة العاملين في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- ✓ زيادة الوعي الثقافي والتعليمي والمصرفي لدى الأفراد، مما يدعم طلبهم على هذه الخدمات من حيث الكمية والنوعية لتلبية احتياجاتهم المتزايدة[2].

## 3. مفهوم الخدمة المالية

### 1.3 تعريف الخدمة المالية:

تعرف الخدمة المالية على أنها الأنشطة والعمليات المالية المقدمة للعملاء من قبل المؤسسات المالية، وذلك مقابل إشباع احتياجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية. كما أنها تعتبر منتجا غير ملموس، مما يجعل تسويقها ذو طبيعة خاصة، حيث يلعب الجانب الشخصي لكل من العميل وموظفي البنك دوراً مهماً في عملية بيع هذه الخدمة[3].

[1] تيسير العجارمة، **"التسويق المصرفي"**، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص.ص 20-21.
[2] عقون شراف، **" محاضرات في تسويق الخدمات المالية"**، مطبوعة محاضرات موجهة للسنة أولى ماستر علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2018-2019، ص 8.
[3] إياد عبد الفتاح النسور، **"تسويق المنتجات المصرفية"**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 65.

وفقا **لناجي معلا**، تعرف الخدمة المالية على أنها مجموعة من العمليات التي تحمل قيمة منفعة، وتشتمل على عناصر ملموسة وغير ملموسة تدركها العميل، حيث تشكل هذه القيمة مصدراً لإشباع احتياجاتهم المالية والائتمانية، وفي الوقت ذاته تعتبر مصدرا للربح بالنسبة للبنك.

تتسم الخدمة المصرفية بوجود عناصر غير ملموسة تفوق العناصر الملموسة، وتجسد هذه العناصر في بعدين أساسيين:

- ✓ البعد المنفعي: يشمل المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال استخدام الخدمة المالية.
- ✓ البعد السماتي: يتضمن الخصائص والسمات التي تتعلق بالمضمون المنفعي المباشر للخدمة، ويرتبط بجودة الخدمة المالية[1].

## 2.3 خصائص الخدمة المالية:

- ✓ عدم الملموسية: بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمات المالية، لا يستطيع العملاء لمس أو تذوق أو تجربة هذه الخدمات قبل شرائها. لذلك يقع على عاتق مقدمي الخدمات تحد كبير في توضيح وتوصيف الخدمة للعملاء بشكل فعال.
- ✓ التلازمية: نظرا لأن إنتاج واستهلاك الخدمات المالية يحدثان في وقت واحد، يصبح من الضروري تقديم هذه الخدمات في الوقت والمكان المناسبين. و لهذا السبب، يعتبر البيع المباشر هو الأنسب، لكن مع التقدم التكنولوجي، أصبح استخدام بطاقات الائتمان وسيلة فعالة لتجاوز التزامن وتقديم الخدمات بطريقة أكثر سلاسة[2].

[1] ناجي معلا، **"الأصول العلمية للتسويق المصرفي"**، عمان، الطبعة الثانية، 2001، ص.ص 34-35
[2] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص32.

- ✓ نظام تسويقي ذو توجه عالي: في حين يستخدم المسوقون للسلع وسطاء وقنوات توزيع متعددة، فإن التسويق المصرفي يعتمد بشكل كبير على قنوات توزيع محدودة. ونتيجة لذلك، تضطر البنوك إلى إنشاء فروع متعددة واتباع قنوات مباشرة لتعزيز العلاقات مع العملاء.
- ✓ نقص التماثل الخاص: غالبا ما تكون الخدمات المصرفية متشابهة، مما يدفع العملاء إلى اختيار بنك معين بناء على قربه الجغرافي أو مستوى الراحة الذي يقدمه. وللتفوق على المنافسين، يجب على البنوك العمل على تعزيز هوية فريدة تميزها في أذهان العملاء[1].
- ✓ التغاير (التمايز): تسعى البنوك إلى تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية لتلبية احتياجات مجموعة متنوعة من العملاء في مناطق مختلفة.
- ✓ الانتشار الجغرافي: يعتمد نجاح البنوك على توسع فروعها لتوسيع قاعدة العملاء المستفيدين من خدماتها. حيث تؤدي العلاقات الشخصية المباشرة بين البنك والعميل إلى تحسين جودة توزيع الخدمات المالية وزيادة عدد العملاء.
- ✓ الموازنة بين النمو والمخاطرة: عندما تقدم البنوك القروض، فإنها تتحمل مخاطر مالية. لذلك، يجب أن يكون هناك توازن بين التوسع في منح القروض والتحكم في مستوى المخاطر المحتملة.
- ✓ تقلبات الطلب: يمكن أن يتقلب الطلب على بعض الخدمات المالية بسبب الظروف الموسمية أو الأحداث الطارئة، مثل زيادة الطلب على قروض المشاريع السياحية أو القروض الطلابية أو الزراعية.
- ✓ المسؤولية الائتمانية: من أهم مسؤوليات البنوك الحفاظ على ودائع العملاء ومكاسبهم، حيث تُعد مصدر التمويل الرئيسي للبنك لتحقيق الأرباح وتقديم الخدمات.

[1] علاء فرحان طالب، فؤادي جودي العطار، حسام حسين شياع، مرجع سبق ذكره، ص.ص 63-64.

- ✓ كثافة العمل: يتميز قطاع الخدمات المالية بكثافة عمل عالية، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج. وعلى الرغم من أن تقديم الخدمة الشخصية يعد مرتفع التكلفة، إلا أنه مهم لتحسين تجربة العملاء. ولتقليل هذه التكلفة، تعتمد البنوك بشكل متزايد على التكنولوجيا في تقديم خدماتها[1].

## 4. تسويق الخدمات المالية:

### 1.4 تعريف التسويق البنكي:

هو ذلك النشاط الديناميكي الذي يشتمل على كافة الجهود التي تؤدى في البنك و التي تكفل تدفق الخدمات و التي تهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل كامل من خلال تقديم الخدمات المالية المناسبة. ويشمل هذا النشاط جميع العاملين في البنك، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية، بدءا من رئيس مجلس الإدارة وصولا إلى أصغر موظف.

بعبارة أخرى، يمكن تعريف التسويق المصرفي على أنه الجهود المشتركة التي يبذلها جميع العاملين في البنك بهدف تحقيق رضا العملاء وضمان تحقيق أرباح للمصرف[2].

### 2.4 مراحل تطور التسويق البنكي:

تم تقسيم مراحل التسويق البنكي بناءً على تطورات اقتصادية تاريخية على النحو التالي:

- ✓ مرحلة الترويج: في هذه المرحلة، اعتمدت البنوك بشكل كبير على الإعلانات والعلاقات العامة. وقد أنشأت المصارف الكبرى أقسامًا للتسويق، حيث أظهرت الدراسات أن 82% من المصارف الكبرى و12% من المصارف الصغيرة أنشأت إدارات رسمية للتسويق.

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص33.
[2] علاء فرحان طالب، فؤادي جودي العطار، حسام حسين شياع، مرجع سبق ذكره، ص66.

- ✓ مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء: مع ازدياد المنافسة، أدركت البنوك أن الأنشطة الترويجية وحدها غير كافية لجذب العملاء. أثبتت الدراسات أن دور موظفي البنوك لا يقل أهمية عن الخدمة نفسها، مما دفع المؤسسات المصرفية إلى التركيز على توظيف وتدريب العاملين بشكل جيد لضمان تقديم خدمة مميزة.
- ✓ مرحلة التجديد والابتكار: استجابة للتغيرات السريعة في احتياجات وأذواق العملاء، سعت البنوك إلى تقديم خدمات جديدة ومتطورة تواكب هذا التطور السريع في المجتمع.
- ✓ مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق: مع زيادة تنوع الخدمات المصرفية، اتجهت البنوك إلى استهداف شرائح محددة من السوق من خلال برامج تسويقية متخصصة، تسعى من خلالها إلى تمييز خدماتها عن البنوك الأخرى.
- ✓ مرحلة نظم التسويق: بدأت البنوك في تطبيق أنظمة متكاملة للمعلومات التسويقية ووضع خطط ورقابة تسويقية محكمة. كما زادت البنوك اهتمامها بتطوير أنظمة بحوث التسويق وأنظمة الاتصال التسويقي لتعزيز كفاءتها.
- ✓ مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: تعد هذه المرحلة الأحدث في تطور التسويق البنكي، حيث يتم التركيز على تحقيق توازن بين حماية المجتمع وحماية العملاء. ظهرت في هذه المرحلة دعوات وجمعيات تهتم بحماية حقوق المستهلك والمجتمع ككل[1].

### 3.4 أهمية و أهداف التسويق البنكي:

تتجلى أهمية التسويق البنكي في عدة جوانب أساسية، منها:

- ✓ التعرف على احتياجات العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية وتلبية رغباتهم.
- ✓ التنافس مع المؤسسات المصرفية الأخرى والحفاظ على مكانة المصرف في السوق.

[1] د. الطيب بولحية، **"محاضرات في التسويق البنكي"**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص مالية البنوك و التأمينات، جامعة جيجل، 2020-2021، ص.ص 19-22.

- ✓ الحفاظ على الحصة السوقية والسعي لزيادتها باستمرار.
- ✓ تحديد السوق المستهدف بدقة لضمان توجيه الجهود التسويقية نحو الفئات المناسبة.
- ✓ تحليل سوق الخدمات المصرفية لتحديد الاتجاهات الحالية واحتياجات العملاء.
- ✓ تقديم خدمات متوافقة مع احتياجات العملاء لتعزيز رضاهم وولائهم.
- ✓ اختيار المزيج الترويجي الملائم الذي يعكس استراتيجية المصرف ويحقق أهدافه.
- ✓ تحديد القنوات التوزيعية المناسبة لضمان وصول الخدمات المصرفية للعملاء بشكل فعال[1].

كما يهدف التسويق البنكي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تشمل:

- ✓ تحسين صورة البنك: من خلال رفع مستوى الخدمات المصرفية، توسيع نطاقها، وتطوير الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز الوعي البنكي لدى الموظفين.
- ✓ تحقيق الأهداف المالية: مثل ضمان السيولة، تحقيق الربحية، الأمان، وزيادة نمو الموارد المالية.
- ✓ زيادة توظيف الأموال: من خلال تعزيز حجم القروض والاستثمارات في الأوراق المالية.
- ✓ الابتكار والتجديد: عبر تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتحديث أساليب تقديمها.
- ✓ تعزيز كفاءة الجهاز الإداري: من خلال تدريب الكوادر التسويقية وتطوير قدرات الموظفين على التفاعل مع العملاء، مع تشجيع روح المبادرة وتحقيق الانسجام في تقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين.

### 4.4 العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات المالية:

تتأثر عمليات تسويق الخدمات المالية بعدد من العوامل، منها:

[1] علاء فرحان طالب، فؤادي جودي العطار، حسام حسين شياع، مرجع سبق ذكره، ص.ص 68-69.

- ✓ تغير سلوك العملاء: يشهد التسويق البنكي تغيرات مستمرة في سلوك الزبائن، مثل زيادة نسبة النساء العاملات، والتوجه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، والتركيز على الأفراد الذين يسعون لامتلاك منازل. كما أن ارتفاع مستوى المعيشة يؤثر أيضًا على قرارات العملاء من فترة لأخرى.
- ✓ قلة التدخلات الحكومية: تتميز طبيعة التعامل في القطاع المصرفي بوضوحها، مما يجعل تأثير القوانين والتشريعات الجديدة غالبا محدودا.
- ✓ المنافسة: مع التطورات السريعة في التكنولوجيا المالية، تزداد المنافسة في القطاع المصرفي، مما يحفز المؤسسات على تنويع وتطوير خدماتها بشكل مستمر.
- ✓ الابتكار التكنولوجي: تسهم التكنولوجيا في توسيع قدرات البنوك التنافسية، حيث توفر أنظمة المدفوعات الجديدة أطرا مبتكرة للتوزيع والتسليم وتعزيز إدارة المعلومات، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الحلول التكنولوجية.
- ✓ علاقات العملاء وجودة الخدمة: يعد جذب العملاء والحفاظ على علاقات طويلة الأمد معهم هدفا رئيسيا للتسويق. يسعى العملاء إلى الحصول على خدمات مالية ذات جودة عالية، حيث أن عمليات الإيداع والسحب والتحويل ترتبط بعوامل مثل السرعة والدقة و الكفاءة[1].

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 34-35.

## المحور الثاني: سيرورة التسويق البنكي( التخطيط، التنظيم، الرقابة)

**تمهيد:**

نقصد بسيرورة التسويق البنكي العملية المتكاملة التي يتبعها البنك لتحديد احتياجات العملاء و تلبية تلك الإحتياجات من خلال استراتيجيات فعالة. وتختلف سيرورة التسويق البنكي عن التسويق التقليدي بسبب طبيعة الخدمات المالية المعقدة.

كما تشمل هذه العملية دراسة السوق و المنافسين و تحديد الجمهور المستهدف لهذه الخدمات وتعتمد عملية التسويق على خطط و حملات ترويجية محكمة لإستقطاب العملاء المحتملين و توجيههم نحو الخدمة المالية المناسبة لهم بطرق فعالة.

تمر عملية التسويق البنكي بثلاثة مراحل أساسية: التخطيط، التنظيم و الرقابة. هذه المراحل تمكن البنك من تنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة و تحقيق أهدافه (تحسين الأداء، زيادة الحصة السوقية).

### 1. التخطيط في النشاط التسويقي البنكي

### 1.1 تعريف التخطيط:

مع التطور التكنولوجي و العولمة، أصبح البنك يقوم بنشاطات تخرج عن نطاق وظائفه التقليدية، حيث أصبح يقوم بأنشطة تجارية، الاستثمار في مجالات متعددة. بالتالي أصبح من الضروري القيام بعملية التخطيط داخل البنك أو المؤسسة المالية، كعملية التخطيط للحصول على الموارد المالية، عملية تخطيط الربحية...

وعليه يمكن تعريف الخطة التسويقية على أنها خطة قصيرة الأجل تحدد النشاط البحثي المطلوب للقيام به ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأنشطة التخطيطية و استخدامها في تحفيز الجهود للقيام بالأداء المطلوب في الفترات القادمة. كما تعتبر جزء من الخطة العامة للبنك و يجب أن تكون مرنة[1].

كما تعد الخطة التسويقية محور العملية التسويقية، إذ تحول تحليلات تجزئة السوق والتموضع إلى أهداف محددة وميزانيات واستراتيجيات تنفيذية واضحة، و توفر الخطة التسويقية العديد من المزايا، من أبرزها الاستخدام الكفء للموارد، وتوجيه جهود فريق التسويق، وتعزيز التزام الإدارة، وإتاحة تقييم الأداء وقياس النتائج. بالإضافة

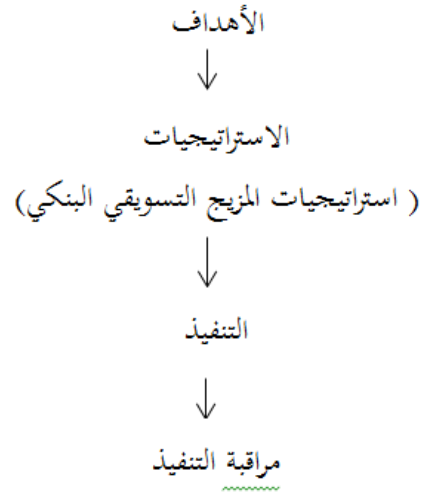
[1] عبد الحميد عبد المطلب، **"التسويق المصرفي مدخل اقتصادي"**، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2015، ص 214.

إلى ذلك، ترتبط عملية التخطيط التسويقي ارتباطا إيجابيا بنجاح المؤسسات وتحسين المبيعات، وباعتبارها وثيقة ديناميكية، ينبغي مراجعة الخطة التسويقية وتحديثها باستمرار استجابة للتغيرات البيئية، والتحركات التنافسية، والتحولات في الاستراتيجية التنظيمية[1].

## 2.1 مراحل عملية التخطيط في التسويق البنكي

تمر عملية التخطيط في النشاط التسويقي المصرفي بعدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:

**الشكل رقم(1): مراحل عملية تخطيط النشاط التسويقي البنكي**




**المصدر**: عبد الحميد عبد المطلب، "التسويق المصرفي مدخل اقتصادي"، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص 215

عند القيام بعملية التخطيط يجب على المؤسسة المالية أو البنكية أن تقوم بمايلي:

- التزام الإدارة بكل مستوياتها بالمفهوم التسويقي لتحقيق الهدف الرئيسي لها.
- زيادة الاهتمام بعملية التخطيط التسويقي خاصة في ظل بيئة محيطة متغيرة و معقدة.

[1] Everlyn Ehrlich, Duke Fanelli, « The financial services marketing handbook : Tactics and techniques that produce results », second edition, bloomberg press Wiley, 2012, p 45.

- إدراك العاملين بأهمية العائد و التكلفة في مجال التخطيط التسويقي.
- يجب أن تكون عملية التخطيط سهلة و مفهومة من كافة العاملين بالمؤسسة المالية.
- مرونة الخطة التسويقية أي يمكن اجراء بعض التغيرات عليها حسب الظروف البيئية المحيطة مع بقاء هيكل الخطة مستقر.
- يجب أن تكون الخطة التسويقية واقعية و قابلة للتنفيذ[1].

### 3.1 أهمية عملية تخطيط في التسويق البنكي:

تتجلى أهمية عملية التخطيط في النشاط التسويقي داخل المؤسسة المالية أو البنكية في ما يلي:

- تحديد أهداف واقعية و منطقية لتحقيق منظومة التكامل في المناقع و مصالح و اهتمامات جميع الأطراف ذات العلاقة: العميل، المجتمع، البيئة، المؤسسة.
- ضمان توجيه الجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة سابقا.
- ضمان توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- ضمان تحقيق التكامل في الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تجنب العشوائية و التفكير الارتجالي في مواجهة المشاكل التسويقية التي يجب حلها لتحقيق المنظومة المتكاملة.
- يساهم التخطيط في الرقابة على النشاط التسويقي حيث تترجم الأهداف إلى مجموعة معايير رقابية و على ضوئها يتم مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير و تحديد الفجوة بينهما، و اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة و في الوقت المناسب[2].

### 4.1 أسلوب تنفيذ الخطة التسويقية داخل المؤسسة المالية أو البنكية

بعد وضع الخطة التسويقية العامة للبنك، يستخدم البنك أسلوبين لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

✓ تميز الخدمة: حيث يقوم هذا الأسلوب على التأكيد على عملية الاختلاف بين المزيج الخدمي الذي تقدمه البنوك المنافسة لتحديد مميزات الخدمة المقدمة عن باقي الخدمات الموجودة في السوق.

[1] عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 215.

[2] د. محمد محمد ابراهيم، **"إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية المدخل للتميز و احتلال مركز الريادة في السوق "**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، اسكندرية، 2011، ص 249.

- ✓ تقسيم السوق: يقوم البنك بتكثيف و تعديل الخدمات المصرفية لتتلاءم مع رغبات و احتياجات العملاء لاختراق السوق المصرفي، حيث يتم التركيز على العميل و دراسة رغباته و احتياجاته.

يجب على المؤسسة المالية أو البنكية أن تدمج بين هذين الأسلوبين لتحقيق مزيج متناسب و متكامل يضمن تحقيق الأرباح و الاستمرارية لها[1].

### 5.1 تحديات عملية التخطيط في التسويق البنكي:

من خصائص القطاع البنكي أن الخدمات المقدمة من طرف البنوك متشابهة و في نفس الوقت تسعى البنوك إلى التسويق لاستقطاب الودائع و تقديم القروض لتحقيق الأرباح و هذا ما يجعل عملية التسويق البنكي تعرف تحدي كبير في هذا القطاع و من التحديات التي تواجهها المؤسسات المالية و البنكية نجد:

- تتوقف جودة الخطة الموضوعة على جودة المعلومات التي تستند عليها هذه الخطة و لهذا من الضروري توفر نظام معلومات متطور في المؤسسة المالية ليمكنها من بناء خطط تسويقية فعالة كما تنفق هذه المؤسسة المالية الكثير من الأموال للقيام بعملية بحوث التسويق حتى تستطيع أن تضع خطط تسويقية سليمة و اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة.
- يجب اشراك جميع الافراد داخل المؤسسة المالية أو البنكية في عملية التخطيط خاصة الذين لهم الخبرة و الكفاءة و المعلومات اللازمة عن العملاء و الأسواق و المنتجات و المنافسين...
- من الأفضل أن تكون الخطة التسويقية موجزة و ملخصة لزيادة فرص نجاحها[2].

## 2. التنظيم في التسويق البنكي:

### 1.2 تعريف التنظيم:

حسب لارويك Urwick 1965 يعرف التنظيم على أنه عملية تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف كان و ترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد أو جماعات العمل المتخصصة.

تعريف آخر ل Waldo1980 "التنظيم هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف شامل".

[1] عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره ، ص 222-223.
[2] نفس المرجع السابق، ص 221-222.

التنظيم حسب Robinns 2002 هو عملية تحديد المهام التي يجب إنجازها، و من الذي سينجزها؟ كيف؟ و كيفية تجميع تلك المهام؟ و من يرأس من؟ و أين سيتم اتخاذ القرارات.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التنظيم يهدف الى تحديد النشاطات و المهام و إسنادها للأفراد المكلفين بها لتحقيق الأهداف[1].

## 2.2 عوامل قيام التنظيم:

- تعدد و تنوع مستوى تقديم الخدمات من حيث حجم و عدد الوكالات التي تقدم الخدمة البنكية أو درجة عمق ممارسة العمليات المرتبطة باجراءات و أسباب و أهداف البنك في حد ذاته.
- حجم البنوك و وكالاتها المختلفة الذي يتطلب زيادة حجم القوى العاملة و المشرفين و عدد مستويات الإشراف للتنظيم، و كذا تحديد مسؤولية العاملين و المديرين و بناء حدود لا يجب تعديلها لكل منهم، وفق القواعد و القوانين المعمول بها في التنظيم داخل أو خارج البنك.
- دخول أسواق جديدة أو إضافة منتجات خدمات جديدة أو حتى الاندماج مع بنوك أخرى من الأمور التي تحتاج القيام بعملية التنظيم.
- التوسعات في القرارات الخاصة بمركزيته أو لا مركزيته أو تغيير النشاط.

## 3.2 عناصر التنظيم:

- التوصيف الوظيفي: حيث يقام فيها عملية تعريف و تحديد الواجبات و المسؤوليات المناطة على عاتق الفرد مقدم الخدمة.
- تعيين الهدف من الوظيفة: من حيث تنمية و تصميم الاستراتيجيات التسويقية و الخطط التنظيمية اللازمة لتحقيق الأرباح من أجل استمرارية العملية البنكية.
- العلاقات الإشرافية: و هي العمليات التي يقوم بها العاملين مثلا لرفع تقارير معينة إلى رئيس القسم سواء مدير البنك أو مدير أحد الوكالات التابعة له.

[1] د. جنادي عبد الكريم، **"إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من رؤية الإنتاج إلى رؤية السوق"**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد 29، 2017، ص 398.

- العلاقات الوظيفية: يتم تنظيمها و ترتيبها وفق قواعد العمل الخاصة و المرتبطة بين مختلف المصالح و الأقسام داخل البنك مع وجوب احترام حدودها.
- العلاقات الخارجية: وهي العلاقات التي يجب تنظيمها بين الشاغلين للوظيفة مع المحيط الخارجي للمؤسسة من منافسين و البنك المركزي، وسطاء، زبائن، جمعيات، الأجهزة الحكومية ...
- الواجبات و المسؤوليات: عبارة عن تطبيق لحدود الوظيفة داخل البنك بتحديد حقوق و واجبات العامل.
- بناء هيكل تنظيمي: لنجاح عملية التنظيم يشترط توفير هيكل تنظيمي متين، و هذا من خلال تصميم تنظيمي بتجميع الأنشطة أو المهام في الإدارات أو الأقسام، أي تكوين وحدات تنظيمية سواء على مستوى البنك أو على مستوى إدارة من الإدارات داخلها.

يجب مراعاة العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي قبل إنجازه لتحقيق التنسيق الفعال للأنشطة داخل البنك، كما يمكن لعملية التخطيط أن تساعد في تحسين الاستجابة على الخدمات البنكية مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة أداء الخدمة و بالتالي عرضها بأسعار تنافسية[1].

## 4.2 أسس التنظيم:

تمثل عملية تصميم الهياكل التنظيمية من أهم المسائل التي ينشغل بها المفكرين في هذا السياق لإيجاد الصيغ المناسبة لعملية التصميم و هندسة الوظائف و المهام، و من أهم أسس التنظيم نجد:

- مبدأ وحدة الهدف شفافية الوظائف و تفادي تضارب المستويات الوظيفية.
- مبدأ تقسيم العمل و التخصص الوظيفي.
- مبدأ الوظيفة أي طبيعة الأعمال المطلوب تأديتها.
- مبدأ توازن التحكيم بين السلطة و المسؤولية.
- مبدأ نطاق الإشراف كأداة للرقابة و الإدارة و التوجيه.
- مبدأ التدرج الهرمي للسلطة.

[1] د. زاوي شهرزاد، **"التسويق البنكي"**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس و ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، السنة الجامعية 2023-2024، ص.ص 124-126.

- مبدأ المرونة التنظيمية مستوى الاستجابة النسبية.
- مبدأ المركزية و اللامركزية من الاحتباس النسبي للسلطة إلى عملية تشتيتها إلى الأسفل.
- مبدأ الكفاءة التنظيمية أي القدرة في ترشيد موارد التنظيم لتحقيق الهدف.
- مبدأ المعاملة العادلة بين الطاقم التنظيمي.
- مبدأ الرسمية التنظيمية لمحاولة ضبط السلوك و تنميط وظائف التقييد بالتقنين الإداري[1].

## 5.2 التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

تؤثر الطريقة التي يتم بها تنظيم إدارة التسويق داخليا على كفاءة المنظمات في تحقيق الأهداف التسويقية الخاصة بها. يمكن التمييز بين عدد من هذه الطرق و هي:

- ✓ **التنظيم على أساس الوظائف:** حسب هذه الطريقة يتم تقسيم إدارة التسويق إلى عدد من الوحدات لتكون كلا منها مسؤولة عن أداء وظيفة تسويقية محددة، على أن يتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة المدير العام للتسويق. و تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا في الاستخدام نظرا لبساطتها و تسمى كذلك بالتنظيم الوظيفي.
- ✓ **التنظيم على أساس المنتجات:** هذا التنظيم يناسب المنظمات التي تنتج أو تسوق مجموعة من المنتجات المتنوعة، حيث بتم تخصيص مدير مستقل لكل منتج يتحمل المسؤولية الكاملة لتسويق هذا المنتج في مختلف الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- ✓ **التنظيم على أساس العملاء:** يتم تقسيم إدارة التسويق حسب هذه الطريقة على أساس طبيعة العملاء فمثلا يتم تقسيم العملاء إلى جمعيات تعاونية، حكومة، متاجر التجزئة... كل نوع من العملاء يحتاج للقيام بوظائف تسويقية مختلفة أو نوع معين من الخدمات.
- ✓ **التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:** يتم استخدام هذه الطريقة من التنظيم في حالة المنظمات الكبرى، حيث يتم تقسيم السوق إلى عدة مناطق أو مساحات جغرافية كل منطقة تتميز بخصائص و احتياجات عملائها مختلفة عن الأخرى.

[1] د. جنادي عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 398-399.

- ✓ **تنظيم المصفوفة:** يعتمد هذا التنظيم على الجمع بين أكثر من طريقة التنظيم الداخلي في نفس الوقت، أي يتم التنظيم الداخلي لإدارة التسويق على الأساس السلعي و العملاء، أو على أساس العملاء و المناطق الجغرافية. و يتم إعداد المصفوفة حسب طبيعة المنتجات، و العملاء و نطاق الأسواق التي تنشط فيها المنظمة[1].

## 6.2 تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي حسب Bobert Appleby 1984 على أنه إطار توجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات و تتاثر نوعية و طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.

تعريف آخر ل 1992Stoner and Freeman" الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة و تنظيمها و تنسيقها".

نستنتج مما سبق أن الهيكل التنظيمي هو الاطار الذي يوزع المهام و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد داخل المؤسسة و تحقيق عاملي التنسيق و التكامل بين و داخل الوظائف.

## 7.2 أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و تشغيل مواردها و اتخاذ القرارات السديدة و توزيع السلطات و المسؤوليات داخل المؤسسة، و عليه تتجلى أهميته في ما يلي:

- المساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات و الخطط المرسومة بشكل فعال.
- تسهيل عملية تحديد الأدوار و المهام الأساسية و الثانوية للأفراد داخل التنظيم.
- المساهمة الأساسية و الفعلية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الاستخدام العقلاني و الرشيد للموارد المتاحة للنشاط.
- تجاوز مستوى تداخل و ازدواجية الأنشطة و العمليات.
- تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الوحدات و الأنشطة و الأدوار.

[1] د. منى راشد الغيض، **"إدارة التسويق"**، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت، 2002، ص.ص 238-247.

- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها و خارجها و القدرة على التأقلم السريع و الفعال مع البيئة التنظيمية و التنافسية[1].

### 8.2 تقييم الهيكل التنظيمي:

توجد خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي و الحكم على مدى كفاءته و صلاحيته في تحقيق أهداف الشركة، و هي:

- ✓ **المدخل الشامل:** حسب هذا المدخل يتم تحليل الهيكل التنظيمي بالكامل حتى يتم تحديد إذا تم خرق المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم الإداري الفعال.
- ✓ **مدخل الأسئلة:** يتم طرح أسئلة قصيرة و مناسبة للكشف عن وسائل و مجالات تحسين و تطوير التنظيم الإداري.
- ✓ **مدخل المقارنة:** تتم عملية مقارنة الهيكل التنظيمي للشركة بالهياكل التنظيمية للشركات المنافسة أو الشركات ذات النشاط المماثل إلى حد كبير.
- ✓ **المدخل المثالي:** يتم تصوير الهيكل التنظيمي المثالي و كذلك افتراض الظروف و العوامل الملائمة لتطبيقه ثم تتم عملية مقارنته مع الهيكل القائم الذي يتم تقييمه و تحديد التحسينات الممكن إدخالها عليه.
- ✓ **المدخل الكمي:** يتم استخدام المقاييس و بصفة خاصة تلك التي يتم الحصول عليها بواسطة حساب مختلف النسب و المعدلات كنسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين، نسبة عدد الاستشاريين إلى عدد رجال السلطة التنفيذية[2].

## 3. الرقابة على النشاط التسويقي البنكي

### 1.3 تعريف الرقابة:

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 399-400.
[2] د. بشير العلاق، د. قحطان العبدلي، **"إدارة التسويق"**، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص.ص 104-106.

يعرف روبرت موكلير الرقابة على أنها جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتعميم نظم المعلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير إذا هناك انحرافات و التأكد من الاستخدام الفعال لجميع موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

فالرقابة تقوم على جعل الاشياء تحدث بالطريقة التي خطط لها، ولهذا يطلق على عمليتي الرقابة و التخطيط بتوأمي الإدارة السيامي كونهما متلازمتين.

كما تعرف الرقابة على أنها الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق البنكي و قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالمعايير الموضوعة لاكتشاف الأخطاء و توقع حدوثها و العمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن افضل استخدام ممكن للموارد.

## 2.3 مميزات الرقابة الجيدة:

- يجب أن تكون الرقابة التسويقية اقتصادية أي أن يتعدى عائدها تكلفة القيام بها.
- تتوقع الأخطاء و تكتشفها بسرعة.
- تتماشى مع الخطة.
- تميز بين الانحرافات و تضمن العلاج السريع لها.
- تتماشى مع نوعية النشاط و حجمه.
- سهلة وواضحة و مفهومة للجميع.
- تهدف إلى زيادة الانتاجية و تعمل على زيادة كفاءة الإدارة[1].

## 3.3 طرق مراقبة النشاط التسويقي البنكي

توجد أربعة طرق للرقابة على عملية التسويق المصرفي و تعتبر متكاملة و هي:

### ✓ الرقابة الاستراتيجية:

تعمل هذه الرقابة على تقييم النشاط التسويقي الرئيسي للمؤسسة المالية أو البنكية و يستخدم في ذلك أسلوب المراجعة التسويقية الإدارية لجميع جوانب نشاط التسويق من خلال تحديد أهداف المؤسسة المالية،

[1] صباح محمد أبو تايه، **"التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق"**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 191-192.

الظروف المتغيرة، العوامل الخارجية، الأنشطة التسويقية الأخرى، فحص و مراجعة البيانات و المعلومات، تحديد الثغرات و نقاط الضعف و أسبابها و اقتراح حلول علاجية لها. و تستخدم هذه الرقابة في حالة تدهور أداء المؤسسة المالية دون معرفة السبب الحقيقي، كما تستخدم كل سنة أ, سنتين لنشاط التسويق لتطويره و تحديثه.

✓ **مراقبة الخطة التسويقية السنوية:**

تترجم الخطة التسويقية للمؤسسة المالية أو البنكية في صورة كمية تتمثل في الميزانية التقديرية و تشمل مراقبة الخطة على تحليل الودائع و التسهيلات الائتمانية حسب الفروع، العملاء، الربحية، تحليل الإيرادات و الحصة السوقية من الودائع، حيث تتم المقارنة بين النتائج المحققة و الأهداف الموضوعة.

✓ **مراقبة فعالية الأداء:**

تعتبر النسب و المعدلات من الأدوات الرئيسية لعملية الرقابة و يجب أن تتعلق بكافة عناصر المزيج التسويقي كنسبة توظيف الأموال، العائد على تكاليف الترويج، نسبة التكاليف إلى الإيرادات، نسبة الودائع غير المكلفة إلى إجمالي الودائع، انتاجية الموظفين...

✓ **مراقبة الربحية:**

بعد تحديد التكاليف و الإيرادات لكل النشاطات التسويقية للمؤسسة المالية أو البنكية يمكن اعتبار الإدارة أو الخدمة مركزا للربح و تستخدم نسبة المساهمة في قياس فعالية تحقيق مركز الربح للأرباح و مساهمته في الأرباح الكلية و الإيرادات الكلية[1].

## 4.3 أنواع الرقابة على نشاط التسويق البنكي:

يوجد نوعين من الرقابة على عملية التسويق داخل المؤسسة المالية أو البنكية و هما:

✓ **الرقابة الوقائية:**

تقوم إدارة المتابعة التسويقية بدراسة و تحليل الوضع الحالي في السوق البنكي و ما يعانيه من متاعب و ما يحققه من انجازات و بعد ذلك تقوم بتحليل القدرات الداخلية للبنك من موارد بشرية و مالية و أداءه و مدى

[1] نفس المرجع السابق، ص 193-194.

الاقبال على خدماته، أداء الفروع، مدى توفر المعلومات و تحليلها و استخلاص المؤشرات منها. بعد ذلك يتم تحديد الفجوات المتواجدة بمقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة و الأهداف المسطرة و يتم اقتراح العلاج الوقائي للبنك حتى لا يؤثر على استمراره و ربحيته و أدائه.

✓ **الرقابة العلاجية:**

تهدف هذه الرقابة إلى التحقق من سير العمليات البنكية وفق الخطة الموضوعة، و في الحالة العكسية اتقترح هذه الرقابة العلاج المناسب بعد تحديد أسباب الانحراف و تعديل المسار لتحقيق الهدف المحدد.

## 5.3 خطوات عملية الرقابة على النشاط التسويقي البنكي:

تمر عملية الرقابة في المؤسسة المالية أو البنكية بمراحل متكاملة وهي:

- ✓ الخطة العملية الموضوعة: يجب وضع خطة مدروسة بعمق تحيط بخصائص السوق و ظروفه و الظروف الداخلية للبنك لتحقيق مجموعة من الأهداف.
- ✓ وضع و تصميم معايير موضوعية لقياس الأداء: تعد عملية وضع المعايير أساس عملية الرقابة السليمة و تستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف الموضوعة بالخطة و المطلوب تحقيقها و يجب أن تكون هذه المعايير قياسية و موضوعية.
- ✓ قياس الأداء: تعتمد عملية الرقابة على مدى توفر المعلومات بشكل دقيق و مناسب عن الأداء الفعلي لفروع البنك و إداراته و أقسامه المختلفة و في الوقت المناسب.
- ✓ تحليل البيانات لمعرفة أوجه القصور: عند اكتشاف انحراف في تنفيذ الخطة أو في الأداء يجب تحديد أسبابه حتى تتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة و لهذا يجب توفر البيانات و المعلومات الصحيحة عن هذا الانحراف و تحليلها بالشكل المناسب و السليم لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذا الانحراف حتى تتم معالجتها.

- ✓ اتخاذ اجراءات تصحيحية: تهدف الرقابة على النشاط التسويقي معالجة أوجه القصور و هذا باتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها و بشكل سليم و لهذا تعتبر عملية الرقابة لازمة و أساسية لحسن سير النشاط التسويقي[1].

[1] عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 225-228.

## المحور الثالث: المنتج المالي (الخدمة المالية و البنكية)

**تمهيد:**

تمثل الخدمات المالية أحد المكونات الجوهرية في المزيج التسويقي، كما تعد ركيزة أساسية في بناء الاستراتيجية التسويقية داخل المؤسسات المالية. ويرتبط استمرارية نشاط هذه المؤسسات بمدى قدرتها على ابتكار وتطوير منتجاتها وخدماتها بما ينسجم مع احتياجات العملاء وتفضيلاتهم المتغيرة. كما أسهمت التحولات التكنولوجية في إحداث نقلة نوعية في طبيعة الخدمات المالية، من خلال تعزيز خصائصها وإضافة مزايا جديدة ساعدت على تحسين جودتها وزيادة قدرتها التنافسية.

### 1. المنتج المالي

### 1.1 تعريف المنتج المالي:

يعتبر المنتج من أبرز عناصر المزيج التسويقي في المؤسسة كونه الأساس الذي تقوم عليه باقي العناصر الأخرى. حسب Kotler المنتج هو اي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لإشباع حاجة معينة[1].

كما أن المنتج المالي غير ملموس فإن عملية إرضاء العميل تتم بتأدية البنك للخدمة التي يتوخاها منه العميل، ويجب أن تتجه سياسة التسويق نحو تقديم الخدمات التي تستجيب لحاجات السوق و ذلك من خلال خلق خدمات جديدة لجلب عملاء جدد بعد القيام بعملية تحليل احتياجات العملاء و قدراتهم المالية، أو من خلال تنويع الخدمات القائمة أصلا[2].

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 211.
[2] صباح محمد أبو تايه، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

وكمثال عن المنتج المالي نجد الحسابات الجارية، الودائع، حسابات التوفير، الصناديق الاستثمارية، القروض و التسهيلات الائتمانية، البطاقات المصرفية المختلفة، تحويلات العملة، خدمات استشارية للإستثمار...

## 2.1 أبعاد المنتج المالي:

يرى كل من Kotler و Armstrong إلى المنتج المالي من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية وهي:

- ✓ **المنتج الجوهري:** ويتمثل في الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة، فهو يشمل المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري و التي تسمح بإشباع حاجاته و متطلباته، مثال:
  - الحصول على النقود و توفر السيولة المالية؛
  - حماية الأصول من الضياع و السرقة و التلف؛
  - تحويل الأموال من مكان إلى آخر؛
  - الدفع المؤجل؛
  - تقديم النصيحة و المشورة المالية.
- ✓ **المنتج الفعلي:** يشير هذا البعد إلى الملامح المادية الملموسة الخاصة بالجودة، و الصفات المميزة و العلامة و الغلاف. هذه الملامح أو الأبعاد تسهل عملية المبادلة للمنتج الجوهري. و على الصعيد المالي نبرز مجموعة من المنتجات الملموسة التي تدعم شراء المنتج الجوهري و هي:
  - بطاقات الفيزا و الماستر كارد الدائنة و المدينة؛
  - خدمات الصراف الآلي؛
  - الفروع البنكية المنتشرة؛
  - أجهزة تحويل الأموال؛

- أسعار الفائدة و الغرامات في حالة التخلف عن التسديد...

✓ **المنتج المتنامي:** و يمثل البعد المضمون السلعي المتكامل للمنتج، و يشمل جميع الخدمات التي ترافق المنتج الجوهري و الأساسي و كأمثلة نجد:

- تقديم خدمات النقد الإلكترونية؛
- كثرة الفروع المصرفية و أجهزة الصراف الآلي؛
- التأمين ضد الأخطاء و الأخطار المصرفية؛
- مراجعة دورية للوضع الائتماني للعميل[1].

## 3.1 أنواع الخدمات المالية:

يمكن تقسيم الخدمات المالية وفق عدة معايير:

✓ **حسب نوع الخدمة:**

- **خدمات مصادر الأموال:** كخدمات الحسابات الجارية، الودائع لأجل، حسابات التوفير، الشهادات الادخارية و الاستثمارية، صناديق الاستثمار...
- **خدمات توظيف الأموال:** القروض، بطاقات الائتمان، الاعتمادات المستندية، الرسوم و الايرادات التي يستفيد منها البنك مقابل خدماته.

✓ **حسب أنواع الزبائن:**

- **خدمات قطاع الأفراد:** وهي الخدمات المقدمة للأفراد كالحساب الجاري، الصناديق الحديدية، بطاقات الائتمان، تحويلات العملة...

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص212-213.

- **خدمات قطاع المؤسسات:** وهي الخدمات المقدمة للمؤسسات كالحساب الجاري، ودائع ثابتة، قروض، خطابات ضمان...

✓ **حسب موضوع الخدمة:**

- **خدمات مصرفية تقليدية:** خدمات قبول الودائع، تقديم التسهيلات الائتمانية، القروض، التحويلات، اصدار الشيكات...
- **خدمات مصرفية حديثة:** كالاستثمار في الأوراق المالية، الخدمات المصرفية الإلكترونية[1].

## 2. مزيج الخدمات المالية:

نقصد بمزيج الخدمات المالية مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة المالية للمستفيدين لتلبية احتياجاتهم المالية، و يتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

✓ **اتساع مزيج الخدمات المالية:** يشير إلى عدد خطوط المنتجات المالية التي يقوم المصرف بامتلاكها كخط حسابات الودائع، خط القروض و التسهيلات الائتمانية، خط الدائرة الأجنبية أو الخارجية، خط الخدمات المصرفية.

✓ **طول مزيج الخدمات المالية:** يعبر عن عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي مثلا: في خط الودائع يشمل الحسابات الجارية، حسابات التوفير، حسابات الودائع، التحويلات. أما في خط القروض فنجد القروض العقارية، قروض السيارات...كما نجد في خط الدائرة الأجنبية أو الخارجية الاعتمادات المصرفية، الكفالات المصرفية، القبولات المصرفية. في حين نجد في خط الخدمات المصرفية خدمات العملاء و الشكاوي و الإقتراحات.

[1] عقون شراف، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 57-58.

- ✓ **عمق مزيج الخدمات المالية:** نقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج في خط إنتاجي مثلا خط الودائع يشمل ثلاثة منتجات منها حسابات ودائع لأجل شهر، لأجل ثلاثة شهور، و لأجل ستة أشهر. خط القروض يشمل قروض الإسكان بفائدة متغيرة، و قروض الإسكان بفائدة ثابتة. خط الخدمات المصرفية يشمل فتح الحسابات، طلب بطاقة الائتمان، طلب دفاتر الشيكات...
- ✓ **الإتساق في الخدمات المالية:** يعبر عن أوجه التشابه و الترابط و التناسق بين مختلف خطوط المنتجات في المزيج. فقد تباع المنتجات المالية لنفس العملاء أو توزع باستخدام نفس أجهزة الصراف الآلي أو عبر نفس الفروع[1].

### 3. دورة حياة الخدمة المالية:

تمر أغلب المنتجات بمراحل دورة الحياة منذ بداية تقديمها إلى مرحلة انهيارها، وهي:

- ✓ **مرحلة التقديم:** يتم في هذه المرحلة ادخال الخدمة المالية إلى السوق و ما يتطلبه من احتساب دقيق للتكاليف المنفقة على المنتج و لهذا تعرف هذه المرحلة انخفاض كبير في المبيعات. تعرف هذه المرحلة علاقة وثيقة بين مستوى الكثافة الترويجية و ما يقابلها من استخدام لسياسة التسعير، و عليه فإن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بعدة عوامل كمقاومة بعض العملاء لعملية تحلال المنتجات الجديدة مكان القديمة، قلة عدد المصارف المنافسة في السوق، ارتفاع سعر المنتج المالي، مقاومة توزيع المنتج المالي الجديد في السوق و كثافة الحملات الإعلانية.
- ✓ **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ ملامح النجاح و القبول السريع للخدمة المالية و يتضح هذا من خلال ارتفاع حجم المبيعات و مستوى الأرباح المحققة. و تسعى المؤسسة البقاء في هذه المرحلة لأطول

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص214-216

فترة ممكنة و في نفس الوقت سيشهد السوق دخول منافسين جدد يقدمون نفس المنتج أو يشبهه. و لهذا على البنك أن يعتمد استراتيجيات جديدة من أجل تطوير الخدمة المقدمة.

- ✓ **مرحلة النضج:** هذه المرحلة هي أطول مرحلة في دورة حياة المنتج المالي و معظم المنتجات الموجودة في السوق تكون في نفس المرحلة تقريبا، حيث تزداد المنافسة في السوق و تتعدد المنتجات البديلة و هذا ما يؤدي إلى تخفيض سعر المنتج المالي و زيادة تكاليف التسويق.
- ✓ **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض بشكل واضح و هذا ما يؤدي إلى انخفاض الأرباح. و عليه يجد البنك نفسه يفكر جديا في إخراج الخدمة من السوق لكونها لم تعد تحقق المستوى المطلوب من العوائد و هذا راجع إلى تغير أذواق المستهلكين، أو عدم تطوير تكنولوجيا المنتج من مرحلة التقديم و دخول منتجات منافسة تتمتع بمزايا تنافسية أكبر من منتجنا[1].

## 4. استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج المالي:

- ✓ **استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:**

في هذه المرحلة يأخذ البنك وقتا للدخول بمنتج جديد إلى السوق و تكون معدلات المبيعات بطيئة، في حين ترتفع تكاليف التوزيع و الترويج كنسبة من مجمل المبيعات و لهذا يجب التركيز على الأنشطة الترويجية للتعريف بالخدمة للزبائن و ادراكهم بوجودها و منافعها. و من الاستراتيجيات المتبعة نجد استراتيجية الكشط السوقي و التي قد تكون سريعة في حالة بيع المنتج بسعر مرتفع و بمستوى ترويجي مرتفع و هذا راجع لعدم ادراك السوق المحتمل للمنتج الجديد. أو استراتيجية الكشط السوقي البطيئة حيث يكون سعر المنتج مرتفع و مستوى الترويج له منخفض و تستعمل في حالة ما يكون السوق محدود الحجم و المنافسة المحتملة غير قريبة.

[1] ثامر البكري، أحمد الرحومي، **"تسويق الخدمات المالية"**، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 216.

أما الاستراتيجية الثانية هي استراتيجية التغلغل السوقي، و قد تكون سريعة في حالة ما يكون سعر المنتج منخفض و مستوى الترويج له مرتفع و نستعملها في حالة ما يكون السوق كبير الحجم و غير مدرك للمنتج كما توجد منافسة قوية. أما البطيئة فنستعملها في حالة ما يكون سعر المنتج منخفض و مستوى الترويج له كذلك منخفض و تستعمل اذا كان السوق كبير و مردك للمنتج و من المتوقع أن تظهر المنافسة.

✓ **استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو:**

في هذه المرحلة يزداد نمو المبيعات بمعدل أسرع من النفقات الترويجية و هذا ما يزيد في معدلات الأرباح و تنخفض تكاليف التصنيع بشكل أسرع من انخفاض السعر. يسعى البنك البقاء في هذه المرحلة لأطول فترة ممكنة باتباع الاستراتيجيات التالية:

- تحسين و تطوير جودة المنتج و نوعية المنتج و إضافة خصائص جديدة له؛
- الدخول إلى أجزاء سوقية جديدة؛
- زيادة التغطية التوزيعية؛
- تخفيض السعر لجذب المشترين الجدد؛

✓ **استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج:**

تبدأ المبيعات في الإنخفاض في هذه المرحلة و هذا ما سيزيد المنافسة بين البنوك الأخرى و تزداد نفقات الإعلان و الترويج للمحافظة على الحصة السوقية. تبدأ البنوك الضعيفة بالخروج من السوق أما البنوك القوية و القادرة على المنافسة تتبع الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية تعديل السوق: و هذا بدخول أجزاء سوقية جديدة أي مستخدمين أو عملاء جدد و حتى المحاولة لكسب عملاء المؤسسات المنافسة.
- استراتيجية تعديل المنتج: تحسين جودة و خصائص المنتج لكسب عملاء جدد. و هذا من خلال تحسين الأداء الوظيفي للمنتج و هدة الخدمة و سرعة الاستخدام و كذلك من خلال إضافة خصائص جديدة كالوزن، المواد، الاكسسوارات و إضافات أخرى أي النواحي الجمالية للمنتج.
- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي: من خلال تخفيض السعر لجذب مشترين جدد، الانتشار في السوق و زيادة عدد الصرافات الآلية معناه زيادة مناطق التوزيع، زيادة مستويات الإعلان و تغيير وقته، تقديم الهدايا و اقامة الحفلات و تقديم ضمانات للعملاء، سرعة تقديم الخدمة و المساعدة الفنية للعملاء، خدمة المواقف المجانية..

✓ **استراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:**

تعرف هذه المرحلة انخفاض مستويات المبيعات و هذا بسبب تغير أذواق المستهلكين و التطور التكنولوجي، و عليه الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها البنك في هذه المرحلة هي:

- زيادة استثمار البنك للسيطرة على السوق و تحديد موقعه التنافسي.
- المحافظة على نفس مستوى الاستثمار حتى تنتهي حالة عدم الاستقرار.
- تخفيض العملاء فير المربحين و محاولة تحديد الاستثمار في الأجزاء السوقية الجديدة.
- الحصول على عوائد استثمارات لتغطية السيولة السريعة[1].

[1] اياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 219-226.

## 5. تطوير المنتجات المالية الجديدة:

نقصد بالمنتج المالي الجديد ذلك الابتكار في مجال الخدمات المصرفية سواء كان منتج بديل أو جديد مكمل للخدمة القائمة أو طريقة جديدة لتمييز خدمة مصرفية موجودة من قبل. و توجد عدة أنواع منها:

- ✓ المنتجات المصرفية الجديدة التي لم تكن معروفة: و هي المنتجات التي توجد في الأسواق الجديدة.
- ✓ انشاء خطوط الإنتاج الجديدة: وهي منتجات جديدة تدخل إلى السوق للمرة الأولى.
- ✓ إضافة إلى خطوط الإنتاج القائمة: وهي منتجات جديدة مكملة لخطوط انتاج موجودة من قبل في البنك مثل استخدام الانترنت في إدارة حسابات الأفراد.
- ✓ تقييم و تحسين المنتجات القائمة: وهي منتجات مالية جديدة تعمل على تحسين الأداء.
- ✓ إعادة التموضع السوقي: وهي منتجات قائمة في أسواق مستهدفة جديدة أو في أسواق جديدة.
- ✓ تقليل التكاليف: و هي منتجات جديدة التي توفر أداء مماثل أو مشابه في الأسواق القائمة و لكن بمستويات أقل من التكلفة[1].

## 6. شروط نجاح المنتجات المالية الجديدة

لتحقيق النجاح في تطوير الخدمات المالية الجدية شروط وهي:

- الحفاظ على وضع المنتج المبتكر في السوق؛
- الدفاع عن حصة المنتج في السوق؛
- ضمان حصة في سوق مستقبلية؛
- الإستحواذ على جزء من السوق؛

[1] اياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 227-228.

- التطور و التقدم التكنولوجي بطريقة مبتكرة؛
- تعزيز نقاط القوة و التميز في استراتيجية التوزيع[1].

## 7. مراحل تطوير المنتجات المالية الجديدة:

- ✓ خلق الفكرة: حاجات الزبائن هي الموقع المنطقي للبدء في البحث عن الأفكار سواء بالاعتماد على مصادر داخلية للبنك كقسم الأبحاث و التطوير، قسم البيع، قسم التسويق، العاملون في الخط الأمامي، مجلس الإدارة أو بالاعتماد على مصادر خارجية كالعلماء و الباحثون، الجامعات، وكالات الإعلان، المشاركة في المعارض... في هذه المرحلة يجب الحصول على أفكار جديدة التي يرغب بها العملاء في السوق المستهدف.
- ✓ غربلة الأفكار: بعد الحصول على الأفكار تأتي عملية التصفية و هذا بتبني الأفكار التي تتماشى مع أهداف البنك و القابلة للتحقيق و المربحة و هذا بعد عملية المشاورة و المناقشة بين أصحاب القرار المالي في البنك.
- ✓ اختبار و تقييم الأفكار: في هذه المرحلة يتم تجريب الفكرة من خلال سؤال العملاء المحتملين عن المنتج المالي و مدى مناسبته لهم و يتم اجراء اختبارات عملية و وضع تصور حول شكل المنتج و اسمه.
- ✓ تطوير الاستراتيجية التسويقية: يتم في هذه المرحلة وضع تصور عام للاستراتيجية التسويقية و هذا من خلال تحديد السوق المستهدف للمنتج الجديد، تحديد مخصصات التسويق و استراتيجية التنويع، تحديد سعر المنتج و الأهداف الربحية على المدى الطويل و تحديد استراتيجية المزيج التسويقي.

[1] نفس المرجع ، ص.ص 228-229.

- ✓ تحليل الجدوى الاقتصادية: تتم الدراسة الاقتصادية للمنتج من خلال تقديم مجمل التكاليف و الأرباح المترتبة على المنتج المالي ة تقدير الطلب المتوقع عليه و تحليل الجدوى الاقتصادية باستخدام شجرة القرارات و تحليل التكاليف.
- ✓ تطوير المنتج: يتم في هذه المرحلة البدء بعملية الإنتاج الفعلي للمنتج المقترح.
- ✓ اختبار السوق: يتم عرض المنتج على مجموعة من العملاء يتم اختيارهم بدون تحيز لاختبار المنتج و معرفة ردود أفعالهم.
- ✓ مرحلة البيع: يتم تقديم المنتج الجديد للسوق مع مراعاة التوقيت المناسب و التعرف على استراتيجيات المنافسين و اتجاهاتهم.
- ✓ المتابعة و التقييم: نتاعبة المبيعات لمعرفة درجة تطورها و مقارنتها بالمستهدف و بمعدلات المبيعات لدى المنافسين مع متابعة تنفيذ البرناكج التسويقي و مدى استجابة المستهلكين للمنتج[1].

## 8. معوقات تطوير المنتجات المالية الجديدة:

عند الفشل في تطوير المنتجات الجديدة، تتعرض المؤسسة المالية لخطر الإفلاس و هذا راجع للأسباب التالية:

- قد تكون فكرة المنتج جيدة و مقبولة و لكن رغبات و حجم السوق أكبر من المتوقع؛
- عدم تصميم منتج بطريقة فعالة أو كفوءة؛
- سوء تسعير المنتج و نقص الترويج له؛
- تكاليف التطوير عالية جدا؛
- مواجهة المنافسين القوية؛

[1] اياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، .ص 229-233.

- طرح المنتج في سوق صغيرة و بالتالي يحقق مستويات قليلة من الأرباح؛
- عدم امتلاك الموارد المالية الكافية لتمويل عملية تصنيع المنتج و تطويره؛
- عدم السرعة في تطوير المنتجات المالية الجديدة؛
- قصر دورة حياة المنتج المالي مع ازدياد المنافسة و تغير المنتجات بسرعة[1].

[1] نفس المرجع ، ص.ص 234-235.

# المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات المالية و البنكية

**تمهيد:**

يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأنشطة و الوسائل التي يتخذها البنك لإقناع العملاء بشراء منتجه و قد ظهر مصطلح المزيج التسويقي لأول مرة على يد البروفسور جيروم ماكارثي عام 1962.

حيث يجد شخص التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات في الخدمات و طرق التوزيع و أساليب التسعير و الوسائل التي تصل إلى العملاء و بما يتناسب مع ظروف البنك و ما يحيط به من تغيرات بيئية. و يتكون المزيج التسويقي من المنتج المالي و الذي تطرقنا له سابقا، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات و الدليل المادي.

## 1. تسعير الخدمات المالية

### 1.1 تعريف تسعير الخدمات المالية:

يعرف السعر من المنظور التسويقي على أنه القيمة التي يقوم المستهلك بدفعها مقابل الحصول على منفعة معينة[1].

كما يعرف السعر في التسويق المصرفي على أنه معدلات الفائدة، رسوم التحويلات، العمولات و الغرامات و ما شابه ذلك [2]. أما من وجهة نظر العميل فالسعر هو القيمة المحددة من قبل البائع ثمنا للخدمة و المنافع التي تحصل عليها متلقي الخدمة[3].

[1] سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، **"تسويق الخدمات المالية"**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 309.
[2] ناجي معلا، **"الأصول العلمية للتسويق المصرفي"**، الطبعة الثانية، الأردن، 2001، ص 162.
[3] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 281.

## 2.1 أهمية السعر في القرارات التسويقية:

✓ **بالنسبة للبائع:**

- السعر يكون قادر على تغطية التكاليف التي يتحملها البائع نظير تقديمه للخدمة.
- السعر هو العائد الذي يمكن تحقيقه من بيع الخدمات للجمهور.
- السعر هو العنصر الأكثر مرونة في المزيج التسويقي حيث يستطيع البنك تغييره بسرعة.

✓ **بالنسبة للمشتري:**

- السعر هو الكلفة التي يتحملها مقابل اقتنائه الخدمة المالية المقدمة له.
- السعر هو قيمة الخدمة المالية و المرتبطة بذات الوقت مع مستوى الأداء المتحقق في تقديم الخدمة أو سمعة أو مكانة المؤسسة المالية.
- السعر يرمز إلى مستوى جودة الخدمة المالية[1].

## 3.1 أهداف التسعير في الخدمات المالية:

- البقاء: يسعى البنك للبقاء و الاستمرار في السوق و لهذا يخفض السعر لضمان ارتفاع المبيعات و النمو في الحصة السوقية و زيادة الأرباح في المدى الطويل.
- تعظيم الأرباح: يسعى البنك لتعظيم أرباحه لتحقيق الخطط و الأهداف التي وضعها و لهذا يعد عاملا مهما للمحافظة على بقاء و استمرارية البنك.
- تعظيم الحصة السوقية: لابد من بذل جهود تسويقية عالية و فعالة و تخفيض السعر في بعض الأحيان من أجل زيادة العملاء و بالتالي التوسع السوقي للبنك.
- المسؤولية الإجتماعية: أغلب البنوك دخلت إلى مجال المسؤولية الإجتماعية لما فيه من أرباح عالية.

[1] ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 324-326.

- العائد على الإستثمار: الهدف من التسعير هو تحقيق نسبة عائد مقبولة من الأموال المستثمرة في البنك و تبعا لذلك تحدد الأسعار على أساس تحقيق هذه النسبة التي يجب قبولها من قبل المستثمرين لأموالهم في البنك.
- التدفق النقدي: عندما تكون بعض الخدمات تتصف بقصر دورة حياتها، فإنه يتم التركيز على التدفق النقدي الداخل من هذه الخدمات من أجل تغطية التكاليف التي أنفقت على الخدمة في بدايتها.
- المحافظة على الوضع الراهن: عندما يكون البنك في وضع سوقي مثالي يحاول المحافظة عليه بدون خلق صراعات مع المنافسين و هذا ما يؤدي إلى توليد صورة إيجابية لدى العملاء بسبب استقرار الأسعار في هذا البنك.
- كشط السوق: عند دخول منتج مالي جديد في السوق يقوم البنك باتباع سياسة الكشط السوقي اي يكون سعر المنتج المالي مرتفع و قد يكون الترويج له مرتفع أو منخفض .
- قيادة جودة المنتج: جودة المنتج تتطلب القيام بالبحوث العلمية التطويرية و الدراسات الابتكارية أي نفقات مالية كبيرة تؤدي إلى ارتفاع سعر المنتج المالي.
- قيادة كلفة المنتج: عادة ما يعبر السعر عن جودته و هذا ما يريده معظم العملاء، و لهذا يضمن البنك جودة منتجه عند تقديمه ليحقق ربحية جيدة على الرغم من المنافسة الشديدة[1].

## 4.1 محددات السعر المصرفي:

يتأثر سعر المنتجات المالية و البنكية بعوامل داخلية و خارجية، وهي:

✓ **العوامل الداخلية:**

[1] سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 317-320.

- **الأهداف التسويقية و الأهداف العامة للبنك:** على متخذ القرار التسعيري في البنك أن يهتم بأهداف المصرف و نوعية المنتجات المالية و جودتها بالإضافة إلى الأهداف التسويقية و التي عليها يتم تحديد السعر الذي يتناسب معها.
- **هدف التسعير:** تلعب سياسة التسعير دورا هاما في التأثير على مستوى الطلب في أي بنك و عليه فإن الإدارة و متخذي القرار التسعيري ينبغي أن يحددا هذا الهدف و يدركانه.
- **هيكل التكلفة:** كلما ارتفعت تكلفة انتاج الخدمة المالية كلما كان سعرها مرتفع و العكس صحيح ولهذا يعتبر هيكل التكلفة عاملا مهما في تحديد سعر المنتج.
- **اعتبارات المنظمة:** عادة الإدارة العليا هي التي تحدد أسعار المنتجات المالية في البنك و يكون التسعير من اختصاص مدراء الأقسام مع احتفاظ الادارة العليا بوظيفة وضع أهداف التسعير و السياسات السعرية و غالبا ما تتوافق مع الأسعار المقدمة من المستويات الإدارية الدنيا في البنك.
- **عناصر المزيج التسويقي الأخرى:** ينعكس قرار التسعير على باقي عناصر المزيج التسويقي و لهذا يجب التنسيق و الترابط بين جميع هذه العناصر.

✓ **العوامل الخارجية:**

- **الموقف الائتماني للعميل:** تعتبر الحالة الائتمانية للعميل مهمة جدا فإذا كانت حالته جيدة سيقدم معدلات أفضل للهوامش على القروض و العكس صحيح.
- **ظروف السوق:** المنافسة بين البنوك تؤدي إلى اتباع ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق عند عملية تحديد الأسعار حيث يتم النظر فيها إلى التسعير كعنصر مكمل لبقية عناصر المزيج التسويقي داخل إطار إستراتيجية تسويق محددة.

- **مرونة الطلب على الخدمات المصرفية:** أي مدى حساسية الطلب على الخدمات المصرفية للتغيرات التي تطرأ على اسعارها ففي بعض الحالات نجد أن الطلب لا يتأثر كثيرا بالأسعار و في حالات أخرى نجد السوق له حساسية تجاه تغيرات الأسعار[1].

## 5.1 طرق تسعير الخدمات المالية و السياسات السعرية:

### 1.5.1 طرق تسعير الخدمات المالية:

هناك عدة طرق لتسعير الخدمات المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أفضل الطرق هي التي تستند على العوامل المؤثرة على قرارات التسعير و هي تكاليف تقديم الخدمات، مستوى أسعار المنافسين، التمييز بمستوى خصائص الخدمة المقدمة أي جودة الخدمة المالية.

✓ **الطرق التقليدية:**

- **طريقة التكلفة مع هامش ربح معين:** يتم حساب معدل كلفة الوحدة الواحدة و يضاف إليه هامش ربحي معين حسب طبيعة الخدمة المقدمة، طبيعة الطلب عليها، أسعار المنافسين و توجه الإدارة و استراتيجيتها التسعيرية.
- **طريقة التسعير على أساس المنافسين:** تعتبر أسعار المنافسين مرشدا مهما في تحديد أسعار المنتجات، فقد يختار البنك أن يكون سعر منتجه أعلى من سعر المنافسين إذا كانت جودته أعلى من جودة منتجات المنافسين أو أن يكون سعر منتجه أقل من سعر منتجات المنافسين إذا كانت جودة المنتج أقل من منتجات المنافسين أو أن يكون سعر منتجه مساوي لسعر المنافسين إذا كانت الجودة مماثلة.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 245-247.

- **التسعير على أساس الطلب:** يتم تسعير المنتجات المالية حسب حجم الطلب عليها، فإذا زاد الطلب يرتفع السعر و العكس صحيح.

✓ **الطرق الحديثة:**

- **التسعير وفقا لمنافع الزبائن:** يتم تقدير قيمة المنافع التي يحصل عليها الزبائن كالسرعة، الجودة، الأمان و الثقة و المكان و يكون السعر أعلى من متوسط الأسعار السائدة في السوق.
- **التسعير طبقا لحزمة الخدمات المقدمة:** يتم تحديد السعر حسب حجم التعامل للزبون و معدل استخدامه للخدمات و نوعية عملياته.
- **التسعير وفقا لتمييز الخدمات:** يقوم البنك بتقديم خدمات نخاصة و متميزة لبعض الزبائن مقابل أسعار عالية كخدمات الوصاية، أمانة الاستثمار...
- **أسعار الفائدة:** يتحدد سعر الفائدة في السوق النقدي و يدفع لمن يتخلى عن أمواله لفترة معينة من الزمن فهي تعتبر مكافأة له، و عليه يكون سعر الفائدة على ارتباط بكثافة الطلب على الخدمة المالية و يؤثر على عملية تسعير الخدمات المالية.
- **العمولة:** تتقاضى البنوك على الخدمات التي تقدمها أجور تسمى العمولة في المفهوم المصرفي.

✓ **الطرق الخاصة:**

- **التسعير الضمني:** يتم تسعير الخدمات المالية ذات الطلب المرتفع و المتكرر.
- **التسعير الصريح:** تحديد السعر يجب أن يكون واضح و يتعلق بالخدمة المالية و أهميتها.
- **التسعير الاقتصادي:** يستند هذا النوع من التسعير على الظروف الاقتصادية و المالية السائدة.

✓ **طرق أخرى للتسعير:**

- التسعير على أساس السيولة النقدية.
- التسعير على أساس احتياجات رأس المال.
- التسعير على أساس الكلفة الحدية.
- التسعير على أساس خدمة الصفقات المالية.
- التسعير على أساس العرض المتعدد للخدمات[1].

### 2.5.1 السياسات السعرية:

✓ **سياسة السعر الكاشط:**

يكون الطلب غير مرن على الخدمة الجديدة و المنافسة شبه منعدمة، حيث يهدف البنك إلى استرجاع أو تغطية التكاليف التي أنفقها خلال مرحلة البحث و التطوير و هذا من خلال جمع أكبر عدد من الأرباح و غالبا ما تستعمل هذه السياسة في حالة تقديم منتج لأول مرة و تكون حساسية العملاء للسعر شبه منعدمة.

✓ **سياسة السعر الكاسح:**

يكون سعر الخدمة منخفض من أجل توسيع الحصة السوقية و جني الأرباح الآنية و هذا من خلال اكتساح السوق. و لهذا يجب زيادة الإنتاج لتغطية السوق.

✓ **التسعير النفسي:**

يركز هذا النوع من التسعير على الأنماط السلوكية الشرائية و على ردود الأفعال العاطفية و يخص الخدمات ذات الأسعار المتدنية.

[1] سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 338-343.

✓ **التسعير حسب التقاليد:**

ثبات أسعار اصرف يولد الثقة و الاطمئنان لدى العميل و هذا ما يولد الولاء للبنك. و تستعمل هذه السياسة عادة في بنوك العائلة و التي تعتمد على فئات معينة من الزبائن.

✓ **التسعير الرمزي:**

تعتمد هذه السياسة على السمعة العالية للخدمة و تقوم على أساس العلاقة الفردية بين السعر و الجودة و عادة ما تستخدم مع خدمات خاصة موجهة لفئة معينة ذات مستويات معيشة عالية و لها أذواق متميزة على الفئات الأخرى.

✓ **التسعير حسب الخطوط:**

نقصد بهذه السياسة تقديم أسعار مختلفة لنفس الخدمة و لكن تتفاوت في الجودة و الخدمات المرافقة لها مثل الاستشارات المالية، أنواع بطاقات الائتمان...

✓ **التسعير المهني:**

يخص الخدمات التي يقدمها الخبراء كاستشارات مالية أو عقارية حيث أن السعر لا يتعلق بالوقت و ساعات عمل هؤلاء الخبراء بل بالأفكار القيمة و المفيدة للعميل التي يصعب أن يحصل عليها من جهة أخرى.

✓ **التسعير الترويجي:**

تهدف هذه السياسة إلى ترويج الخدمة و عادة ما تكون الأسعار منخفضة لجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن و توسيع الحصة السوقية[1].

## 2. توزيع الخدمات المالية

يمثل توزيع الخدمة المالية الوسيلة التي من خلالها يتم إيصال الخدمة المالية لمن يطلبها، ونظرا لخاصية الخدمة المالية كونها غير ملموسة تكون عملية التوزيع أصعب بكثير مقارنة بالسلع المادية.

تمثل قناة التوزيع الوسيلة التي تزيد من تيسير وجود الخدمة المالية و تزيد من استعمالها، و لهذا تساعد القناة التوزيعية البنك على المحافظة على المستفيدين الحاليين و زيادة استعمالهم للخدمة و كذلك تساعده على استقطاب مستفيدين جدد.

### 1.2 تعريف توزيع الخدمات المالية:

يعرف توزيع الخدمات المالية على أنه مجموعة من النشاطات المخططة التي ستؤدي بدورها إلى انتقال الخدمة المالية من نقاط الإنتاج أي البنك إلى نقاط البيع أي المستفيدين.

يعتبر توزيع الخدمات المالية على أنه مجموعة من المنظمات التي تقوم بمجموعة من الوظائف الضرورية لإيصال الخدمات المالية المختلفة و المعلومات اللازمة لضمان حركتها من المنظمة المالية المختلفة حتى المستفيدين منها في الأسواق المالية المستهدفة.

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 300-303.

وعليه نجاح المؤسسة المالية أو البنك في تحقيق أهدافه يعتمد بشكل كبير على قدرة و كفاءة نظامها التوزيعي. ولهذا يجب بناء نظام توزيعي فعال و كفوء قادر على توزيع الخدمات المالية و توصيلها إلى الزبائن بأقل تكلفة ممكنة في المكان و الوقت المناسبين[1].

## 2.2 أهمية و أهداف توزيع الخدمات المالية:

تتمثل أهمية و أهداف عملية توزيع الخدمات المالية و البنكية في ما يلي:

- تحقيق عملية الاتصال المستمرة بالمستفيدين من الخدمات المالية و جمهور المستهلكين بشكل عام.
- تحقيق الإشباع و الرضا للمستفيدين من الخدمات المالية.
- خلق الثقة و الاستقرار النفسي لدى المستفيدين و إدامة صلتهم بالبنك.
- تقديم الخدمات المالية بالجودة و الميزة التنافسية.
- تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى المستفيدين.
- اكتساب الشهرة و السمعة للبنك.
- تقديم الخدمات المالية في المكان و الزمان الذي يحدث فيه الطلب على هذه الخدمة.
- المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة و محاولة زيادتها.
- الترويج للخدمات المالية لجذب متعاملين جدد[2].

[1] سليمان الجيوسي، الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 370-371.
[2] نفس المرجع السابق، ص.ص 372-373.

### 3.2 منافع توزيع الخدمات المالية و البنكية:

نعني بالمنفعة القيمة المضافة للخدمات المالية و التي تعود إلى شعور العميل بالرضا على المؤسسات المالية على أن ترغب بأن ترى منتجاتها متاحة للمستهلكين عندما يحتاجون إليها و عند الطلب و عليه تكون للمنفعة ثلاثة أشكال:

- ✓ **المنفعة الزمانية:** وهي أن تجعل قنوات التوزيع لها القدرة في امكانية حصول المستهلك على الخدمة المالية بأي وقت متاح كأجهزة الصراف الآلي و التي تعمل على مدار ساعات اليوم و أيام الأسبوع.
- ✓ **المنفعة المكانية:** و نقصد بها جعل الخدمة المالية متاحة في المكان الذي يرغبه المستهلك في الحصول عليها و بشكل يسير. وهذا من خلال التوسع بفروع بنكية و انتشارها جغرافيا و حتى وصولها إلى خارج حدود الدولة.
- ✓ **منفعة التملك أو الحيازة:** أي الانتفاع من الخدمة الحالية أو الفترة القادمة من الزمن. ولهذا يجب إيجاد شبكة اتصالات متقابلة بين المؤسسة المالية و المستهلكين لتبادل المعلومة حيال أحدهما اتجاه الآخر و على ضوء المنافع و الحاجات المتقابلة بينهم[1].

### 4.2 أنواع تدفقات التوزيع:

قبل أن نتطرق إلى أنواع قنوات التوزيع لابد من الإشارة إلى أنواع التدفقات التي تتشارك فيها مؤسسات مختلفة وهي:

- ✓ التدفق المادي للخدمة المالية و المنتجات المرافقة لها: و يتم بهدف صناعة الخدمة البنكية و تحريكها نحو العميل.

[1] ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 260-261.

- ✓ تدفق الملكية: في مفهوم الخدمات البنكية لا يتمثل عليها نقل لملكية الخدمة ولكن هناك مجموعة من السلع المرافقة لها مثلا فتح حساب، بطاقات ائتمانية شيكات سياحية...
- ✓ التدفق النقدي: يكون هذا التدفق عند قيام العميل بدفع قيمة الخدمة المالية إلى الموزع الذي بدروه يقدمها إلى البنك كونه المنتج لهذه الخدمة المالية.
- ✓ تدفق المعلومات: يشير إلى كيفية تبادل المعلومات بين المؤسسات التسويقية داخل قناة التوزيع الواحدة.
- ✓ تدفق الترويج: يشير إلى التدفقات الموجهة للتأثير على الأطراف المختلفة في القناة. قد يقوم الموردون بترويج سلعهم لدى المنتجون، كما يقوم المنتجون بترويج منتجاتهم النهائية للمستهلكين كعملية تسويق العقارات.

## 5.2 أنواع قنوات التوزيع:

تكون قنوات التوزيع مباشرة أو غير مباشرة، حيث يتم من خلالها نقل الخدمات المالية والمصرفية من المؤسسة المالية أو البنكية إلى العميل النهائي عبر أحد هذه القنوات.

- ✓ **التوزيع المباشر**: و يعني الاتصال المباشر بين البنك و العميل دون وسطاء. أي تدفق و بيع المنتجات مباشرة و هذا النوع بناسب البنوك الصغيرة و محدودة الانتشار الجغرافي و العملاء أو البنوك التي لها حصص سوقية صغيرة. و من مزايا هذه القناة ما يلي:
  - السرعة في وصول الخدمة إلى العميل.
  - توفير أو ادخار العمولة التي يحصل عليها الوسيط.
  - قرب المصرف من السوق و التعرف على توجهات الطلب و رغبات العملاء.

- تخفيض تكاليف التسويق و الاشراف الجيد من قبل البنك على توزيع خدماته المصرفية.

ومن أنواع التوزيع المباشر نجد:

أ. **الفروع المصرفية المملوكة للبنك الرئيسي:** تعد كمتاجر تابعة للبنك يتم فيها بيع المنتجات المالية للبنك للعملاء بهدف توفير العمولة التي يأخذها الوسيط. تعتبر هذه الفروع من أهم قنوات التوزيع و تلعب دورا مهما في عملية الانتشار. كما أن تعدد الفروع يعد مؤشرا مهم على مدى اتساع نشاط المصرف و قوته التأثيرية في السوق، و توجد ثلاثة أنواع رئيسية للفروع:

- **الفروع الرئيسية أو فروع الدرجة الأولى (الفروع ذات الخدمات الشاملة):** أي تقوم بتقديم مختلف المنتجات المالية على نطاق شامل و تتواجد في المراكز الرئيسية و الأسواق الكبيرة.
- **الفروع المتوسطة أو فروع الدرجة الثانية ( الفروع ذات الخدمات المحدودة):** وهي فروع يقل حجمها عن فروع الدرجة الأولى و تقدم الأنشطة الرئيسية للبنك خاصة في المناطق البعيدة.
- **الفروع الصغيرة أو فروع الدرجة الثالثة (الفروع ذات الخدمات المتخصصة):** و نقصد بها الفروع التي تقدم بعض الخدمات المالية و توجد في المناطق الريفية أو النائية.

ب. **البيع بالبريد:** يعتمد البنك على الإعلان لتعريف العملاء أو مشتري الخدمة المالية و توصيلها له وفق نظام معين ذي اجراءات منظمة.

ت. **الطواف بالمنازل:** يستخدم البنك رجال البيع يطوفون بمنازل أو أماكن العمل و معهم كتالوجات عن الخدمات التي يقدمها البنك.

ث. **التوزيع الشخصي**: عند تقديم الخدمة للزبون من قبل موظفي البنك يخلق الاتصال الشخصي بين البنك و الزبون لأن الخدمة غير ملموسة و لهذا موظف البنك يجب أن يكون قادرا على إيصال منافع الخدمة للعميل.

- ✓ **التوزيع غير المباشر**: يكون الاتصال بين المنتج و المستهلك يعتمد على وسطاء كسماسرة، مستشار مالي، محاسبين و يستخدم هذا النوع من التوزيع عند الرغبة في التخصص و تقسيم العمل كذلك إذا كانت قنوات التوزيع منتشرة جغرافيا[1].

## 6.2 دور التكنولوجيا في توزيع الخدمات المالية و البنكية:

بفعل التطور التكنولوجي قل حجم التواصل بين موظفي البنك و العملاء و هذا من خلال:

- ✓ **أجهزة التعامل الآلي**: يستخدم في المناطق التي يصعب افتتاح فروع فيها، كما أنها متاحة حتى خارج أوقات الدوام الرسمي للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية كما أنها توفر خدمات شخصية لكل عميل.
- ✓ **تحويل الأموال و التسديد الإلكتروني**: أي تحويل الأموال و تسديد المدفوعات من حساب إلى آخر بالاعتماد على الإنترنت و الجوال.
- ✓ **البنك الناطق**: يتم تقديم خدمات مالية هاتفية تمكن العميل من الاتصال بالمصرف و الإطلاع على ما يريد و ما يحتاجه عبر الهاتف.
- ✓ **نظام التوكيلات المصرفية**: يقوم البنك بتوكيل بعض الشركات للقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المالية باسم البنك.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 273-277.

- ✓ **نظام التعامل بالمقاصة:** أي المقاصة بين البنوك حيث تتم تسوية مدفوعاتها في جلسة المقاصة.
- ✓ **تقديم الخدمة المتطورة تقنيا:** و تتم باستخدام الحاسب الآلي حيث يستطيع العميل أن يقوم بتسوية الحسابات مع حساب المصرف[1].

### 7.2 استراتيجيات منافذ التوزيع:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها منافذ التوزيع لإيصال الخدمة المصرفية إلى العميل المستهدف و هي:

- استراتيجية الوسطاء: تعد على الأغلب المنفذ الوحيد إلى جانب الإعلان و الترويج ذي الاستجابة المباشرة.
- استراتيجية الشبكة: تعتمد على شبكات الفروع التي تكون إما من خلال شبكاتها الخاصة أو عن كريق الوسطاء.
- استراتيجية الموازنة: و هي الأكثر استخداما و تعد الأسلوب الوحيد لتحقيق استخدام جوهري في منفد التوزيع المباشر.
- استراتيجية مدى الذراع: تعتمد على الإعلان ذي الاستجابة المباشرة، البريد المباشر و استخدام الوسطاء[2].

### 8.2 استراتيجيات تغطية السوق المصرفية:

لاختيار نظام التوزيع المناسب يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السوق، نوع المنتجات و الموارد المتاحة، و عموما توجد ثلاثة استراتيجيات للتوزيع:

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 278-279.
[2] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 280-281.

- التوزيع المكثف الشامل: يقوم البنك بتوزيع خدماته في أكبر عدد ممكن من نقاط التوزيع و في كافة القطاعات السوقية. تصلح هذه الاستراتيجية في توزيع الخدمات الأكثر استخداما من طرف العميل و التي يرغب بالحصول عليها بأقل وقت و جهد و تكلفة. وتكون من خلال استخدام الصراف الآلي و الفروع الصغيرة.
- التوزيع الانتقائي ( الاختياري): و يتم فيها توفير الخدمة المصرفية في منافذ توزيعية محددة أي نختارها من بين عدة بدائل على أساس سمعة الموزع، قدرته على خدمة المنتج و التزامه بالسعر المحدد كقروض السيارات و التمويل العقاري.
- التوزيع الحصري: يقدم هذه الخدمات فرع واحد فقط يتم اختياره في منطقة جغرافية واحدة يرغب البنك بالتعامل فيها و يتم اختيار الفرع بسبب الجهد الذي يبذله و قوته و سمعته في السوق[1].

## 9.2 العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع:

من العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع نجد:

- خصائص العميل: يتم التركيز على التوزيع الجغرافي للعملاء و عددهم و حجم التعامل مع البنك و طبيعة السوق المصرفي قبل افتتاح الفرع.
- خصائص الخدمة المصرفية: حسب طبيعة الخدمة المالية المقدمة يتحدد حجم الفرع الذي يريد البنك افتتاحه.

[1] نفس المرجع، ص.ص 281-282.

- الرقابة: بعض الخدمات المالية تتطلب عناية خاصة. كما يخرص البنك على إرضاء كبار العملاء حتى الشركات الضخمة و قد يقوم بتخصيص فروع خاصة بهم و هذا ما يتطلب رقابة قوية لضمان السير الحسن لعملية تقديم الخدمات لهم.
- التمويل: يجب على البنك أن يمون له الامكانيات المالية لتحمل نظام التوزيع الذي يختاره و كلما كانت هذه الامكانيات كبيرة كلما اختار البنك فروع في أماكن حيوية جدا و ملائمة للتعامل المصرفي الحالي و المستقبلي و العكس صحيح.
- البيئة: تلعب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و التكنولوجيا دورا مهما في اختيار القناة التوزيعية. فإذا كانت الحالة الاقتصادية تتصف بالانتعاش فإن البنك يستخدم عددا كبيرا من الفروع و أما إذا كانت راكدة فإن عدد الفروع سيقل. كما أن للتكنولوجيا تأثير كبير[1].

## 3. ترويج الخدمات المالية و البنكية

### 1.3 تعريف الترويج البنكي:

يعرفه ناجي معلا على أنه مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تستهدف تعريف أفراد الجمهور بالبنك و ما يقدمه من خدمات بنكية و التأثير عليهم لجذبهم و اقناعهم بشراء الخدمة البنكية[2].

كما يعرف على أنه المجهود المبذول من جانب البنك لإقناع العميل بقبول الخدمة التي يقدمها و حفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها.

الترويج في البنوك هو نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال اقناعي يتم من خلاله التعريف بالخدمة بهدف التأثير على أذهان العملاء المحتملين لإستمالة استجابتهم السلوكية[1].

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 283-284.
[2] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص.ص 221-222.

## 2.3 عناصر المزيج الترويجي البنكي:

يتضمن الجهد الترويجي مجموعة من الأساليب التي تشكل مع بعضها ما يطلق عليه المزيج الترويجي و هي الإعلان المصرفي، البيع الشخصي، الدعاية التجارية، العلاقات العامة، و البريد المباشر.

### 1.2.3 الإعلان المصرفي:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الإعلان على أنه عملية اتصال تقوم من خلالها المؤسسة بنقل معلومات ذات كبيعة اخبارية أو اقناعية ضمن حيز من الوقت أو المساحة في احدى وسائل الاتصال الجماهيرية إلى الجمهور المستهدف حول المؤسسة و منتجاتها من السلع أو الخدمات أو الأفكار[2].

وعليه يعد الإعلان المصرفي الاتصال غير المباشر لنقل الرسالة البيعية من قبل المصرف إلى العملاء المستهدفين عن طريق وسائل غير مملوكة مقابل أجر معين.

✓ **أنواع الإعلان المصرفي:**

أ. الإعلان التعليمي: يقوم بتعريف العملاء بالخدمات المصرفية الجديدة و خصائصها و يساعد في اخبار العميل بالخدمات الجديدة أو تلك التي لا يعرفها.

ب. الإعلان الإرشادي: يساعد العملاء على تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالخدمات المصرفية المعروفة لهم بدرجة غير كافية من حيث خصائصها و وسائل إشباعها.

ت. الإعلان التذكيري: يقوم بتذكير العملاء الخالية بخصائص الخدمات البنكية المتاحة و وسائل الحصول عليها لضمان استقرار المبيعات و المحافظة على الحصة السوقية للبنك.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 290.
[2] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص224.

ث. الإعلان الإعلامي: يقدم المعلومات لعملاء البنك لتقوية الصلة بينهم و بين البنك.

ج. الإعلان التنافسي: يقدم الخدمات البنكية الجديدة التي تنافس مثيلاتها.

✓ **تخطيط البرنامج الإعلاني:**

- تحديد السوق المستهدف: يتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات السوق المستهدف.
- تحديد الأهداف الإعلانية: تتعلق بالتأثير على سلوك العملاء و اقناعهم بعملية شراء الخدمة البنكية.
- موازنة الإعلان: تتأثر تكاليف الإعلان بالامكانيات المادية للبنك، حجم السوق و الخدمة المالية المقدمة و أهداف الإعلان.
- صياغة الرسالة الإعلانية: معناه الإرشادات و الرموز التي توصل الفكرة خلال الإعلان و يجب أن تبرز الجوانب الأساسية للخدمة البنكية و يتم التركيز عليها.
- اختيار الوسائل الإعلانية: كالوسائل القروءة الصحف، المجلات، البريد المباشر، و إعلانات الطرق الخارجية أو وسائل مرئية كالتلفزيون، الانترنت، السينما و دور العرض أو الوسائل المسموعة كالراديو.
- تنفيذ البرنامج الإعلاني: يتطلب التخطيط الجيد للبرنامج الإعلاني مع مراعاة التنسيق بين جميع المهتمين بتنفيذ الحملة الإعلانية.
- تقييم فعالية البرنامج الإعلاني: و يكون باختيار الرسالة الإعلانية قبل طرحها في السوق من خلال استقصاء عينة من العملاء لمعرفة ردود أفعالهم لكي يتم التعجيل و التطوير أو من خلال قياس مدى فعالية بعض العناصر في البرنامج الإعلاني[1].

✓ **عوامل نجاح الإعلان المصرفي:**

يعتمد نجاح الإعلان على:

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 294- 296.

- تحديد محتوى الرسالة الإعلانية بوضوح و صدق.
- الاهتمام بعنوان الرسالة الإعلانية للتأثير بها على جذب انتباه العميل نحو الخدمة البنكية المعلن عنها.
- تصميم برنامج انتاج الإعلان.
- موقع الإعلان سواء كان في البرنامج الإذاعي أو التلفزيوني أو في الصحف و المجلات لمعرفة مدى مقروئية الإعلان و لضمان وصوله لأكبر شريحة ممكنة من العملاء[1].

### 2.2.3 البيع الشخصي:

هو النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع و بين العميل وجها لوجه بغرض تعريفه بالخدمات المصرفية و محاولة إقناعه بشرائها، و يتميز البيع الشخصي بإمكانية التحكم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع العملاء و إمكانية تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل، فإما أن يستمر أو أن يغير النهج البيعي بما يتناسب مع رد الفعل[2].

### 3.2.3 تنشيط المبيعات:

ويتم من خلال المشاركة في المعارض التجارية أو المسابقات لكسب عملاء جدد، كذلك بتخفيض الأسعار خلال مواسم معينة أو عند تقديم خدمة جديدة، أو تقديم هدايا ترويجية عند شراء عدد معين من الخدمات مثلا. كذلك تقديم سلع للزبائن المستهدفين بدون مقابل لتجربتها و استعمالها بمبالغ بسيطة أو منح خصومات سعرية.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 301.
[2] أحمد محمود الزامل و آخرون، **"تسويق الخدمات المصرفية"**، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 339.

### 4.2.3 العلاقات العامة:

هي مجموعة البرامج المختلفة المصممة لترويج أو حماية صورة البنك و منتحاته أمام العالم الخارجي. و لهذا الاهتمام بالعلاقات العامة ينصب في تصميم البرامج لخلق صورة ايجابية عن أعمال البنك و منتجاته[1].

### 5.2.3 البريد المباشر[2]:

يعتمد هذا الأسلوب على ارسال رسائل و كتالوجات معينة تخص الخدمة المالية إلى عملاء مستهدفين سواء عن طريق الحدود التقليدية للبريد المباشر أو حتى الطرق الحديثة التي ساهمت التكنولوجيا الجديدة في ادخالها لخدمة الزبون كالفاكس ميل، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي الإلكتروني.

## 3.3 العوامل المؤثرة في الترويج للخدمات المالية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية الحملة الترويجية للخدمات المالية و أبرزها ما يلي:

- ✓ عدم المبالاة من قبل المستهلك:

و نقصد بها عدم اكتراث المستهلك بما يقدم له من ترويج لهذه الخدمات و هذا راجع لمحدودية الإهتمام لدى المستهلك بالخدمات المالية عامة أو عدم معرفته و تقديره الصحيح للنتائج التي يمكن أن يحصل عليها إذا تعامل مع هذه الخدمة.

- ✓ ارتفاع مدى المخاطرة:

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 303- 306.
[2] ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

من المعروف أن الكثير من الخدمات المالية تحتوي على مخاطر حسب خصوصية و طبيعة الخدمة المقدمة و لهذا من الصعب أن يتم تقييم النتائج النهائية للخدمة المالية لكي يقدم المشتري على اقتنائها.

✓ مصداقية المصدر:

من المشكلات التي تواجهها المؤسسات المالية هي دخول متلاعبين للسوق المالي و التعرض لعمليات التلاعب و التحايل في بعض الأعمال و هذا الأمر ينعكس على درجة مصداقية الحملات الترويجية المنفذة في السوق و هذا ما قد يؤدي إلى فشل الخدمة المقدمة و التي قد يكون السوق بحاجة لها فعلا.

✓ المحددات القانونية:

قد تتدخل التشريعات القانونية في عملية ترويج الخدمات المالية لما لها من انعكسات قد تمس حتى الوضع الاقتصادي للبلد خاصة إذا تعارضت مع توجه سياسة الدولة الاقتصادية و توجهاتها.

✓ السوق المستهدف:

إذا تعاملت الشركة مع أكثر من سوق خاصة إذا كانت سوق خارجية، وهذا ما يتطلب منها الاعتماد على طرق ترويجية تختلف عن السوق المحلي.

✓ الموازنة المالية:

تعد التخصيصات المالية الموجهة للنشاط الترويجي ذات أثر كبير و مهم في ممارسة و استخدام أكثر من عنصر من عناصر المزيج الترويجي. وهذا لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعة ضمن استراتيجية التسويق للبنك ككل[1].

[1] ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 310- 312.

### 4.3 استراتيجيات الترويج:

تعتمد صياغة الاستراتيجيات الترويجية على الأهداف التسويقية العامة للمؤسسة المالية أو البنكية، كما تؤثر عليها كذلك البيئة المحيطة بها. عند تقديم خدمة مصرفية جديدة، تتأثر الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي و كذا استراتيجية الترويج المتبعة، حيث يبحث رجال التسويق عن مغريات بيعية ليركزوا عليها في حملاتهم الترويجية، و من أنواع استراتيجيات الترويج نجد:

- استراتيجية الدفع: تعني هذه الاستراتيجية أن يقوم البنك بالتركيز على البيع الشخصي، الإعلان و الوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخدمة المصرفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة.
- استراتيجية الجذب: تعتمد هذه الاستراتيجية على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية عناصر المزيج الترويجي الاخرى، مع الاعلان المكثف أي التكرار العملاء سيأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن الخدمات المصرفية من خلال فروع المصرف[1].

## 4. الأفراد، العمليات و الدليل المادي

### 1.4 الأفراد

#### 1.1.4 تعريف الأفراد:

نقصد بالأفراد مقدمو الخدمة أي الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون و لهم تأثير على مدى تقبل الزبون للخدمة أي هم كافة العاملين في المؤسسة المالية و يلعبون دور حاسم في الجهود التسويقية كعنصر أساسي

[1] أحمد محمد الزامل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 346.

في المزيج التسويقي المصرفي. و بالتالي نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة و متلقيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين مستقبلا أي هي قائمة على عنصر الثقة.

وعليه من الضروري الاهتمام باختيار و تدريب و تحفيز العاملين في المؤسسة المالية لضمان جودتهم و كفاءتهم لجذب الزبائن و اقناعهم بشراء منتجات المؤسسة المالية.

كما يعتبر العاملين من أعظم أصول المؤسسة المالية لأنهم يساهمون في الإحتفاظ بالزبائن من خلال المزيج التسويقي و كذلك هم القائمون على تنفيذه و هذا ما يولد لدى المؤسسة المالية الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى.

### 2.1.4 أنواع الأفراد:

- **المتصلون:** وهم الأفراد الذين لهم اتصال بشكل دوري و منتظم مع الزبائن يشاركون في تخطيط و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ولهذا يجب أن يكونوا ضليعين بها و أن يكونوا مجهزين للتدريب و تطوير مهاراتهم و محفزين لخدمة الزبائن يوميا و ملتزمين بالإستجابة لإحتياجاتهم.
- **المحوريون:** هم الأفراد الذين ليسوا على ارتباط مباشر لدرجة كبيرة مع الأنشطة التسويقية التقليدية ولكن يحتاجون إلى دراية تامة و واضحة بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة المالية لأنهم على اتصال دائم مع الزبائن. كما يحتاجون إلى الرقابة على أدائهم و على سبيل المثال: موظف الإستقبال، قسم الإعتماد...
- **أصحاب النفوذ أو المؤثرين:** هم الذين يرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي و لكن نادرا ما يتصلون مع الزبائن. من مهاراتهم تطوير المنتج و بحوث التسويق، تحفيز العاملين خاصة في مجال توجهات الزبون و اقناعه لشراء منتجات المؤسسة المالية.

- **الإنعزاليين:** هم أفراد ليس لهم اتصال مع الزبائن و لا مع الأنشطة التسويقية التقليدية. يعتبرون من الكادر و لهم أهمية كبيرة خاصة في اتساقهم مع قسم المشتريات و الأفراد و معالجة البيانات. كما يحتاجون لأن يكون لهم رؤيا واضحة عن الاستراتيجية التسويقية الكلية للمؤسسة المالية لما لهم من تأثير على الجودة و القيمة المسلمة للزبون[1].

**الشكل رقم (2): أنواع الأفراد داخل المؤسسة المالية**

| | يرتبطون بشكل مباشر بالمزيج التسويقي | لا يرتبطون بشكل مباشر بالمزيج التسويقي |
|---|---|---|
| تكرار الاتصال بالزبون و لمدة طويلة | المتصلون | المحوريون |
| لايوجد اتصال بالزبون | المؤثرين | المعزولين |

**المصدر:** تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 310.

### 3.1.4 أهمية الأفراد في عملية التسويق:

المؤسسة المالية أو البنك لا يمكن أن يحقق أهدافه بدون تعبئة موارده البشرية، وهذا ما نراه من خلال دور الأفراد في عملية التسويق:

- توفير المعلومات التسويقية و القيام ببحوث التسويق؛
- يعتبر الأفراد أحد العوامل الداخلية المهمة في البيئة التسويقية؛
- للأفراد دور مهم في وضع الاستراتيجيات التسويقية؛
- انتاج الخدمة المصرفية و تقديمها للعملاء في المكان و الزمان المناسبين و اعلامهم بمنافع كل خدمة؛

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 307-310.

- تطوير الخدمات القائمة اعتمادا على بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل؛
- عرض الخدمات المصرفية وبيعها بالصورة التي يرضى بها العملاء[1].

### 4.1.4 العوامل المؤثرة في حجم العمالة في المؤسسة المالية:

من العوامل التي تؤثر على تكلفة الخدمة المصرفية نجد:

- مستوى التكنولوجيا المطبق في المؤسسة المالية؛
- طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات المالية؛
- سياسة العمالة التي تتبناها إدارة المؤسسة المالية؛
- عدد فروع المؤسسة المالية و منافد التوزيع المستخدمة؛
- قدرات و مهارات العاملين في المؤسسة المالية.

### 5.1.4 البيع الشخصي في المؤسسات المالية:

نقصد بالبيع الشخصي عملية تقديم الخدمة المالية على الافراد الذين تم تدريبهم و اعدادهم و مقابلة الزبائن و الرد على استفساراتهم و التعرف على رغباتهم و مشاكلهم و اخبارهم بمزايا الخدمات المقدمة لهم و تقديم الرأي و النصيحة لهم. و من أهدافه:

- تحقيق درجة مناسبة من القبول للخدمة المالية الجديدة في السوق؛
- البحث عن عملاء جدد للخدمات المالية الحالية؛
- المحافظة على ولاء العملاء الحاليين؛
- امداد العملاء المحتملين بالخدمات الفنية و التقنية اللازمة لتسهيل عملية البيع؛

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 316.

- تجميع المعلومات عن حاجات العملاء و رغباتهم و سياسات المنافسون؛
- الإمداد بالمعلومات الكافية عن الخدمة المالية و خصائصها[1].

### 6.1.4 التسويق الداخلي:

يعرف التسويق الداخلي على أنه هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي و له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية و تيسير و تسهيل روح الإبداع[2].

يعرف التسويق الداخلي على أنه كافة الجهود التسويقية المبذولة في اقناع العاملين داخل المؤسسة المالية بأهمية أدائهم الفعال و دوره في تحقيق الأهداف العامة له. فهو جهد معد مسبقا و مخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي.

من أهداف التسويق الداخلي نجد:

- مواجهة عملية مقاومة التغيير؛
- تحفيز و توجيه العاملين؛
- تنسيق جهود العاملين نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة المالية؛
- تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين و مهتمين به[3].

## 2.4 العمليات

### 1.2.4 تعريف العمليات:

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 316- 318.
[2] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 311.
[3] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 323- 325.

هي جميع الأنشطة و الأفعال التي تؤدى أثناء تقديم الخدمة المالية و البنكية و إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة البنكية (البنك) و بين مستقبلها (العميل)[1].

تتضمن العمليات الإجراءات و وضع البرامج و ميكانيزميات الأنشطة و الروتين لأي أنشطة أو منتجات تسلم للزبون. و نظرا لخاصية الخدمة المالية كونها غير قابلة للتخزين إضافة إلى أنها تلازمية فإن عنصر العمليات له أهمية كبيرة و متطلب أساسي لتحسين مستوى جودة الخدمة[2].

### 2.2.4 سمات عملية تقديم الخدمة:

- ✓ التوازن: أي تحقيق علاقات متوازنة بين الصلاحيات المسؤولة عند تقديم الخدمة من قبل الأفراد و بين المستويات الإدارية المختلفة عند تقديم الخدمة.
- ✓ الاستمرارية: و نقصد بها الاعتماد على القواعد العلمية عند تقديم الخدمة البنكية و الإجراءات المناسبة لها.
- ✓ المرونة: قابلية الإجراءات على التعديل و التغيير حسب ما تتطلبه عملية تقديم الخدمة بطريقة فاعلة.

### 3.2.4 محددات تقديم الخدمات المصرفية:

من المشاكل التي تواجهها المؤسسات المالية أثناء عملية تقديم الخدمة المالية أو البنكية نجد:

- ✓ ضعف الاستثمارات في القطاع خاصة في ظل التكنولوجيا المتطورة باستمرار.
- ✓ عدم قدرة البنك على تلبية المتطلبات المالية أي المنافسة.
- ✓ تغيير سلوك عمال البنك و ضرورة خلق كوادر كفؤة و محفزة[3].

[1] نفس المرجع، ص 343.
[2] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص313.
[3] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 344-346.

### 4.2.4آليات تصليح مشاكل عملية تقديم الخدمة:

من الإجراءات التصليحية لتحسين أداء عملية تقديم الخدمة نجد:

- ✓ تحسين انظمة المعلومات المتاحة و تصليح آليات تسجيل التكاليف و الإيرادات و حساب المراكز المالية.
- ✓ القدرة على إدارة الأصول العالمية من أجل تحسين عملية إدارة السيولة النقدية و الحسابات المدينة و الدائنة.
- ✓ توفير خدمات ذات جودة عالية سهلة الوصول بأقل وقت، جهد و تكلفة.
- ✓ الموازنة بين شبكة توزيع الخدمات البنكية و التكامل بين المؤسسات المالية و فروعها.
- ✓ الاهتمام بأخلاقيات العمل المصرفي و المفاهيم الحديثة في مجال تقديم الخدمة البنكية.
- ✓ التركيز على البحوث و الدراسات المتعلقة بالمؤسسات المالية و البنكية[1].

## 3.4 الدليل المادي:

### 1.3.4 تعريف الدليل المادي:

هو بيئة منظمة الخدمة و كافة المنتجات و الرموز المادية المستخدمة في عملية الاتصال و الإنتاج. فحسب تعريف كريستيان كروزوز الدليل المادي هو الأشياء الملموسة الموجودة لخلق و تقديم الخدمة مثل الأجهزة و المعدات و الأبنية و الأثاث[2].

أما بوومز وبستنر يعرف الدليل المادي على أنه البيئة التي يتم تجميع الخدمة بها و التي يوجد بها البائع و العملاء في عملية تفاعل تتم جنبا إلى جنب[1].

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 346.
[2]تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص317.

من التعريفات السابقة نستنتج أن الدليل المادي هو كل شيئ مادي محيط بالمؤسسة المالية و ينقل انطباع العميل عن المؤسسة المالية و ذلك نظرا لتميز الخدمات المالية بخاصية اللا ملموسية و صعوبة تقييم جودة الخدمة المالية بشكل مسبق.

### 2.3.4 عناصر الدليل المادي:

يحتوي الدليل المادي للخدمات المالية و البنكية على مجموعتان من العناصر:

- ✓ المظهر الخارجي: يشمل المناظر الطبيعية، التصميم الخارجي للمباني، اللافتات، أماكن الإنتظار، مواقف السيارات و البيئة المحيطة بالمؤسسات المالية.
- ✓ المظهر الداخلي: و يشمل التصميم الداخلي للمؤسسة المالية من الديكور، المعدات، أجواء الراحة، المكاتب، توزيع العاملين، صالة الإنتظار...[2]

### 3.3.4 تصنيفات الدليل المادي:

يصنف الدليل المادي إلى:

- ✓ الدليل الاساسي: من خصائصه أنه لا يمكن العميل امتلاكه، كما له دور مهم في عملية الشراء خاصة التصميم الخارجي للبنك. وبالتالي له قدرة تأثيرية على وجهة نظر العميل و حكمه على مستوى نوعية و جودة الخدمة.
- ✓ الدليل الشكلي: يعد جزء فعليا يتم امتلاكه أثناء عملية شراء الخدمة المالية و يؤكد لحامله الخدمة التي اشتراها كدفتر الشيكات، بطاقات الدفع...[3]

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 333.
[2] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 334.
[3] نفس المرجع، ص 337.

### 4.3.4 دور الدليل المادي في تسويق الخدمات المالية:

يمكن تلخيص دور الدليل المادي في تسويق الخدمات المالية و البنكية في النقاط التالية:

- ✓ تغليف الخدمة له دور مهم في المؤسسات المالية فيعتبر غلاف الخدمة المالية كمفهوم الغلاف للسلع الملموسة كونه يترك انطباع لدى العملاء عن مستوى الجودة المتوفرة، يحسن الصورة المدركة للخدمة لدى العميل.
- ✓ تسهيل عملية تقديم الخدمة.
- ✓ إظهار صورة إيجابية و ملائمة أمام عملاء المؤسسة المالية.
- ✓ معرفة كل موظف دوره داخل المؤسسة المالية.
- ✓ تحديد الزي الرسمي لموظفي المؤسسات المالية.
- ✓ تمييز المؤسسات المالية عن باقي المؤسسات رغم تشابه الخدمات المالية المقدمة[1].

### 5.3.4 دور الدليل المادي في تحسين جودة الخدمة المالية:

تمر عملية تقييم الخدمة المالية بثلاثة مراحل:

- ✓ **التقييم القبلي للخدمة المالية:** و تكون قبل تجربة الخدمات المقدمة و يتم التركيز فيها على الدليل المادي الخارجي كالتصميم الخارجي، اللافتات، البيئة المحيطة بالمؤسسة المالية...
- ✓ **تقييم الخدمة بعد التجربة:** تتعلق بتقييم جودة الخدمة أثناء تجربتها و بعد و نقوم بالتركيز على عناصر الدليل المادي الداخلي كالتصميم الداخلي، الديكور...

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 338-339.

- ✓ **تقييم الثقة:** و يتم تقييم مستوى الثقة بالأداء الكلي للمؤسسة المالية و في هذه المرحلة يصعب استخدام الدليل المادي من قبل العملاء كمؤشر جودة الخدمة المالية[1].

[1] نفس المرجع، ص.ص 341-342.

# المحور الخامس: البيئة التسويقية للخدمات المالية و البنكية

**تمهيد:**

على المؤسسة أن تتمكن من فهم كل من عملائها والبيئة المحيطة بنشاطها، حتى تصبح في موقع يؤهلها لتطوير استراتيجية تسويقية فعالة. ولا يعني ذلك بالضرورة توجه المؤسسات إلى استهداف السوق ككل، بل تميل إلى التركيز على قطاعات سوقية محددة تبرز التحليلات الاستراتيجية ملاءمتها وجاذبيتها من حيث العائد والانسجام مع قدرات المؤسسة.

وبعد تحديد القطاعات المستهدفة، يتوجب على المؤسسة اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بكيفية تقديم عروضها السوقية بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. وعند بلورة هذه الاستراتيجية، تنتقل المؤسسة إلى مستوى أكثر تفصيلا يتمثل في قرارات المزيج التسويقي، والتي تعكس الخيارات التكتيكية الضرورية لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التسويقية على المدى الطويل بكفاءة وفعالية[1].

## 1. تعريف البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية على أنها كافة القوى الموجودة في المجتمع الذي يزاول فيه البنك أعماله و التي تحدد قدرة البنك على بناء و تطوير علاقات تبادل ناجحة مع أفراد و مؤسسات هذا المجتمع.

حتى يكون البنك قادر على البقاء و الاستمرار يجب أن يتفاعل بشكل إيجابي مع البيئة المحيطة به من خلال توظيف موارده المتاحة لتعزيز مكانته في تلك البيئة. وعليه توجد علاقة ذات طبيعة تبادلية بين البنك و البيئة حيث يؤثر البنك في البيئة المحيطة به و يتأثر بها و لهذا سمي بالنظام المفتوح[2].

[1] Alan Wilson**, « Marketing financial services »**, The chartered institute of bankers in Scotland, Drumsheugh House, edition 4, 2006, p 6.

[2] ناجي معلا، **"الأصول العلمية للتسويق المصرفي"**، مرجع سبق ذكره، ص 97.

تتكون البيئة التسويقية من بعدين مترابطين هما :**البيئة الجزئية** و**البيئة الكلية** .وتشمل البيئة الخاصة جميع الأطراف المشاركة بصورة مباشرة في إنشاء العروض وتوزيعها والترويج لها، مثل المؤسسة، والموردين، والوسطاء، والتجار، والعملاء المستهدفين. أما البيئة العامة فتضم ست قوى رئيسية هي: العوامل الديموغرافية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والطبيعية، والتكنولوجية، والسياسية والقانونية، والتي تؤثر في ظروف السوق وأنشطة المنظمة. ويُعدّ الرصد المستمر لهذه المتغيرات البيئية أمراً ضرورياً لتكييف الاستراتيجيات التسويقية والاستفادة من الفرص الناشئة في السوق[1].

## 2. مكونات البيئة الجزئية للمؤسسة المالية:

يمكن تعريف البيئة الجزئية على أنها جميع العناصر أو العوامل ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة المالية و التي تؤثر على قدرتها في خدمة المتعاملية معها في أسواقها المستهدفة[2].

كما تعرف البيئة الجزئية على أنها القوى الوثيقة الصلة بالبنك و التي تؤثر على قدرته المباشرة على خدمة عملائه. وتتكون من:

- ✓ البنك: الوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق في البنك هي العمل على توفير خدمات بنكية تلبي احتياجات و رغبات الزبائن المستهدفين. ولنجاح هذه الإدارة يتأثر بكل ما يحدث داخل المؤسسة المالية من أنشطة و ما تتبناه من أنظمة و قرارات خاصة مع تداخل و تكامل هذه الأنشطة داخل المؤسسة المالية.

[1] Philip Kotler, Kevinw Lane Keller, « Marketing Management", Pearson prints, New Jersey, 2012, p 11
[2] الجيوسي، الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- ✓ الموردون: هم الأفراد الذين يقومون بتزويد المؤسسة المالية بما تحتاجه من موارد مستلزمات لإنتاج الخدمات التي تقدمها خاصة تلك الخاصة بقسم البحث و التطوير لما ينجم عنها من ابتكارات تؤثر على الاستراتيجية التسويقية ككل.
- ✓ العملاء: لكل مؤسسة مالية فئة مستهدفة من العملاء و لهذا يجب التعرف عليهم و دراسة احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على تلبيتها.
- ✓ المنافسون: المؤسسة المالية كباقي المؤسسات لها مجموعة من المنافسين و عليه لضمان البقاء و الاستمرارية يجب على المؤسسة أن تلبي رغبات المستهلكين و هذا من خلال تبني الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون في التعامل مع نفس المستهلكين و هذا لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ الجمهور العام: هو مجموعة من الأفراد لهم مصلحة حقيقية في قدرة البنك على تحقيق أهدافه كالمؤسسات الاستثمارية، باقي المؤسسات المالية، الهيئات الحكومية، الهيئات المكلفة بالدفاع عن حقوق الأفراد...

### 3. مكونات البيئة الكلية للمؤسسة المالية:

البيئة الكلية هي جميع العوامل التي تبقى خارجة عن سيطرة المؤسسة المالية و التي تؤثر على مكانتها في أسواقها المستهدفة بشكل جوهري[1]. أي هي كافة القوى التي تمثل المجتمع الذي يزاول البنك فيه أعماله و تتكون من:

- ✓ البيئة السكانية: و نقصد بها الكثافة السكانية، المكان، العمر، الجنس و المهنة و تتعلق بالأفراد الذين يشكلون السوق المستهدف للبنك.

[1] نفس المرجع السابق ، ص 112.

- ✓ قوى البيئة الاقتصادية: تلعب هذه البيئة دورا مهما في تحديد القرارات التي تقع على عاتق مدير التسويق و منها الدخل حيث يعتبر أهم العوامل التي تحدد الطلب على الخدمات المالية كونه المحدد الأساسي للقدرة الشرائية و لهذا يؤثر على مستريات الادخار و الانفاق لدى الأفراد. بالإضافة إلى السياسة النقدية و المالية و مستوى الأسعار و التضخم.
- ✓ قوى البيئة التكنولوجية: تمثل هذه البيئة أحد أكثر العوامل تأثيرا على حياة الافراد و المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على تحسين و تطوير الخدمات المقدمة و ايتكار خدمات جديدة و لهذا على المؤسسات المالية أن تكون مؤهلة لاستخدام و استغلال التقدم العلمي لخدمة المجتمع و لخدمة أهدافها[1].
- ✓ قوى البيئة السياسية و القانونية: و نقصد بها القواعد و النظم و التشريعات التي تؤثر على سلوك الأفراد و المؤسسات و القرارات السياسية التي تتخذها القيادات السياسية. و عليه المؤسسات المالية مضطرة على مواكبة التغييرات لكا قد يكون لها من تأثير على عملها.
- ✓ قوى البيئة الثقافية و الاجتماعية: و تتكون من كافة المؤسسات التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع. تؤثر هذه البيئة في القرارات التسويقية الخاصة بالمؤسسة المالية كقرارات تصميم الخدمات و التسعير و الترويج. ولهذا يجب متابعة التطورات الثقافية و الاجتماعية للمجتمع المحيط بالمؤسسة المالية و فهم مضامينها التسويقية[2].

## 4. أهمية تحليل بيئة المؤسسة المالية:

تلعب البيئة التسويقية دورا محوريا في نجاح نظرا لطبيعتها الديناميكية والمتغيرة باستمرار. وتؤدي هذه التغيرات إلى ظهور فرص وتهديدات جديدة، مما يستلزم من المسوقين تحليل الظروف البيئية بعناية وتصميم مزيج تسويقي

[1] صفيح صادق، أحمد يقور، **" التسويق المصرفي و سلوك المستهلك"**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص.ص 45-48.
[2] الجيوسي، الصميدعي، ص.ص 131-132.

ملائم لها. ويساعد التحليل البيئي المؤسسات على صياغة استجابات استراتيجية فعّالة، والتكيف مع التغيرات السوقية، والاستفادة من الفرص الناشئة من خلال التخطيط الاستراتيجي المناسب[1].

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات دوريا ضروريا داخل المؤسسة المالية و هذا من أجل تقييم اتجاهات العملاء و المنافسين. ويمكن لهذا التحليل أن يغير من أهداف المؤسسة المالية و استراتيجياتها أو أن يبقي عليها. ولهذا تعتبر هذه العملية أساسية لاستمرار و نجاح المؤسسة المالية، حيث تزيد قدرتها على مواجهة التهديدات المتوقعة إذا توفرت لها نقطة أو نقاط القوة المناسبة و تقل قدرتها على مواجهة التهديدات إذا كانت نقاط قوتها قليلة. ومن نتائج تحليل البيئة يمكن للمؤسسة المالية أن تقوم بتحديد ميزتها التنافسية و التي نقصد بها أن تكون متميزة عن باقي منافسيها انتاجيا و تسويقيا[2].

## 5. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة المالية:

يعتبر تحليل البيئة الداخلية للبنك أول نقطة في التحليل الشامل للوضع التنافسي النسبي لها، حيث تقوم المؤسسة المالية أو البنكية بتقييم القدرات الذاتية المتاحة و مجالات الضعف التي تعاني منها و هذا من خلال التنسيق بين مختلف المستويات في المؤسسة المالية و العمل المتكامل بشكل يسمح لها خلق القيمة المضافة لتقديم منتجات لزبائنها بشكل أفضل من المؤسسات المالية المنافسة. يسمح هذا التحليل الذي يجب أن يقوم على التقييم الموضوعي بتحديد نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة المالية حتى يتسنى لها التركيز على نقاط القوة و تطوير نقاط الضعف لها. وهناك عدة مداخيل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة المالية نذكر منها:

- مدخل « 7s »: يتضمن هذا التحليل سبعة متغيرات تنظمية رئيسية تبدا كلها بحرف S و هي الهيكل " Structure"، الأفراد "Staff"، الاستراتيجية "Strategy"، نمط الإدارة "Style"، الأنظمة و

[1] Neha Tikoo, « Marketing management : essentials of marketing", excel books private limited prints, India, p 27.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 71-73.

الإجراءات "System and procedures"، المهارات "Skills"، القيم المشتركة " Shared values".

- مدخل تحليل التأثير الربحي لاستراتيجية السوق: من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تحدد الاستراتيجيات التي تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو أعلى تدفق نقدي.
- مدخل تحليل سلسلة القيمة: من خلال هذا المدخل تتمكن المؤسسة المالية من فحص طبيعة و مدى وجود تناسق و تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة التي تؤدى بها لإنتاج، تسليم و توزيع الخدمات و هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة. كما يمكننا هذا التحليل تحديد الأنشطة الأكثر مساهمة في خلق قيمة من وجهة نظر الزبون.
- التحليل الوظيفي: يهدف هذا التحليل على تحديد القدرات المتوفرة لدى المؤسسة المالية و التي قد تشكل مصدر للقوة أو الضعف، و يسعى لتوجيه نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية.

## 6. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة المالية:

يسمح تحليل البيئة الخارجية من تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة المالية، و بالتالي تحديد الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة المالية حسب أهميتها و كيفية تأثيرها على نشاطها. نجد في هذا التحليل ما يلي:

- تحليل و تقييم الفرص التسويقية: على البنك أن يقوم بدراسة و تحليل السوق المستهدف وصولا إلى تحديد الفرص التسويقية المناسبة، وتعرف الفرصة التسويقية بأنها مجال تنافسي مرتبط بالنشاطات

التسويقية و الذي تتمتع فيه المؤسسة المالية بصفة مميزة تفضيلية بالنسبة للمؤسسات الأخرى في إشباع الحاجات المالية للزبائن عن طريق خدمات متنوعة.

- تحليل التهديدات: من الصعب على المؤسسة المالية أن تختار الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة التهديدات مقارنة بالفرص التي تواجهها، و عليه توجد ثلاثة مداخل يمكن للمؤسسة المالية ان تختارها للتعامل مع هذه التهديدات منها مدخل المواجهة، مدخل التعديل و مدخل الانتقال.
- تحليل السوق (الزبائن): يتم تحليل السوق من عدة نواحي نظرا للاختلافات الموجودة بين مختلف أفراده.
- تحليل المنافسين: تقيم إدارة التسويق داخل المؤسسة المالية المؤسسات المنافسة لها و تحلل الممارسات التي تقوم بها للوقوف على نقاط قوتها و ضعفها، بعدها تقارنها مع نقاط القوة و الضعف الخاصة بها و هذا ما يمكنها من تحديد الفرص التسويقية المتاحة لها و التهديدات التي يمكن مواجهتها. و تتم هذه العملية على مستويين: تحديد المنافسين الحاليين و المحتملين، تحديد مجالات التنافس[1].

[1] د. خفوس سهيلة، **"مطبوعة بيداغوجية محاضرات فى التسويق البنكى"**، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس مالية البنوك و التأمينات، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2023-2024، ص.ص 44-46

# المحور السادس: تحليل الاستراتيجيات التسويقية للخدمات المالية و البنكية

**تمهيد:**

بعد تحديد السوق الجغرافية التي تستهدفها المؤسسة المالية، تبدأ الإدارة في اختيار الأسواق التي تراها مناسبة لتوجه المؤسسة المالية و يمكن تحقيق فيه أكفأ توظيف لمواردها. وبعد تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لها تستطيع المؤسسة المالية تحديد أين يمكن أن تلاحق السوق مع أقل درجة ممكنة من المنافسة و هذا من خلال اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لها.

## 1. تعريف الإستراتيجية:

هي خطة عمل شاملة في المدى الطويل، حيث يتم فيها تحديد أسلوب و مسار المؤسسة المالية لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام مواردها المتاحة. ولهذا تعتبر الاستراتيجية منهجا تتبعه المؤسسة المالية في صنع القرارات الرئيسية و تصمم حسب التحليل المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة المالية.

## 2. أهمية تصميم الاستراتيجية:

يهدف تصميم الاستراتيجية إلى التكيف الرشيق مع المتغيرات في بيئة المؤسسة المالية من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص و تخفيف ما تفرضه من تهديدات. و تحتاج المؤسسة المالية للاستراتيجية نظرا لأهميتها في تحديد الاتجاه و مجالات التركيز و التفوق على المنافسين و مجاراتهم[1].

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## 3. أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات المالية:

توجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات المالية و هي:

### 1.3 الاستراتيجية الهجومية:

و نقصد بها اختراق مناطق جغرافية جديدة أو التوسع في المناطق الحالية و ادخال أنظمة و خدمات جديدة و استخدام تكنولوجيا حديثة في عملية تقديم الخدمات. و يمكن تقسيمها إلى خمسة استراتيجيات هجومية يمكن للبنوك استخدامها و هي:

- استراتيجية التوسع الجغرافي: تقوم هذه الاستراتيجية على زيادة التعامل على الخدمات البنكية التي يقدمها البنك و توسع نشاطه عن طريق توسع فروعه سواء الطبيعية أو الإلكترونية. أي المؤسسة المالية تقوم بتقديم خدماتها إلى مناطق جغرافية جديدة داخل حدود الدولة أو خارجها.
- استراتيجية اختراق السوق: و تعمل هذه الاستراتيجية على جذب عملاء جدد من السوق الحالي للمؤسسة المالية باستخدام وسائل تقوم بجذب العملاء و هذا بعد دراسة السوق و تحديد خصائصه و رغبات العملاء للتمكن من اختراق السوق بفاعلية كبيرة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد سواء كانوا عملاء المؤسسات المنافسة أو كانوا خارج القطاع أي غير المتعاملين في السوق المصرفي.
- استراتيجية السوق الجديدة: و تقوم هذه الاستراتيجية على توسع نطاق جاذبية البنك لجذب عملاء جدد من شرائح السوق التي لم يكن يهتم بها البنك أو المؤسسة المالية أي يقوم البنك بتقديم خدماته إلى شرائح جديدة من السوق الحالي أو السوق المرتقب. وهذا عن طريق اجراء تعديلات في الإعلان عن الخدمات المالية و البنكية و افتتاح فروع جديدة أو تغيير في أسعار تقديم الخدمات.

- استراتيجية قيادة السوق: و تستخدمها البنوك الكبيرة و التي تستطيع التأثير في السوق المصرفي فتكون قادرة على مواجهة رد الفعل أو الصدمات و المكاسب التي تحصل عليها نتيجة لقيادة السوق و تكون لها فروع قوية. و تصبح هذه البنوك بنوك رائدة تتبعها البنوك الأخرى و هدفها تحقيق نصيب كبير من السوق المصرفي.
- استراتيجية التحدي السوقي: و تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتحدي البنك الرائد للسوق المصرفي عن طريق الهجوم المباشر و هذا من خلال تقديم خدمات عالية الجودة و بسعر منخفض لعملائها و تكون الخدمة مواكبة لأحدث التقنيات التكنولوجية و هذا بعد دراسة البنك لمواطن الضعف و الخلل لدى البنوك المنافسة لإقناع عملاء تلك البنوك بتحويل معاملاتهم له. و عادة ما يستخدم البنك الذي يرغب في النمو بسرعة هذه الاستراتيجية للتمكن من اجتياح السوق المصرفي[1].

### 2.3 الاستراتيجية الدفاعية:

تقوم هذه الاستراتيجية على تجنب المواجهة مع البنوك الرائدة و احتلال موقع غير متقدم في السوق المصرفي و عدم الشروع في تطبيق نظام مصرفي إلا إذا جربه الجميع و ثبت نجاحه و ربحيته. و توجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الدفاعية:

- استراتيجية اتباع السوق: و تقوم هذه الاستراتيجية على هدم تحدي قائد السوق و تسعى المؤسسة المالية المحافظة على الحصة السوقية الحالية دون المحاولة لكسب عملاء جدد. فالهدف الرئيسي للمؤسسة المالية هو تعظيم الربح دون الاهتمام بالنصيب السوقي.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 97-100.

- استراتيجية جيوب السوق: الهدف من هذه الاستراتيجية هو الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق و هذا من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيرا لأن هذه الجيوب عادة ما تكون آمنة و مربحة في آن واحد و قد تتبع هذه الاستراتيجية البنوك الصغيرة لتفادي المواجهة مع البنوك الكبيرة.
- استراتيجية التنويع: ظهرت هذه الاستراتيجية في الثمانينات، حيث تنفق البنوك مبالغ كبيرة لبناء سلسلة على نطاق العالم لكسب حصص كافية في قطاعات أخرى لصناعة الخدمة البنكية، و هذا من خلال المشاركة في أنشطة تجارية محلية حتى تتوسع و تصبح دولية[1].

### 3.3 الاستراتيجية العقلانية:

تستخدم هذه الاستراتيجية في الكثير من المؤسسات المالية و تستند إلى عدم التغيير الاستراتيجي و اعتماد نفس الاتجاه الاستراتيجي و الذي يتناسب مع الظروف المحيطة بالمؤسسة المالية الداخلية و الخارجية. و هذه الاستراتيجية لا تتضمن مخاطر كثيرة و يمكن أن تأتي من اعتماد استراتيجيات أخرى للتغيير كتغيير الاتجاه الاستراتيجي و تسمى الاستراتيجية بتقليل الكلف. و هي نوعين[2]:

- استراتيجية تخفيض التكلفة: و نقصد بها تخفيض كافة عناصر التكلفة التي يتحملها البنك عند تقديم خدماته المصرفية للعملاء كتكاليف العمالية، تكاليف تشغيل الفروع على سبيل المثال توقيف خدمة مصرفية عالية التكلفة و التي لا تحقق الأرباح المطلوبة.
- استراتيجية تعظيم الربحية: من خلال هذه الاستراتيجية يقوم البنك بالتوسع في العمليات المربحة و التوسع في تطبيق الأنظمة المصرفية الحديثة التي تقلل من الاعتماد على العمالة البشرية لتقليل التكاليف[3].

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 395-396.
[2] الجيوسي، الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص 540.
[3] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

## 4. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية:

تتضمن عملية صياغة استراتيجية تسويقية مجموعة معقدة من الأنشطة و العمليات و الروتين في تصميم الخطط التسويقية لبلوغ أهداف المؤسسة المالية و من مراحلها الأساسية نجد:

- ✓ تحديد الهدف السوقي و صياغة الأهداف التسويقية: في هذه المرحلة يتم تحديد الهدف السوقي و الأهداف التسويقية للمؤسسة المالية و عادة ما تكون تحقيق الأرباح، النمو و التوسع للحصول على الميزة التنافسية، توزيع المخاطرة.
- ✓ اختيار الهدف السوقي: و يتم اختياره بعد توزيع الموارد التسويقية و التي تنجز عن طريق المزيج التسويقي و بعد التحليل البيئي الذي يحدد الفرص و التهديدات المستقبلية.
- ✓ توزيع الموارد التسويقية: بعد تحديد الهدف السوقي و احتياجات الزبائت و تحديد الأهداف التسويقية يتم توزيع الموارد التسويقية و التي يتم تنفيذها من خلال توحيد المزيج التسويقي[1].

## 5. العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية التسويقية:

من العوامل التي تؤثر في عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية نجد:

- حاجات و رغبات الزبائن و قد تكون متشابهة أو مختلفة.
- هيكل الخدمة و حجم السوق فإذا كان هيكل الخدمة معقد و حجم السوق صغير فإن الاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية المعممة أما إذا كان هيكل الخدمة معقد و حجم السوق كبير فالاستراتيجية المناسبة هي التركيز.

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 376-377.

- موارد و امكانيات المؤسسة المالية فمثلا إذا اتبعنا استراتيجية التنويع يجب توفر موارد مالية كبيرة لأنها مكلفة.
- حدة المنافسة تؤثر على عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية.
- متطلبات انتاج و تسويق الخدمة من موارد بشرية و مادية و المعايير الاقتصادية لها تأثير على اختيار الاستراتيجية التسويقية[1].

## 6. تقييم الاستراتيجية التسويقية قبل مرحلة التنفيذ:

قبل ترجمة الاستراتيجية التسويقية إلى برامج عمل يجب على المؤسسة المالية أن تقوم بتقييمها باستخدام المعايير التالية:

- ✓ التوافق الداخلي: أي يجب أن يكون هناك توافق بين أهداف البنك و الاستراتيجية التسويقية. فالاستراتيجية التي تسعى إلى التركيز على جزء سوقي معين صغير لا تتناسب مع هدف تسويقي يتطلب حجم كبير من المبيعات مثلا.
- ✓ التوافق الخارجي: يجب توافق كل من الاستراتيجية التسويقية و البيئة الخارجية لها، فالاستراتيجية التسويقية التي تسعى إلى توفير خدمة عالية الجودة و بسعر مرتفع لا تتناسب مع سوق يهتم فيه الزبائن بالخدمات ذات الأسعار المنخفضة.
- ✓ الأفق الزمني المناسب: يجب وضع الاستراتيجية التسويقية خلال الاطار الزمني الخاص بالهدف التسويقي الذي يسعى البنك إلى تحقيقه.

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 383-384.

- ✓ عنصر المخاطرة: إذا تعرضت الاستراتيجية للفشل يمكن أن يؤثر ذلك على الهدف الحالي للمؤسسة المالية و لهذا يجب تحديد مخاطر الفشل المحتمل مع مرور الزمن.
- ✓ أخذ ردود فعل المنافسين بالحسبان: يجب أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة المنافسين و ردود أفعالهم اتجاه الاستراتيجية التسويقية المتبعة[1].

## 7. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

نقصد بالتخطيط الاستراتيجي ذلك النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها و تحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى الأهداف بأحسن الوسائل و بأقل التكاليف[2].

يعرف كذلك على أنه عملية تتضمن وضع مجموعة الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل المؤثرة على المؤسسة المالية.

كما يعرفه كوتلر و أرمسترونج على أنه عملية تطوير الاتفاق بين أهداف التنظيم و امكانياته و فرص تسويقية متغيرة و المحافظة على هذا الاتفاق[3].

## 8. أهمية التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات المالية:

عملية التخطيط داخل المؤسسة المالية تستلزم الكثير من التنسيق بين الجهود و على كافة مستويات العمل، و حسب كوتلر يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يقدم مزايا في مجال تسويق الخدمات المالية نذكر منها ما يلي:

- ✓ المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف و تحديد السبل و الوسائل الكفيلة بذلك.

[1] نفس المرجع ، ص.ص 405-406.
[2] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"**، اليازوردي،2021، ص. 15.
[3] الجيوسي، الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 499.

- ✓ بناء روح الفريق الواحد، حيث عملية التخطيط تستدعي جهود الكثير من الأفراد داخل البنك في جو من التعاون و التشاور.
- ✓ يوفر التخطيط الاستراتيجي درجة أعمق من الفهم و الادراك لكثير من جوانب العمل المصرفي مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط و يولد لديهم درجة أعلى من الإلتزام بواقع و مقتضيات العمل داخل البنك.
- ✓ توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض و ضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للبنك و الالتزام بها[1].

## 9. مكونات الاستراتيجية التسويقية للبنك:

تتكون الاستراتيجية التسويقية للبنك من العناصر التالية:

- ✓ المهام الأساسية: الخطة تحدد المهمة الأساسية للنشاط التسويقي المصرفي و تمثل الغرض الرئيسي من قام البنك من أجله. إضافة إلى ذلك يجب تحديد المهام الأساسية لكل وحدة من وحدات البنك لتحديد الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها.
- ✓ الأهداف التسويقية الرئيسية للبنك: و هي النتائج المرغوب في تحقيقها مستقبلا و يجب أن توضع بالشكل الذي يمكن معه قياسها.
- ✓ افتراضات معينة حول البيئة المحيطة و بالذات السوق المصرفية: أي تحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال البنك و حريته في مواجهته و التصدي لها.

[1] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"**، مرجع سبق ذكره، ص.ص 19-20.

- ✓ تقييم القوة التنافسية للبنك: أي تقييم نقاط القوة و الضعف لدى البنك و التي تؤثر على تحقيقه لأهدافه في ظل الظروف السوقية المتوقعة.
- ✓ تقييم الفرص الممكنة و التهديدات المحتملة: و هذا في ظل البيئة التي ينشط فيها البنك لاتخاذ الاحتياطات اللازمة.
- ✓ تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من أنشطة البنك و الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء و الأهداف الواجب تحقيقها في كل مجال.
- ✓ التغيرات الاستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للبنك لاعداد الخطط و البرامج المناسبة للتصدي لهذه التغيرات بالشكل المناسب[1].

## 10. أدوات تحليل و مراجعة الاستراتيجيات التسويقية المصرفية:

توجد عدة أدوات لتحليل استراتيجيات التسويق المصرفي و من أهمها:

### 1.10 دورة حياة الخدمة المالية و البنكية:

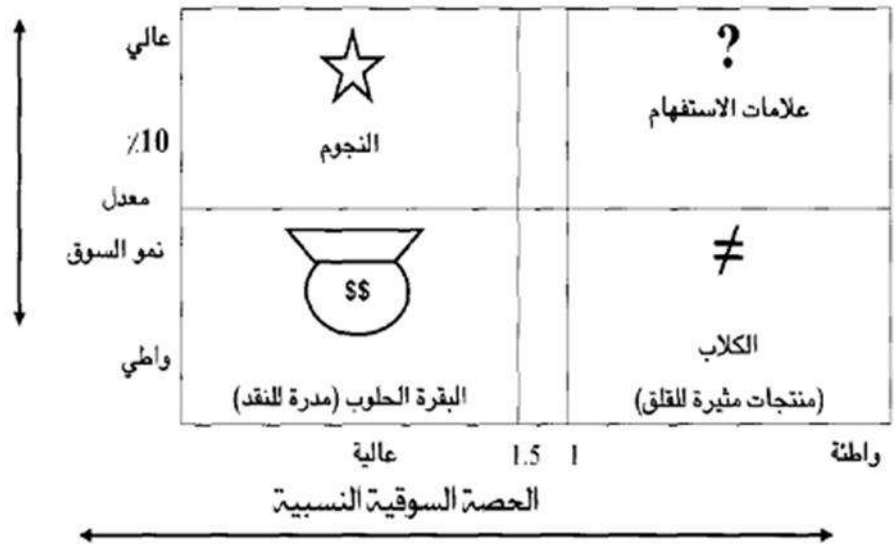
يرتكز هذا المفهوم على مراحل حياة الخدمة المصرفية من مرحلة تقديمها في السوق لأول مرة حتى مرحلة انهيارها. حيث تتم في بداية دروة حياتها على الاقبال الشديد على التعامل بها و هذا ما يرافقه نجاح كبير و تحقيق الارباح خاصة في المرحلة التي تلي مرحلة تقديم الخدمة ألا و هي مرحلة النمو. بعد ذلك تدخل الخدمة مرحلة النضج مع زيادة المنافسة و بعدها تأتي مرحلة الانحدار هذا ما يتطلب اعتماد استراتيجيات تسويقية مناسبة و التي سبق و أن تحدثنا عليها في المنتج المالي كعنصر من المزيج التسويقي المصرفي.

[1] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"**، مرجع سبق ذكره، ص.ص 21-22.

## 2.10 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

تتطلب الإدارة الناجحة لخطوط الخدمة البنكية التي يقدمها البنك للقطاعات المختلفة ضرورة التأكد من تحقيق الأهداف المنشودة و إيجاد معدلات نمو متوازنة في حجم التعامل الخاص بكل خدمة و التدفقات النقدية و الخطر. ظهرت هذه المصفوفة كنموذجا هاما لمساعدة إدارة المصرف في اختيار أنسب الأساليب و الطرق للتكيف مع معطيات السوق و الإستجابة لها، وصولا إلى البقاء و الإستمرار، و النموذج عبارة عن مصفوفة تتضمن أوضاعا مختلفة في السوق. و تقوم هذه المصفوفة على افتراض أن هناك عاملان هامان في تحديد نجاح المصرف و قوته التنافسية و هما معدل نمو السوق كمؤشر لجاذبية السوق و الحصة السوقية النسبية كمؤشر للوضع التنافسي للبنك. و تتضمن المصفوفة أربعة أوضاع سوقية محتملة يوضحها الشكل التالي:

**الشكل رقم(3): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية**




**المصدر**: ناجي معلا، "**استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية**"، اليازوردي، 2021، ص 55.

حيث:

- يمثل الوضع الأول المربع الموجود في أسفل يسار المصفوفة و يسمى البقرة الحلوب Cash Cow و يشير الى الوضع الذي تكون فيه حصة الخدمة المصرفية في سوقها عاليا في حين ينخفض معدل نمو هذه السوق، و يمكن البنك أن يحقق تدفقات نقدية موجبة و كبيرة.
- أما الوضع الثاني و الموجود في المربع أسفل اليمين من المصفوفة و يسمى الكلب Dog و يرمز إلى الوضع الذي تنخفض فيه كل من الحصة السوقية للخدمة و معدل نمو السوق، و يستطيع البنك أن يحقق تدفقات نقدية صافية و محدودة جدا.
- يرمز الوضع الثالث في أعلى يمين المصفوفة إلى علامة استفهام Question Mark و تعني الوضع الذي تكون فيه حصة الخدمة المصرفية في سوقها منخفضة في الوقت الذي يكون فيه معدل نمو السوق مرتفعا، و في ظل هذا الوضع فإن البنك ينفق الكثير من الأموال و لكن في المقابل التدفقات النقدية محدودة.
- يعبر الوضع الرابع و الموجود على يسار أعلى المصفوفة عن نجمة Star و يعني أن الحصة السوقية للبنك في ارتفاع و كذلك معدل نمو السوق، كما يميل البنك إلى توليد و انفاق مبالغ كبيرة من المال لتحقيق تدفقات نقدية محايدة.

### 3.10 مصفوفة محفظة العوامل المتعددة:

توجد عدة مصفوفات تم تطويرها لمحافظ و تتضمن مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد مدى جاذبية السوق و الوضع التنافسي للبنك في أوضاع سوقية مختلفة. و تعتبر المحافظ التي تقترحها هذه المصفوفات معقدة أكثر مقارنة بمصفوفة بوسطن و تعتمد على وجهة نظر التي ترى أن العوامل المحددة لجاذبية السوق و الوضع التنافسي

للمؤسسة كثيرة و متعددة يجب اختيارها على أساس معايير دقيقة تتناسب مع أوضاع سوقية معينة، و الشكل التالي يوضح هذه المصفوفة:

**الشكل رقم (4): الاستراتيجيات التسويقية طبقا لمصفوفة العوامل المتعددة**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| جاذبية السوق | استراتيجية التعزيز الانتقائي | استراتيجية الاستثمار و التعزيز | استراتيجية حماية الوضع | مرتفعة |
| | استراتيجية التوسع المحدود (الحصاد) | استراتيجية انتقاء الفرص الرابحة | استراتيجية الاستثمار الانتقائي | متوسطة |
| | استراتيجية القنص الحذر | استراتيجية الادارة الهادفة إلى الربح | استراتيجية الحماية و إعادة التركيز | منخفضة |
| | ضعيف | متوسط | قوي | |

**قدرة المصرف**

**المصدر**: ناجي معلا، "**استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية**"، اليازوردي، 2021، ص 60.

و من الأساليب التي يمكن للبنك أن يتبناها نجد:

- **استراتيجية حماية الوضع**: و يتم فيها التوسع في الاستثمار بهدف تعظيم معدلات النمو و التركيز على الحفاظ على عناصر القوة.
- **استراتيجية الاستثمار الانتقائي**: يقوم البنك بتكثيف الاستثمار في القطاعات السوقية الأكثر جاذبية و بناء القدرة على المنافسة مع التأكيد على هدف الربح عن طريق رفع مستويات الإنتاجية.

- **استراتيجية الحماية و إعادة التركيز:** يتم العمل على تحقيق ايرادات جارية و سريعة مع التركيز على القطاعات السوقية الأكثر جاذبية و الدفاع عن عناصر القوة.
- **استراتيجية الاستثمار و التعزيز:** يتم انتقاء بعض عناصر القوة لتعزيزها و تدعيم عناصر الضعف و حمايتها.
- **استراتيجية انتقاء الفرص الرابحة:** أي المحافظة على البرنامج الحالي و حمايته مع التركيز على الاستثمار في القطاعات السوقية ذات الربحية الأعلى و الخطر الأقل.
- **استراتيجية الإدارة الهادفة إلى الربح:** و يحاول البنك من خلالها المحافظة على الوضع الحالي بالنسبة لكافة القطاعات ذات الربح الأعلى مع تقليل الاستثمار و تطوير الخدمات الحالية.
- **استراتيجية التعزيز الانتقائي:** و معناها أن يقوم البنك بالتخصص في المجالات التي تنطوي على عناصر القوة و البحث عن كرق للتغلب عن عناصر الضعف مع الانسحاب من المجالات التي تتراجع فيها معدلات النمو.
- **استراتيجية التوسع المحدود:** و يتم فيها البحث عن الطرق و الوسائل اللازمة للتوسع دون تحمل أخطار و هذا من خلال تقليل الاستثمار و ترشيد العمليات.
- **استراتيجية القنص الحذر:** و يتم من خلال البيع في الوقت التي يتعاظم فيه المردود و تخفيض التكاليف الثابثة مع تجنب أية استثمارات إضافية.

## 4.10 تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات مصفوفة SWOT

تساعد هذه المصفوفة على تزويد إدارة البنك بمعرفة أوسع و فهم أعمق الذي يمكنها من تطوير الأفكار و صياغة أساليب التصرف الممكنة لمواجهة ما قد تفرضه التغيرات البيئية المحتملة مستقبلا. فالهدف الأساسي من

هذه المصفوفة هو التعرف على الاتجاهات و القوى و الظروف التي يمكن أن يكون لها أية آثار محتملة على الكيفية التي يتم بها صياغة الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها البنك و هذا من خلال تحليل البيئة الخارجية للبنك و كذا البيئة الداخلية له لتحديد ما يجب عمله بطريقة سهلة[1].

[1] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"**، مرجع سبق ذكره، ص.ص 53-63.

# المحور السابع: جودة الخدمات المالية و البنكية

**تمهيد:**

تكتسب دراسة جودة الخدمة أهمية متزايدة لعدة أسباب، من أبرزها اشتداد المنافسة بين المؤسسات داخل الأسواق، وارتفاع مستوى وعي الزبائن وتوقعاتهم، إضافة إلى الزيادة المستمرة في مساهمة قطاع الخدمات في اقتصاديات الدول. كما تواجه المؤسسات صعوبة متزايدة في تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين، مما يجعل جودة الخدمة عاملا حاسما في تحقيق التفوق. وتعني الجودة مدى ملاءمة الخدمة للاستخدام، ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة. و عليه، فإن تقديم الخدمة يجب أن يتم بطريقة تلبي احتياجات الزبائن وتحقق توقعاتهم، مع الحرص على تقديمها بأفضل جودة ممكنة وبأقل تكلفة.

وبالتالي، تعد جودة الخدمة أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، كما تساهم في بناء رضا العملاء وكسب ولائهم على المدى الطويل.

## 1. تعريف جودة الخدمات المالية و البنكية:

الجودة هي المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة و أنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الافراد[1].

كما تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة[2].

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 329.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 377.

أما تايلور و كرونين فيعرفانها على أنها من الأساسيات التي تسبق ارضاء العملاء و تعتبر شرطا لإشباع رغبة العميل و الاحتفاظ به كما أن رضا العميل يؤثر على قرار الشراء المستقبلي و مستوى ادراكه[1].

### 2. مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء:

- تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات المالية.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء.
- الخدمة المتميزة تتيح للمؤسسة المالية تقاضي عمولات أكبر و تزيد من قدرتهم على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
- الخدمة المتميزة تجعل العملاء بمكانة مندوبي بيع للبنك في توجيه و اقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء[2].

### 3. أبعاد جودة الخدمة المالية و البنكية:

حدد Parasuraman عشرة أبعاد لجودة الخدمة و هي التجسيد، الأمانة، الاستجابة، المنافسة، المجاملة، المصداقية، الأمن، الحرية، الاتصال و فهم العميل. ثم قام بتطوير 22 بندا لقياس جودة الخدمة و سماها SERVQUAL و تتمثل في 5 أبعاد رئيسية و هي:

- ✓ الجوانب المادية (التجسيد): نقصد بها اهتمام العميل بالمظهر الخارجي للمؤسسة المالية أو البنك و الديكور بداخله و ترتيب الأقسام و الكوادر العاملة و الأدوات و المعدات المستعملة في البنك.
- ✓ الاعتمادية (الثقة): و تتمثل في القدرة على تقديم الخدمات المصرفية التي يدركها و يتوقعها العميل بصورة دقيقة و مستمرة و في المواعيد المحددة بدون أخطاء.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 81.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 378

- ✓ الاستجابة: و نقصد بها تقديم الخدمة المصرفية بشكل فوري و عاجل من قبل العاملين في المؤسسة المالية للعملاء و قدرتهم على التكيف مع الظروف الطارئة و الرغبة في مساعدة العميل و تطوير الخدمة المقدمة له.
- ✓ الأمان: و نقصد بها شعور العميل بالراحة و الاطمئنان عند التعامل مع المؤسسة المالية و عمالها و تشكل دعم الإدارة العليا و تأييدها في المؤسسة المالية للعاملين فيه أثناء القيام بعملهم و تقديرهم مقابل الجهد المبذول في العمل و مجاملتهم و اعطاء الثقة و الأمان للعميل.
- ✓ التعاطف: أي درجة تفهم المؤسسة المالية لاحتياجات العملاء و ظروفهم و مصالحهم كما تعني مستوى العناية و الاهتمام الشخصي بالعملاء.

كما توجد عناصر أخرى للحكم على جودة الخدمة المصرفية و هي:

- التقليل من الاختلافات في الممارسات المصرفية و محاولة تقديمها بصورة نمطية.
- تخفيض أوقات انتظار العملاء في المؤسسات المالية.
- توفير الخدمات بشكل مقبول لجميع فئات العملاء.
- الالتزام بالمعايير و الأخلاق عند ممارسة النشاط المصرفي.
- وجود معايير و نظم واضحة تحكم تقديم الخدمة المصرفية.
- توفر الخدمة المصرفية في الوقت و المكان المناسبين للعملاء[1].

## 4. قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء:

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص81-83.

رغم صعوبة قياس الجودة في مجال الخدمات إلا أن Berry و زملائه تمكنوا من القيام بدراسة سنة 1983 و توصلوا إلى طريقة لقياس جودة الخدمة حيث توصلوا إلى أنه يوجد بعدين من ناحية القياس و هما:

- جودة العمليات Process Quality؛
- جودة الناتج Outcome Quality.

بالإضافة إلى أن العميل هو الذي يقوم بتقييم الجودة أما تقييم مقدمي الخدمة و المسؤولين داخل المؤسسة المالية تعتبر مكملة. و يعبر عن الجودة رياضيا:

جودة الخدمة = الأداء – التوقعات

و يستند هذا المقياس على 22 عبارة تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة و التي تطرقنا إليها سابقا. حيث يتم طرح هذا الإستقصاء على العملاء لتقييم إدراكهم للخدمة و تمثل جودة الخدمة كذلك مستوى الرضا عنها بالنسبة إلى العميل و يكون الناتج هو عما إذا كان الأداء الفعلي يتجاوز أو يفوق التوقعات أو لا. و النتائج التي نتحصل عليها بعد قياس جودة الخدمة نستعملها في تحسين وضعية المؤسسة المالية في السوق أو صورته الذهنية أو تحقيق المبزة التنافسية لتجاوز توقعات العملاء[1].

الأبعاد الأساسية للجودة (22 عبارة):

- وجود أجهزة تقنية حديثة.
- وجود موافق و تسهيلات مادية جذابة.
- وجود موظفين ذوي الهندام الحسن.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 384-386.

- وجود مرافق و تسهيلات مادية تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة.
- مدى الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بأعمال موعودة.
- التعاطف و الدعم عند مواجهة المشاكل.
- امكانية الاعتماد على إدارة المصرف.
- تقديم الخدمة في المواعد المحدد.
- حفظ سجلات دقيقة.
- اخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة.
- الحصول على خدمة فورية.
- وجود موظفين يرغبون دائما في خدمة العملاء.
- وجود موظفين مهتمين لتلبية طلبات العملاء.
- وجود موظفين يوثق بهم.
- الشعور بالأمانة في التعامل مع موظفي المصرف.
- وجود موظفين يتحلون بالأدب و الأخلاق الحميدة.
- مدى دعم إدارة المصرف الموظفين بما يساعدهم على تقديم خدمة أفضل.
- مدى الاهتمام بعميل دون الآخر.
- مدى الاهتمام الشخصي بالعميل.
- مدى معرفة الموظفين بحاجات العملاء.
- مصلحة العميل.

- ملائمة أوقات دوام المصرف[1].

## 5. مستويات جودة الخدمة المالية و البنكية:

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المالية و البنكية وهي:

- ✓ الجودة المتوقعة من قبل العملاء و هي التي يرى العملاء وجوب توفرها و هي التي تتناسب مع المفهوم الحديث للتسويق المصرفي.
- ✓ الجودة المدركة من قبل إدارة المؤسسة المالية و ما تراه مناسبا بشأنها.
- ✓ الجودة الفنية المحددة بموجب المواصفات النوعية للخدمة المصرفية إن وجدت.
- ✓ الجودة المروجة للعملاء.
- ✓ الجودة الفعلية التي تؤدى بها الخدمة[2].

[1] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"**، مرجع سبق ذكره، ص 89.
[2] نفس المرجع السابق، ص.ص 82-83.

# المحور الثامن: تقنيات التعامل مع الزبائن

**تمهيد:**

تأخر الاهتمام بسلوك المستهلك لفترة طويلة مقارنة بظهور نظرية القرب السوقي لدى المنظمات والمؤسسات، حيث كانت الأنشطة الاقتصادية تتم داخل نطاق جغرافي محدود، مما جعل المستهلك قريبا من مراكز الإنتاج. وقد سهل هذا القرب على المؤسسات عملية التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وتلبيتها بشكل مباشر. غير أن التطور الاقتصادي وتوسع النشاطات على نطاق جغرافي واسع، إضافة إلى انتشار الأسواق وتعددها، أديا إلى تغير هذا الوضع. فأصبحت المؤسسات تسعى إلى الاقتراب من الفرص الاقتصادية في مختلف المناطق والقطاعات، بدل الاكتفاء بالسوق المحلي الضيق. وبناء على ذلك، برز سلوك المستهلك كمفهوم حديث وضروري في مجال التسويق، حيث أصبح يمثل أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها التسويق المعاصر، باعتباره أداة لفهم توجهات المستهلكين والتكيف معها بشكل فعال.

## 1. تعريف سلوك مستهلك الخدمة المالية و البنكية:

يمثل التبادل السوقي العلاقة بين البائع والمشتري، حيث يقوم كل طرف بتقييم المقايضات اللازمة لتلبية احتياجاته وأهدافه. وبينما تسترشد قرارات المسوقين بسياسات وأهداف تنظيمية واضحة، فإن دوافع المشترين غالبا ما تكون معقدة وغير مفهومة بالكامل، مما يخلق ما يعرف بـ«الصندوق الأسود» لسلوك المستهلك ويجعل قرارات الشراء صعبة التنبؤ. ويعد المشترون محور عملية التبادل وأساس نجاح التسويق، إذ إن احتياجاتهم وتفضيلاتهم هي التي تحدد الطلب في السوق. ولذلك، فإن فهم سلوك المستهلك يُعد أمراً ضرورياً لتطوير

عروض تسويقية تلبي توقعات العملاء، خاصة وأن المستهلكين في الأسواق التنافسية يمتلكون في النهاية القدرة على التحكم في نتائج التبادل من خلال حرية الاختيار المتاحة لهم[1].

يعرف سلوك المستهلك على أنه الأفعال و التصرفات المباشرة للأفراد للحصول على سلعة أو خدمة ومن بين هذه الأفعال عملية اتخاذ قرار الشراء[2].

سلوك المستهلك هو الفعل المتحقق في شراء أو استخدام أو الانتفاع من منتج أو خدمة متضمنة عدد من العمليات الذهنية و الاجتماعية التي تقود إلى تحقيق ذلك الفعل[3].

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن سلوك المستهلك هو رد فعل الأفراد تجاه شيء محدد و يتعلق هذا السلوك بمجموعة من السلوكيات المتكاملة و التي تمكن الأفراد أو المستهلكين من اتخاذ قرار الشراء.

## 2. العوامل المؤثرة في سلوك مستهلك الخدمة المالية و البنكية:

يتأثر سلوك شراء الخدمة المالية و البنكية لمجموعتين من العوامل هما:

- العوامل الخارجية.
- العوامل الداخلية.

### 1.2 العوامل الخارجية: وتضم:

- **الثقافة العامة:** و نقصد بها مجموعة العادات و التقاليد و القيم و المعتقدات التي تحكم و تنظم التصرفات السلوكية لأفراد المجتمع و التي تؤثر على عملية شراء الخدمة المصرفية. كما تساهم هذه القيم في

[1] John Burnett, « Introducing Marketing », Global text project, Switzerland, 2010, p 90.
[2] صفيح صادق، يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 91.
[3] تامر البكري، الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

تشكيل الهياكل المرجعية السلوكية للأفراد و تحدد أنماط سلوكهم الشرائي و توجهاتهم و تفضيلاتهم. وعادة ما يميل العميل إلى التعامل مع المصرف الذي يحمل نفس جنسيته إذا كان مقيم في بلد أجنبي.

- **الطبقة الإجتماعية:** هي مجموعة من الأفراد الذين ينقسمون إلى طبقات متفاوتة و يكون لدى أفراد كل طبقة نفس الإدراك بمكانتهم الاجتماعية. و هذا ما يؤثر على قرار شراء الخدمة المصرفية حيث نجد عادة أفراد طبقة معينة لهم نفس التفضيلات و يتجهون إلى نفس المؤسسة المالية أو البنكية.
- **الجماعة المرجعية:** و نقصد بها مجموعة من الأفراد الذين تستخدم مواقفهم و معاييرهم السلوكية من قبل الفرد كأساس في تقييم تصرفاته السلوكية التي ينوي القيام بها. و عادة يلجأ الفرد إلى هذه الجماعة عند شراء خدمات مصرفية لها دلالات اجتماعية معينة فيقوم بتقييم تصرفاته بناء على معايير أفراد الجماعة المرجعية مثلا عند شراء بطاقة الإئتمان.
- **الأسرة:** تعتبر الأسرة أول اطار للاتصال المباشر بين الفرد و النظام الحضاري الذي يعيش في ظله. ومنه يبدأ في اكتساب القيم و التقاليد الاجتماعية و الثقافية السائدة. ويختلف الدور التأثيري للأسرة باختلاف هيكل الأدوار المسندة لكل من أفرادها و تشير الدراسات أن دورة حياة الأسرة له علاقة مع معدل استخدام الخدمات المصرفية[1].

**2.2 العوامل الداخلية:** و هي العوامل المتعلقة بالعميل و تضم:

- **الإدراك:** هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد باختيار المنبهات الحسية و تنظيمها و تفسيرها ضمن صورة متكاملة ذات معنى و مضمون و حسب علماء النفس هناك مرحلتين أساسيتين في عملية الادراك و هما الحس و الادراك. حيث الحس هو الرد المباشر و القوي للأعضاء الحسية على المنبه يأتي قبل الإدراك. أما الإدراك هو ينطوي على عمليات ذهنية لاحقة للحس و التي ينتج عنها استيعاب المنبه و

[1] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"**، ص.ص 135-142.

تفسيره و تخزينه في الذاكرة.و لفهم سلوك الافراد يجب معرفة الكيفية التي يدركون بها المصرف و خدماته[1].

- **الاتجاه:** و هو حالة ذهنية تتشكل و تتكون لدى الفرد من خلال الخبرة و عمليات التعلم و تمثل هذه الحالة في قوى مؤثرة في صياغة الاستجابة السلوكية للأفراد إزاء أي مؤثر يمكن أن يتعرض له.
- **العوامل الشخصية:** وهي مجموعة من العوامل كالمرحلة التي يمر بها الفرد في دورة حياته، العمر، الوضع الوظيفي، الاقتصادي، النمط الحياتي و نمط الشخصية. حيث نجد عملاء يستجيبون بدرجات متفاوتة للمنتجات و الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك و ذلك بسبب اختلاف أعمارهم، جنسهم، مستويات دخولهم و غير ذلك.
- **الحاجات و الدوافع:** تعتبر دراسة الدوافع و الحاجات من المجالات الأساسية في دراسة سلوك المستهلك و هي عوامل داخلية لدى الفرد توجه تصرفاته و تؤدي إلى انتهاج سلوك معين لتحقيق اشباع معين و تقسم الدوافع إلى أنواع قد يكون شعورية أو لا شعورية، رشيدة أو عاطفية، أولية أو مكتسبة. و عليه حاجات الأفراد هي المصدر الرئيسي للدوافع حيث يتوقع كل فرد مستوى معين من الاشباع و لأن التسويق قائم على اشباع الحاجات و الرغبات فإن دراسة دوافع الشراء لدى المستهلكين يساهم في تخطيط و تصميم النشاط الإعلاني.
- **التعلم:** هو جميع التغيرات التي تطرأ على السلوك لمواقف مشابهة فهو يتعلق بعملية الحصول على المعلومات و الخبرات نتيجة التعرض لمواقف متشابهة. ومن العوامل التي تؤثر على التعلم نجد التكرار، دوافع الفرد، بيئة صالحة للتعلم، تعريض الفرد لمؤثرات معينة كتكرار الإعلان يؤدي إلى حدوث الاستجابة المطلوبة لها. أي أن الفرد يعتمد على تجاربه السابقة الجيدة أو السيئة في عملية اتخاذ القرار الشرائي.

[1] نفس المرجع، ص.ص 144-145.

- **الديانة و المعتقدات:** يختلف نمط الاستهلاك في المجتمع حسب الديانة و المعتقدات التي يعتنقها الأفراد و هذا ما يظهر في نوعية المنتج المعروض و نوعية الاستهلاك و على سبيل المثال بعض المجتمعات الإسلامية تعتقد من الناحية الدينية أن القروض التي تمنحها البنوك ربوية و هي محرمة دينيا و بالتالي سيتأثر سلوك الفرد بها في التعامل مع البنوك[1].

### 3. خصائص مستهلك الخدمة المالية و البنكية:

يمتلك مقدمو الخدمات المالية معلومات ومعارف أكبر بكثير حول المنتجات التي يقدمونها مقارنة بالمستهلكين، مما يخلق حالة من عدم تماثل المعلومات قد تؤدي إلى شراء العملاء لمنتجات مالية غير ملائمة لاحتياجاتهم. وتتفاقم هذه المخاطر بسبب الطبيعة المعقدة وغير المتكررة لشراء المنتجات المالية، الأمر الذي يحد من خبرة المستهلكين ومعرفتهم بها[2].

يتميز مستهلك الخدمات المالية و البنكية بخصائص أثبتتها دراسة كمية قامت بها مؤسسة بنكية فرنسية تدعىCrédit Agricol سنة 1982، و توصلت هذه الدراسة إلى تحديد خمسة أصناف من الزبائن وهم:

- **المحتاطون:** وهم أشخاص يتميزون بالمحافظة و يرتبطون بالتقاليد و العائلة و الهيئات، لايحبون تبذير الأموال و يفضلون الدفع نقدا بدلا من استعمال البطاقات المصرفية و هو عادة اشخاص متقدمون في السن و يقطنون في الأرياف.

[1] صفيح صادق، يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 95- 98.

[2] Christine Ennew, Nigel Waite, Roisin Waite, « Financial services marketing : a quide to principles and practice », fourth edition, Routledge publishings, New York, 2025, p 40.

- **المسيطرون:** وهم أشخاص محافظون على التقاليد و القيم المعنوية و لديهم طموح كبير يدفعهم للبحث عن المسؤوليات التي تسمح لهم باستغلال أفكارهم، و هم أفراد ميسوري الحال و قاطنين في المدن الصغيرة.
- **المخططون:** هم أشخاص منطوون على أنفسهم، قليلو الطموح و أوفياء لمبادئهم و عاداتهم، و يكونون شباب في أغلب الأحيان و ذوي دخول محدودة و متوسطة.
- **غير المرغوبين:** و هو أفراد مرتبطون بالحريات الفردية و يرفضون القيود، ينفقون كل دخولهم، كما أن حساباتهم المصرفية عادة بدون رصيد و يفضلون استعمال بطاقات الائتمان. عادة يقنطون بالمناطق العمرانية و يكونون إطارات سامية و متوسطة.
- **المخاطرون:** هم أفراد واقعيون جدا يحسنون استعمال القوانين لصالحهم، طموحهم هو الاستفادة من الحياة و هو عادة أفراد صغار السن من مختلف الطبقات الاجتماعية و المهنية[1].

## 4. العوامل المؤثرة في اختيار البنك المناسب:

من أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار العميل للمصرف المناسب نجد:

- ✓ **سمعة البنك:** تعتبر سمعة المصرف من أهم محددات اختيار العميل للبنك فالطريقة التي يتعامل بها موظفو البنك مع العملاء و ملاءة البنك و قوة مركزه المالي و حتى الهدايا التي يقدمها عند فتح حساب جديد تعتبر من أهم المؤشرات التي يستخدمها العميل للحكم على سمعة البنك و تنعكس في ذهنه و تنتج عنها صورة البنك.

[1] معراج هواري، أحمد امجدل، **"التسويق المصرفي مدخل تحليلي استراتيجي"**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص129-130.

- ✓ **موقع البنك:** يعتبر قرب أو بعد المصرف عن منزل العميل أو مكان عمله محددا رئيسيا في اختيار البنك. وحسب الدراسات تشير النتائج أن العملاء محدودي الدخل و المستوى التعليمي يتعاملون مع البنك القريب من منزلهم في حين أن الأفراد غير المتزوجين يتعاملون مع البنك القريب من مكان عملهم. و عليه حتى الخصائص الديمغرافية كالحالة الاجتماعية تؤثر على قرار اختيار البنك.
- ✓ **معاملة موظفي البنك للعملاء:** بعض العملاء يختارون البنك على أساس الطريقة التي يتعاملون بها موظفو البنك معهم خاصة كون الخدمة البنكية غير ملموسة و هذا ما يجعل من البعد الشخصي يؤثر في طريقة تأديتها. وعليه فإن اللباقة و حسن الاستقبال و الترحيب الذي يبديه الموظف في تعامله مع العميل سيؤثر على قرار هذا الأخير في التعامل مع البنك. و بعض الدراسات أظهرت أن العملاء كبار السن يفضلون البنك الذي يحسن التعامل معهم و يستمع لهم و يقدم لهم النصح و الإرشادات.
- ✓ **ملاءة البنك:** و نقصد بها القدرة المالية للبنك و عليه كلما كان البنك يتمتع بنلاءة عالية سيشعر العلاء بالأمان و الاطمئنان. كما أن سمعة البنك تعتمد بشكل كبير على ملاءته[1].

### 5. عملية شراء الخدمات المالية:

تشير الأدبيات السلوكية إلى أن تطوير نموذج سلوك المستهلك في الشراء كان سنة 1960 و ارتكز على العمليات المتعلقة بالمعلومات و البحث عنها من قبل المستهلك لاتخاذ قرار الشراء بعد اجراء تقييمات و تفضيلات. ومن أبرز النماذج في هذا المجال ما قدمه أنجل سنة 1968 و الذي قسم قرار الشراء إلى خمسة مراحل و هي:

- تحديد المشكلة.
- البحث عن المعلومات.

[1] ناجي معلا، **"استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"** ، مرجع سبق ذكره، ص.ص 149-152.

- تقييم البدائل.
- اتخاذ القرار الشرائي.
- تقييم ما بعد الشراء.

و يستند هذا النموذج على عمليات متعاقبة و التي تؤدي الى اتخاذ قرار الشراء و يرمز لها بنموذج AIDA و تعني الانتباه Awarness، الاهتمام Interest، الرغبة Desire، الفعل Action.

و على المستهلك أن يرتب حاجاته ليقوم باختيار البديل المناسب و يقيمة حتى يتخذ القرار. و عليه يمكن تلخيص مراحل الشراء إلى ثلاثة مراحل رئيسية وهي:

- ✓ **البحث عن المعلومات قبل الشراء:** بعد ظهور الحاجة المالية للعميل يسعى إلى إشباعها و لكي يقوم بذلك بطريقة عقلانية سيبحث عن المعلومات التي تقوده إلى القرار الرشيد و لإيجاد المعلومات سيعتمد على مصدرين، مصادر داخلية و هو ما يمتلكه من تقنيات و مهارات في اجراء عملية البحث و المقارنة و التقييم لاختيار ما يناسبه أو مصادر خارجية بالاعتماد على التقارير الدورية، الإعلانات التي تقدمها الشركات..
- ✓ **تقييم البدائل:** بعد المرحلة الأولى سيجد العميل نفسه أمام مجموعة من البدائل المالية المتاحة في الخدمة المقدمة و ينبغي عليه القيام بعملية اتخاذ الخيار النهائي لاتخاذ القرار النهائي. وعند عملية التقييم سيعتمد على المعلومات المالية للمؤسسة المالية، جودة الخدمة، الاحترافية لعمال البنك و البنك نفسه كما يمكنه التواصل مع البنك للحصول على المعلومات التي يرغب فيها لخلق الاطمئنان و الثقة لديه.
- ✓ **اتخاذ قرار الشراء و تقييم ما بعد الشراء:** الجوهر الأساسي في القرار الشرائي المتخذ من قبل العميل هو أن تكون نسبة العوائد المتحققة أكثر ضمانا و أقل خطورة حتى يقدم على شرائها. أما عملية تقييم

ما بعد الشراء فهي خطوة ضرورية لأنها تعني بناء الخبرة و تحقيق المعرفة لدى المستهلك يحتاج لها طالما يتعامل مع السوق المصرفي[1].

## 6. إدارة العلاقة مع الزبون CRM (Customer Relationship Management)

في ظل المنافسة الشديدة التي يستهدفها السوق المالي، أصبح من الضروري إدارة العلاقة مع الزبون لخلق ولائه و تعميق أبعاد التفاعل معه ليكون بمثابة جزء من المنظمة. من خلال هذه العلاقة يمكن للمؤسسة المالية أن تفهم الزبون و تبني علاقة متينة معه تدفعه ليبقى ولي لها و في نفس الوقت تساهم في تخفيض التكاليف و كسب عملاء جدد.

على المؤسسة المالية أن تسعى إلى بناء قاعدة بيانات تتعلق بالزبون هدفها توطيد و استمرار العلاقة معه و تحديد ماهية المنتجات التي يرغب في الحصول عليها و ما هي توقيتات الشراء و طريقة السداد و الخدمات الموافقة لعملية الشراء و حتى تحديد توجهاته المستقبلية التي يمكن أن يتعامل معه بها أي دراسة عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي و عمليات الاتصال داخل المؤسسة المالية[2].

## 7. تحليل سلوك الزبون:

- ✓ **اختيار الفئة المستهدفة من الزبائن:** يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة مجموعات، قد تكون مجموعة من السوق المحتمل الكلي من المشترين، أو مجموعة من الوسطاء كفتح آباء حسابات بنكية لأبنائهم القصر، أ, مجموعة من السوق المتكون من الأفراد الذين يشاركون بطريقة غير مباشرة في قرار الشراء كمحاسبين، موثقين، نقابيين. وعليه يقوم البنك باختيار الفئة المستهدفة من الزبائن المربحين و الذين يساهمون في رفع المردودية مع الأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر المحتملة.

[1] تامر البكري، الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 152- 156.
[2] تامر البكري، الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 158- 159

- ✓ **أهمية قياس و تحليل عدم رضا الزبون:** يعتبر أسلوب تحليل و تحديد عدم رضا الزبون من الأساليب التي تسمح بتحديد احتمال فقدان البنك للزبون و لهذا يجب اكتشاف الخلل و العمل على تصحيحه وهذا حسب المعلومات المتحصل عليها من قبل العملاء حول توقعاتهم و التحسينات التي يريدونها في الخدمة البنكية بالإضافة إلى طرق التوزيع الأنسب في السوق و التناسق فيما بينها. ولتحقيق هذا يجب القيام ببحوث منهجية لاكتشاف و تقديم الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة خاصة في ظل التطورات الدائمة لحاجيات السوق.
- ✓ **العلاقة بين القيمة و درجة الرضا لدى العميل:** يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات التي تقدم له أعظم قيمة مع مراعاة دخله. وحسب كوتلر القيمة المحددة للزبون هي الفرق بين القيمة الاجمالية و التكلفة الكلية. فالزبون لا يسعى إلى اتخاذ قرار الشراء إلا إذا كانت القيمة الاجمالية تفوق التكلفة الكلية. وعند الحصول على القيمة التي يريدها من المنتج يتولد له الاحساس و الشعور بالرضا. فالرضا هو الشعور الذي يتولد لدى الزبون نتيجة مقارنته لمحاسن المنتج مع ما كان ينتظره، فقد يشعر بالرضا أو عدم الرضا أو الرضا المتحمس. وتتأثر قيمة الخدمة و درجة رضا الزبون بصفوف الانتظار كونها تسبب قلق للعملاء و تسيير الاحتجاجات لأنه عادة ما يكون هناك ظرف مفاجئ يسبب احتجاج عميل و عليه يجب ايجاد الحل السريع و بعدها القيام بدراسات معمقة لتحسين و تطوير المنتجات المالية[1].

## 8. رضا الزبون أو عميل الخدمات المالية و البنكية

### 1.8 تعريف رضا الزبون:

يعرف (Howard & Sheth, 1969) الرضا على أنه حالة إدراك المشتري لكفاية أو عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها.

[1] صادق، يقور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 119-126

أما (Surprenant & Churchil jr, 1982 ) فقد عرفا الرضا أو عدمه ما هو إلا نتاج لعملية الشراء و الاستخدام و يظهر عنه مقارنة المشتري بين تكلفة و عائد عملية الشراء و علاقتهما بالنتائج المتوقعة. كما يمكن التعبير عن الرضا كدالة في التوقعات قبل الشراء و الأداء المدرك بعد شراء الخدمة. و يمكن التعبير عنه كالتالي:

**رضا العميل = د (التوقعات، الأداء المدرك)**

و بالتالي يمكن القول أن الرضا هو الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة.

### 2.8 محددات الرضا:

من محددات الرضا أو عدمه نجد:

- التوقعات: وهي احتمالات قام العميل بتعريفها وهي خاصة بظهور أحداث معينة سواء إيجابية أو سلبية.
- الأداء الفعلي: ويعتبر مقياسا مبسطا و عمليا و يمكن الإعتماد عليه للتعبير عن الرضا أو عدمه، ويعتبر معيارا للمقارنة بينه و بين التوقعات حيث يقوم العملاء باستخدام خدمة معينة و إدراك مدى إشباعهم منها.
- المطابقة أو عدمها: إذا تساوى الأداء الفعلي مع التوقعات تنتج المطابقة و العكس صحيح. قد تكون موجبة إذا فاق الأداء الفعلي التوقعات و قد تكون سالبة إذا انخفض الأداء الفعلي عن التوقعات[1].

## 9. ولاء الزبائن

### 1.9 تعريف ولاء الزبائن:

[1] عبد المطلب عيد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 403-406.

الزبون هو أي شخص يمكن أن يلعب و يمارس هذا الدور بغية اشباع احتياجاته و رغباته. أما اتجاه هذا الدور فهو مرتبط بالعلاقة بين البائع و المشتري و عليه ولاء الزبون نقصد به كسب المؤسسة المالية لثقة الزبون و تصبح العلاقة التي تحكم عملية التبادل بينهما مربحة لكلا الطرفين على حد السواء.

حسب Griffin ولاء الزبون يظهر عند القيام بالشراء المتكرر من المؤسسة و شراء ما هو متوفر بين خطوط الإنتاج و تحفيز الآخرين على اقتناء المنتج و استخدامه، كما يعتبر استراتيجية مضادة لسحب الطلب من المنافسين. فالولاء هو استراتيجية تهدف إلى زيادة رضا العملاء و إقبالهم على عملية الشراء و انتمائهم للتعامل في نفس المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة[1].

## 2.9 أهمية ولاء الزبائن للمؤسسة المالية:

يولد ولاء الزبون ايرادات للمؤسسة المالية، و يمكن توضيح أهميته في النقاط التالية:

- يؤدي ولاء الزبائن إلى تخفيض التكاليف بسبب انقاص الزبائن عن الراضيين عن المنتجات المالية للمؤسسة.
- التعامل لفترات طويلة مع الزبائن يخلق لديهم حالة عدم الحساسية اتجاه السعر.
- يؤدي ولاء الزبائن إلى توفير المزيد من المعلومات التي يحتاجها المورد.
- يقدم الزبائن توصيات إيجابية عن المؤسسة المالية.
- يقضي الزبائن وقت أطول مع المؤسسة المالية[2].

## 10. العلاقة بين الرضا و ولاء الزبائن:

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 157-158.
[2] نفس المرجع، ص.ص 162-163.

يعتبر شعور الزبون بالرضا أو عدمه دالة في ولائه. كما تشير الدراسات إلى ضرورة شعور موظفي المؤسسة المالية بالرضا و السعادة في أداء عملهم حتى يتمكنوا من خدمة الزبائن بالطريقة المناسبة و أن يلبوا احتياجاتهم المالية و أن يكون الزبون راضي و سعيد. بالإضافة إلى ما سبق، يعتبر حصول الزبون على منافع الشراء المتكرر للمنتج و تقديم خصومات ترويجية و العروض الخاصة من الطرق الأكثر شيوعا للحصول على ولائه. ومع التطورات التكنولوجية الحديثة، أصبح الانترنت من الطرق المساعدة و المكملة في عملية كسب ولاء الزبون كونه يستطيع الاطلاع على مختلف المنتجات و العروض و المكافآت كما يمكنه تقديم اقتراحات أو شكاوي و الاتصال بشكل مجاني بالمؤسسة المالية و في أي وقت يريد[1].

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 161-162.

# المحور التاسع: بعض الاتجاهات المعاصرة لتسويق الخدمات المالية و البنكية

**تمهيد:**

إن القطاع البنكي هو العصب الرئيسي للاقتصاد و القادر على تطويره لما له من قدرة على التكيف مع التغيرات و التأقلم السريع مع التطورات الحديثة. إضافة إلى ذلك يعتبر الممول الأساسي لكافة الأنشطة الاقتصادية و الاستثمار. ونظرا للتغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي، اضطرت البنوك على تبني خدمات جديدة و تقنيات حديثة و متطورة في كافة أنشطتها لتزيد من قدرتها التنافسية و لجذب المزيد من العملاء.

## 1. وسائل الدفع الحديثة و تكنولوجيا المعلومات:

واكبت وسائل الدفع التطور التكنولوجي السائد في العالم و تعددت أنواعها و أشكالها و هي أربعة أنواع:

### 1.1 النقود البلاستيكية:

ظهرت هذه النقود مع تطور شكل و نوعية النقود و هي بطاقات بلاستيكية ممغنطة كالكارت الشخصي، الفيزا، الماستر كارد... و تستخدم لشراء معظم احتياجاته دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تعرضه للسرقة أو الضياع وهي ثلاثة أنواع:

- ✓ **بطاقات الدفع**: و هي بطاقات تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك.
- ✓ **بطاقات ائتمانية**: وهي بطاقات تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة تتيح لصاحبها فرصة الحصول على السلع و الخدمات مع دفع آجل لقيمتها على أن يتم التسديد قبل فترة معينة متفق عليها.

- ✓ **بطاقات الصرف الشهري:** هذه البطاقات تختلف عن البطاقات الإئتمانية في أن السداد يجب أن يكون خلال الشهر الذي يتم فيه السحب.

### 2.1 النقود الإلكترونية:

مع التطور التكنولوجي أصبح الأفراد يتداولون النقود الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت، الهاتف المصرفي، أوامر الدفع المصرفية، وعلى سبيل المثال نجد:

- ✓ **التجارة الإلكترونية:** وهي عملية إبرام صفقات تجارية عبر الانترنت و حتى عمليات تحول الأموال بين البنوك من خلال نظام المقاصة و التسويات الالكترونية الدولي الذي يوفر التأمين و الحماية الكاملة لكافة الأطراف و تعتمد على نظم الدفع الالكترونية الدولية المطبقة في البنوك.
- ✓ **الهاتف المصرفي:** نقصد به خدمات هاتفية متاحة 24 ساعة يوميا حتى في الإجازات و العطل الرسمية توفرها البنوك للعملاء.
- ✓ **أوامر الدفع الإلكترونية و خدمات المقاصة الالكترونية:** تعتبر أوامر الدفع الإلكترونية كأحد وسائل الدفع في تاريخ معين بناء على طلب العميل كانت تتم يدويا و لكن الآن تتم باستعمال خدمات المقاصة الإلكترونية التي ظهرت سنة 1960 و أعاد تنظيمها مصرف Giro عام 1967 و يتم من خلالها تحويل الأموال من حساب إلى حساب كدفع المرتبات الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حسابات الموظفين.
- ✓ **الإنترنت المصرفي:** مع كثرة استخدام شبكة الإنترنت أصبح من الأفضل لدى البنك أن يقوم ببناء خط ساخن على الانترنت أحسن من إقامة فرع للبنك، حيث يستطيع العملاء أن يقابلوا موظفو

البنك من خلال عقد اجتماعات على شاشات الكمبيوتر و سؤالهم و استقبال ردودهم و نصائحهم[1].

### 3.1 النقود الذكية:

هي بطاقات مزودة بشريحة كمبيوتر على وجهيها، حيث تحفظ معلومات أكثر من البطاقات الاعتمادية العادية و المزودة بشريط مغناطيسي لحفظ معلومات متنوعة مثل السجل الصحي، النقل و المواصلات و لعمليات التعريف بالهوية و عمليات البيع و غيرها. و هي نوعان:

- **البطاقات المتصلة:** عند استخدامها يجب أن يتم اتصالها مع قارئ للبطاقات الذكية حتى تتم عملية تحديث المعلومات و قراءتها من قبل شريحة الكمبيوتر الموجودة على البطاقة الذكية.
- **البطاقات غير المتصلة:** تتطلب هذه البطاقات من المستخدم إدخال كلمة المرور و اسم المستخدم الصحيحين، حيث تعطيها المزيد من الأمن و الحماية من السرقة و الاحتيال، كما تخزن المعلومات بطريقة مشفرة[2].

## 2. آثار نمو وسائل الدفع الحديثة و تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات المالية:

تعددت آثار التكنولوجيا الحديثة على المؤسسات المالية و البنكية و من أبرز هذه الآثار نجد:

- تحرير خدمات الاتصال الدولية من القيود، و هذا ما أدى إلى تقارب المسافة بين الحاسبات الآلية و وسائل الاتصال الرقمية و كسر حواجز المسافة و الوقت.
- توافر روح الإبداع و الخلق للتطوير المستمر بين القوى البشرية العاملة داخل المؤسسة المالية.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 285-292.
[2] وسيم محمد الحداد و آخرون، **"الخدمات المصرفية الالكترونية"**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص.ص 180-181

- تطور أدوات التسويق المصرفي و مضمونها لتواكب التطورات العصرية الحديثة.
- استعمال تقنيات حديثة تساعد في تعظيم أرباح المؤسسة المالية و تخفض من تكاليفها[1].

## 3. التسويق المصرفي الإلكتروني:

### 1.3 تعريف التسويق المصرفي الإلكتروني:

ظهر مصطلح البنوك الالكترونية أو بنوك الإنترنت مع مطلع التسعينات بالتزامن مع ظهور مفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الالكترونية عن بعد أو ما يعرف بالبنك المنزلي أو الخدمات المالية الذاتية. جميع هذه المصطلحات تعني أن الزبون يتاح له كافة أعماله الخاصة بالبنك الذي يتعامل معه في اي مكان يكون موجودا فيه، و هذا من خلال خط خاص يوفره له البنك و يمكنه من انجاز كافة معاملاته مع البنك دون أن يتنقل الى مقر هذا الأخير[2].

و يعتبر التسويق المصرفي الإلكتروني حقلا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة نظرا للدور الحيوي الذي يقوم به على مستوى دعم كيان البنك و بقائه و في الآونة الأخيرة أصبح العملاء يستطيعون إتمام العديد من العمليات المصرفية من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية خاصة في ظل التطور المستمر للتكنولوجيا و التقنيات الخاصة بالعمليات المصرفية[3].

### 2.3 مزايا التسويق المصرفي الإلكتروني:

لقد ساهمت التغيرات الرقمية في تطوير وسائل النقل و الاتصال و الاعلان و هذا ما انعكس على التسويق المصرفي الإلكتروني و من ميزاته:

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 293-296.
[2] سامر جلدة، **"البنوك التجارية و التسويق المصرفي"**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.ص 232-233.
[3] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 355.

- استثمار البيانات الخاصة بالعميل لعرض بعض المشروعات عليه لاستثمار أمواله المودعة لدى البنك[1].
- ساهم أداء المؤسسات المالية لأعمالها و نشاطها التسويقي عبر الإنترنت إلى تخفيض تكاليفها.
- السرعة في خدمة العملاء و الجودة من ناحية و من ناحية أخرى تقليل تكاليف العملاء و الجهد و السهولة في الحصول على المعلومات المالية.
- مساعدة العميل في المقارنة بين البدائل المتاحة و اتخاذ القرار السليم.
- الإجابة عن أسئلة العملاء عير الموقع الإلكتروني يزيد من انتاجية المصارف الإلكترونية.
- تستطيع المؤسسات المصرفية من خلال الإنترنت تقديم خدماتها المصرفية في السوق المحلي و الأجنبي[2].

### 3.3 مخاطر البنوك الالكترونية:

من أهم المخاطر التي تواجه البنوك الالكترونية العلاقة بينها و بين العميل، كونها بيانات الكترونية يتم تبادلها بين الطرفين، فقد يقدم العميل بيانات مغلوطة قد تؤدي الى اتخاذ قرار الإقراض على أساسها و بالتالي يقع البنك في عملية نصب و احتيال من قبل عملائه. و من بين هذه المخاطر نجد مخاطر التشغيل و التي تكون نتيجة عدم التأمين الكافي للنظم مما يجعل البنك عرضة لعمليات الاختراق أو التعرض لفيروسات و ما إلى ذلك و بالتالي يتوقف عمله.

كما نجد مخاطر السمعة و هي نتيجة لرأي عام سلبي اتجاه البنك و الذي ينتج في عدم توفر وسائل الحماية الكافية للبيانات التي يحتفظ بها البنك و الخاصة بعملائه أو وقوع عمليات الاختراق لنظم البنك الالكترونية و بالتالي تتأثر سمعة البنك و نشاطه.

[1] نفس المرجع السابق، ص 238.
[2] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 356- 357.

بالاضافة نجد المخاطر القانونية و التي تقع في حالة انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة المتعلقة بعمليات غسيل الأموال أو العمليات المصرفية الالكترونية و القوانين المنظمة لها[1].

## 4.3 أدوات التسويق المصرفي الإلكتروني:

من أبرز أدوات التسويق المصرفي الإلكتروني نجد:

- الموقع الإلكتروني: يعتبر أداة ترويجية في تسويق الخدمات المصرفية كما يحتاج هذا الموقع إلى الترويج لينجح في أداء وظائفه التسويقية الأخرى.
- محركات البحث: يقوم العملاء بالبحث عن المؤسسة المالية و المصرفية عبر محركات البحث للحصول على المعلومات التي يحتاجونها و هذه المحركات تزودهم بعدد من البدائل المتوفرة.
- الإعلان الإلكتروني: تعتبر هذه الأداة من الأدوات الأكثر استعمالا و في تطور مستمر، حيث بواسطتها يمكن استقطاب عملاء في الأسواق المحلية و الأجنبية. و عليه يجب على المؤسسة المالية أن تختار المواقع المناسبة و المشهورة لتنشر إعلاناتها الإلكترونية من خلالها.
- الرعاية الإعلانية: نقصد به سماح إدارة الموقع لإحدى المؤسسات التي ترغب في الإعلان عن نفسها برعاية هذا الموقع أو جزء منه.
- البريد الإلكتروني: وهذا من خلال إرسال الوثائق المطلوب إلحاقها بالرسائل أو استيلام الوثائق المطلوب استيلامها و هذا من خلال تأمين الوثائق إلكترونيا و ارسالها كملحق أو مرفق.
- الكتالوج الإلكتروني: و هذا من خلال ارسال كاتالوجات الكترونية و ارسالها إلى العملاء قد تكون كتابية أو عبارة عن فيديو.

[1] سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 241-244.

- الإتصال الهاتفي: أي المكالمات التي تقوم بها المؤسسة المالية مع العملاء حيث تتواصل معهم لخدمتهم و الإجابة عن أسئلتهم و تساعد في جذب عملاء جدد و زيادة مستوى رضاهم عنها[1].

## 4. التسويق بالعلاقات

### 1.4 تعريف التسويق بالعلاقات

ظهر هذا المفهوم سنة 1983 و كان Berry أول من استخدمه و عرفه على أنه "عملية جذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و تعزيز العلاقات معهم في منظمات متعددة الخدمات".

كما يعرف على أنه أنشطة تسويقية تهدف إلى إنشاء علاقات مع الزبائن و الشركاء الآخرين كالموردون، المنافسون، المساهمون، الجماعات المرجعية و تحسين و تعزيز هذه العلاقات تتحقق من خلال عمليات التبادل و الإيفاء بالوعود.

من التعريفين السابقين نستنتج أن التسويق بالعلاقات هو القدرة على بناء علاقات شخصية متبادلة مع العملاء لفترات طويلة[2]. كما يعتبر التسويق بالعلاقات الطريق المؤدي إلى تحقيق و خلق ولاء الزبائن، فهو أحد الأنشطة التسويقية التي لا يمكن الاستغناء عنها و على كل مؤسسة أن تبني قاعدة متينة من الزبائت المواليين إليها. ولهذا على المؤسسة أن تحدد من هم زبائنها حتى تستطيع أن تبني علاقات طويلة الأجل معهم وحتى يشعر الزبون أنه يتعامل مع شركاء أو إخوة أو اصدقاء وليس موظفين فقط حتى يتكون رابط الثقة بينهم[3].

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 358- 360.
[2] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 171- 172.
[3] نفس المرجع السابق، ص 165.

## 2.4 أهمية التسويق بالعلاقات:

لقد أصبحت العملية التسويقية التي تتم من خلال العملاء تحتل أهمية كبيرة لدى مدراء التسويق. و تتمثل أهميتها في النقاط التالية:

- يساهم التسويق بالعلاقات في الاحتفاظ بالاتصال الدائم أو التواصل الدائم مع العملاء و هذا ما يقوي العلاقة معهم.
- يركز على أهمية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر من السعي على جذب العملاء الجدد.
- يسعى إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة و الإبداع و الابتكار أما التسويق التقليدي فيسعى إلى جذب العملاء الجدد.
- ملائمة أنشطة التسويق بالعلاقات التطور التكنولوجي و الديناميكية.
- يسهل عمليات التفاعل و الاتصال مع الزبائن لأجل معرفة حاجاتهم و رغباتهم.
- يساهم في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية و الإيفاء بالوعود التي تصدرها المؤسسة و العاملين و هذا ما يعزز ولاء و رضا العملاء[1].

## 3.4 استراتيجيات التسويق بالعلاقات:

تعتبر عمليات الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة أحد أدوات التسويق بالعلاقات و التي تساعد على الوصول إلى العميل الموالي أو ما يعرف بالزبون مدى الحياة. و قد قدم المختصين في التسويق استراتيجيات تساعد على الاحتفاظ بالعملاء وهي:

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 174.

- ✓ **الروابط المالية:** تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها بسعر محدد يقبل به العملاء و الهدف منه الحفاظ على ولاء العملاء و تشجيعهم على شراء منتجات بكميات كبيرة.
- ✓ **الروابط الاجتماعية:** ونقصد بها التركيز على تقديم خدمات بشكل خاص، أي القيام بالاتصالات الوثيقة بين المؤسسة و العملاء وهذا ما يعزز العلاقة بينهما و يعزز رضا و ثقة العملاء بالمؤسسة و الخدمة المقدمة لهم.
- ✓ **الروابط الهيكلية:** وهي أن تقدم المؤسسة خدمات تعتبر ذات قيمة عند العملاء و يفتقر إليها المنافسون. كما تعتمد على مستوى تكنولوجي عالي و تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة[1].

## 4.4 أسس التسويق بالعلاقات:

حسب الباحثين في مجال التسويق بالعلاقات، يتكون مفهوم التسويق بالعلاقات من مجموعة عناصر وهي:

- ✓ **الاتصال:** يمثل وسيلة التبادل الرسمية أو غير الرسمية للمعلومات بين البائع و المشتري و تعتبر عملية الاتصال بالعلاء من السمات المميزة للمؤسسات التي تقوم بإدارة عملائها مباشرة كالتسويق عبر الهاتف، البريد المباشر، الإنترنت...
- ✓ **الثقة:** وهي الشعور بالأمان لكل كرف من عملية التبادل و تحدث عند عمليات التبادل بشكل موضوعي و نزيه و ينتج عليه عنصر الإلتزام أي رغبة الزبون في الوصول إلى درجة عالية في العلاقة التي تدل على التزام المورد اتجاهه.
- ✓ **التبادلية:** أو المعاملة بالمثل بالعلاقات و تعني تقديم كل طرف من الأطراف الامتيازات للطرف الآخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات في موعد آخر فهي الدافع لجعل العلاقة التبادلية متوازنة.

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 183- 184.

- ✓ **التعاطف:** يسهى لفهم حاجات و رغبات العملاء و يركز على فهم و إدراك حاجات الزبائن و مشكلاتهم و العمل على حلها و مرافقتهم.
- ✓ **القيمة المشتركة:** وهي المنافع الاقتصادية و المعنوية التي تعود على كل من البائع من جهة ككسب ثقة العملاء و ولائهم و تحقيق الأرباح على المدى الطويل. أما العميل فتتمثل في حصوله على مزايا عديدة كالمعاملة الخاصة، العناية، الاهتمام، السعر المناسب...
- ✓ **الرابطة:** وهي أن يتصرف كلا الطرفين بطريقة موحدة تجاه الأهداف المنشودة وهذا ما يعزز ولاء الزبائن و رضاهم[1].

## 5. التسويق الشبكي: Network Marketing (MLM : Multi Level Marketing)

يسمى التسويق الشبكي بالتسويق متعدد المستويات، و نقصد به البرنامج التسويقي الذي يقوم المشاركون فيه بدفع مبلغ من المال لمنظم البرنامج مقبل الحصول على حق توظيف مشاركين إضافيين جدد، بيع سلع و خدمات و الحصول على المكافآت و الأجور بعد استوفاء بعض الشروط المتعلقة بقواعد البرنامج التسويقي. كما نجد تسويق أخر له علاقة بهذا النوع من التسويق الشبكي يسمى التسويق الهرمي، وهو عبارة عن مخططات تم من خلالها التركيز على العمولات التي يمكن اكتسابها من خلال توظيف موزعين جدد[2].

## 6. الذكاء التسويقي:

في دراسة أجراها الباحث Francir Joseph Agniter تبين أن مدير التسويق يلجأ إلى 45% للبحث عن أخبار الأسواق المحتملة، 11% لمفاوضات البيع، 9% لأخبار المستهلكين، 35% أخبار المنافسين و الجوانب الأخرى. كما توصلت هذه الدراسة الى أن مدير التوسيق يلجأ في تحديد مصادر البيانات للحصول على

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 177- 179.
[2] د. مجدوب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 101-102.

المعلومات الضرورية إلى المرؤوسين بنسبة 25% و المستهلكين بنسبة 22% و 16% للصحف و المجلات و الباقي من الوسائل الأخرى.

## 1.6 أهمية نظام الذكاء التسويقي:

تبرز أهمية نظام الذكاء التسويقي داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

- يعتبر نظام الذكاء التسويقي الحجر الاساس في نظام الإنذار المبكر أو بناء رادار تنظيمي يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار.
- يمثل نظاما وقائيا يساعد في تقديم المعرفة و الإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغيرات بيئية مختلفة.
- يشكل جسرا بين كميات كبيرة جدا من المعلومات و استراتيجيات الأعمال.
- التعرف عن قرب و بدقة على المتغيرات البيئية المختلفة و ما قد يحدث فيها من تغير و تطور.
- يؤدي دورا استراتيجيا كبيرا في المؤسسة كونه يساهم في تبني المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية، كما يعطي المؤسسة القدرة على التأثير على الزبون و المنافس مما يعني تحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها.

## 2.6 أنواع الذكاء التسويقي:

يمكن تقسيم الذكاء التسويقي حسب عدة معايير منها معيار درجة المركزية حيث نجد الذكاء التسويقي المركزي و غير المركزي، أو من خلال معيار درجة الرسمية التجارية حيث نجد الذكاء التسويقي الرسمي و غير الرسمي.

### أ- معيار درجة المركزية

- **الذكاء التسويقي المركزي:**

نقصد به وجود وحدة مركزية هي التي تتولى أنشطة الذكاء التسويقي و من أهم مميزات هذا النظام حدوث ازدواج في المهام و الوظائف المتعلقة بتلك الأنشطة داخل المؤسسة لكن في المقابل تعجز تلك الوحدة في أغلب الأحيان عن ملاحظة التطورات اليومية التي تحدث في أسواق المؤسسة و هو ما يشكل قصورا في تيار المعلومات المتدفق لمتخذ القرار التسويقي.

- **الذكار التسويقي اللامركزي:**

و معناه أن أنشطة الذماء التسويقية تتم ممارستها من خلال عدد من الوحدات المنتشرة داخل المؤسسة و ذلك بتقسيم الذكاء التسويقي إلى جهات معينة، ومن أهم خصائص هذا النظام رفع كفاءة مسؤولي الذكاء نتيجة لزيادة درجة التخصص.

**ب- معيار درجة الرسمية التجارية**

- **الذكاء التسويقي الرسمي:**

و نعني به وجود نظام رسمي داخل المؤسسة يضم عدد من القواعد و الإجراءات المحددة و المكتوبة و السياسات الموضوعة، و هيكل تنظيمي محدد داخل الخريطة التنظيمية للمؤسسة وحدة المخابرات التسويقية و التي عادة ما تكون تابعة لإدارة التسويق، و تقوم هذه الوحدة بالتجميع الرسمي للبيانات و تحليلها مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة لديها من أجهزة و برامج و أفراد.

- **الذكاء التسويقي غير الرسمي:**

و معناه عدم وجود إجراءات مكتوبة لممارسة أنشطة الذكاء التسويقي، بل يتم ممارسة تلك الأنشطة من خلال وسائل الاتصال المختلفة و متابعة ما يتم نشره خارج المؤسسة من معلومات و أخبار تمس النشاط التسويقي لها، و من عيوب هذا النظام تأخر وصول المعلومات المطلوبة لعدم وجود قنوات واضحة تمر منها بالإضافة إلى تشويه المعلومات نتيجة مرورها من شخص لآخر بصورة غير رسمية مما يؤدي لانحراف المعلومة الأصلية عن تلك التي تصل إلى متخذ القرار.

## 3.6 مكونات الذكاء التسويقي:

يتكون الذكاء التسويقي من أربعة أنظمة فرعية تتكامل فيما بينها لتوفير المعلومات المهمة و تقديمها إلى الإدارة التسويقية لاستخدامها، و هي:

- **ذكاء الزبون:** يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر، حيث يعتبر من أهم مصادر العوائد التي تتحصل عليها المؤسسة، إذ أن الزبون يمثل مركز اللعبة و جوهر العمل التسويقي، حيث أن

المؤسسات التي تستطيع أن تعرف حاجات و رغبات الزبائن و العمل على اشباعها بشكل أفضل هي التي تتفوق على باقي المؤسسات المنافسة. و حسب الباحثين، فإن العلاقات طويلة الأمد مع الزبون هي أساس نجاح المؤسسة لأن عملية البيع لزبون جديد تكلف ستة مرات أكثر من عملية البيع للزبون المعتاد. أما الزبون غير الراضي عن خدمات و منتجات المؤسسة سيبلغ نمطيا من ثمانية إلى عشرة من الأفراد الآخرين عن تجربته. كما يمكن للمؤسسة أن تزيد ارباحها بنسبة 85% من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 5% فقط. بالإضافة إلى امكانية بيع منتج لزبون جديد تمثل 15% في حين امكانية البيع للزبون المعتاد تمثل 50%.

- **ذكاء السوق:** تسعى المؤسسة التي تطمح إلى البقاء والنجاح في أسواق المستقبل إلى فهم تلك الأسواق والمشاركة في تشكيلها بدلاً من انتظار تطوراتها. ويتطلب ذلك إجراء تقييم شامل لمختلف جوانبها الداخلية والخارجية، مثل تاريخ المؤسسة، ومواردها البشرية، وأنشطتها، وإدارتها، إضافة إلى تحليل المنافسين والبيئة السوقية. كما يعتمد فهم السوق على مجموعة من المتغيرات الأساسية، من أهمها: نمو السوق، والحصة السوقية، وحجم السوق، وطبيعة الزبائن المحتملين. ويساعد إدراك هذه العوامل الإدارة على فهم ديناميكية الأسواق المحيطة بها، مما يمكنها من صياغة استراتيجيات فعّالة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية وتعزيز نمو المبيعات. ومن جهة أخرى، يقوم التوجه نحو السوق على فهم احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها بطريقة تحقق أهدافهم. ويعد ذكاء السوق مجموعة من السلوكيات والعمليات التي تمكن المؤسسة من جمع المعلومات عن السوق وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات. ويتطلب ذلك نشر هذا التوجه عبر مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، بحيث يصبح التركيز على فهم السوق وتقديم قيمة أفضل للعملاء جزء أساسيا من ثقافة المؤسسة وأسلوب عملها.
- ذكاء المنتج: تلعب معلومات ذكاء المنتج دورا مهما في اتخاذ قرارات مزيج المنتج، إذ توفر معلومات استراتيجية حول احتمالية تقادم المنتجات الحالية، وطبيعة المنافسة خاصة غير السعرية، إضافة إلى التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة. ويساعد ذلك المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بما يتوافق مع متطلبات السوق. ويعد مفهوم المنتج الجديد مفهوما متعدد الأبعاد، حيث يشير إلى أي تغيير أو تطوير يطرأ على أحد عناصر المنتج مثل الجودة، السعر، مستوى الخدمة، التكنولوجيا، التغليف أو أساليب التوزيع. وبالتالي فإن أي تعديل في هذه العناصر يمكن أن يجعل المنتج

جديدا بالنسبة للمؤسسة. وتلجأ المؤسسات إلى تطوير المنتجات لعدة أسباب، من أهمها: التغير المستمر في أذواق واحتياجات الزبائن، خروج بعض السلع من السوق أو تقادمها، الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق واستمرارية المبيعات، زيادة وعي الزبائن ومعرفتهم بالمنتجات المعروضة، رغبة المؤسسة في التوسع والبقاء والاستمرار، دعم البرامج والاستراتيجيات التسويقية خاصة المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

- **ذكاء المنافس:** يتمثل في قدرة المؤسسة على جمع المعلومات والبيانات حول المنافسين وأنشطتهم الحالية، وتحليل سلوكهم السابق من أجل التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية. ويساعد ذلك في فهم استراتيجياتهم ومنتجاتهم وزبائنهم الحاليين والمحتملين، مما يوفر مدخلات مهمة لتطوير الاستراتيجية التسويقية وإدارة التنافس في السوق[1].

[1] نفس المرجع السابق، ص.ص 103-109.

**خاتمة:**

لم يظهر تسويق الخدمات المالية كمنظومة متكاملة على الصعيد الدولي إلا مع منتصف القرن العشرين، حين بدأت المؤسسات المالية الكبرى، خاصة البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، في تبني هذا التوجه بشكل واضح. أما قبل ذلك، فلم يكن التسويق يعد من الوظائف الجوهرية داخل هذه المؤسسات، ولم يكن مدرجا ضمن أنشطتها التنظيمية المتخصصة، بل ظل خارج نطاق الاهتمام الإداري لفترة طويلة.

تسويق الخدمات المالية هو أحد المكونات الأساسية للنشاط الإداري داخل المؤسسة المالية، حيث يختص بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة المتعلقة بتقديم الخدمات المالية. ويهدف هذا النشاط إلى ضمان تدفق هذه الخدمات بكفاءة عبر شبكة الفروع المختلفة، بما يحقق الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء ورغباتهم المالية. وفي الوقت ذاته، يسهم في تعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال زيادة ربحيتها، ودعم نموها، وضمان استمراريتها في السوق المالي.

يتوقف نجاح النشاط التسويقي في المؤسسات المالية على مدى توافق السياسات المعتمدة مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة ومتطلباتها. ومن هذا المنطلق، يتعين على المؤسسة إجراء تحليل شامل لبيئتها الداخلية والخارجية، تمهيدا لتقسيم السوق المالي إلى قطاعات متجانسة وتحديد الفئات المستهدفة بدقة. وبعد ذلك، يتم تصميم المزيج التسويقي بصورة ملائمة تمكن من استغلال الفرص المتاحة والحد من التهديدات المحتملة، من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجات هذه القطاعات بكفاءة وفعالية.

تعتبر الخدمات المالية الركيزة الأساسية في المزيج التسويقي للمؤسسات المالية، إذ يرتبط استمرارية نشاط هذه المؤسسات بقدرتها على ابتكار وتطوير منتجاتها بما يتلاءم مع تطلعات العملاء واحتياجاتهم المتجددة. وقد أكدت الدراسات أن التكيف مع التحولات التكنولوجية الحديثة أصبح عاملا حاسما في هذا المجال، حيث أسهم تبني التقنيات المتطورة في تعزيز خصائص الخدمات المالية وإضفاء مزايا تنافسية جديدة عليها.

يرتبط نجاح المؤسسات المالية بمدى قدرتها على تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم، حيث توجه مختلف جهودها نحو تحقيق هذا الغرض. ولهذا يصبح من الضروري اعتماد آليات مستمرة لقياس وتقييم جودة الخدمات المقدمة من منظور العملاء أنفسهم، بما يتيح تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف داخل المؤسسة المالية مما

يساهم في تطوير الممارسات التسويقية وتعزيز القيمة المدركة لدى العميل، بما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الرضا ويرسخ ولاءه طويل الأمد للمؤسسة المالية.

**المراجع:**

**الكتب باللغة العربية:**


1. أحمد محمود الزامل و آخرون، "تسويق الخدمات المصرفية"، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
2. إياد عبد الفتاح النسور، "تسويق المنتجات المصرفية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
3. بشير العلاق، د. قحطان العبدلي، "إدارة التسويق"، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
4. تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
5. ثامر البكري، أحمد الرحومي، "تسويق الخدمات المالية"، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
6. سامر جلدة، "البنوك التجارية و التسويق المصرفي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
7. سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، "تسويق الخدمات المالية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
8. صباح محمد أبو تايه، "التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
9. صفيح صادق، أحمد يقور، " التسويق المصرفي و سلوك المستهلك"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2011.
10. عبد الحميد عبد المطلب، "التسويق المصرفي مدخل اقتصادي"، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2015.
11. علاء فرحان طالب، فؤادي جودي العطار، حسام حسين شياع، " المزيج التسويقي المصرفي و أثره في الصورة المدركة للزبائن"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

12. محمد محمد ابراهيم، "إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية المدخل للتميز و احتلال مركز الريادة في السوق "، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، اسكندرية، 2011.
13. معراج هواري، أحمد امجدل، "التسويق المصرفي مدخل تحليلي استراتيجي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
14. منى راشد الغيض، "إدارة التسويق"، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت، 2002.
15. ناجي معلا، "استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية"، اليازوردي،2021.
16. ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، الطبعة الثانية، الأردن، 2001.
17. وسيم محمد الحداد و آخرون، "الخدمات المصرفية الالكترونية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**الكتب باللغة الأجنبية:**

1. Alan Wilson, « Marketing financial services », The chartered institute of bankers in Scotland, Drumsheugh House, edition 4, 2006.
2. Christine Ennew, Nigel Waite, Roisin Waite, " Financial services marketing: a guide to principles and practice", fourth edition, Routledge publishings, New York, 2025.
3. Everlyn Ehrhich, Duke Fanelli, " The financial services marketing handbook : Tactics and Techniques that produce results", second edition, Bloomberg Press, Wiley, 2012.
4. John Burnett, " Intdoducing Marketing", Global text, Switzeland, 2010.

5. Neha Tikoo, " Marketing management: essentials of marketing ", excel books private limited prints, India.
6. Philip Kotler, Gary Armmstrong, " Principles of Marketing", Pearson, 17 edition, Italy, 2018.
7. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, " Marketing management", Pearson prints, New Jersey, 2012.
8. Rexona Yesmin, « Marketing and branding in financial services », the institute of bankers, Bangladesh.

**المطبوعات الجامعية:**

1. د. الطيب بولحية، "محاضرات في التسويق البنكي"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص مالية البنوك و التأمينات، جامعة جيجل، 2020-2021.
2. د. خفوس سهيلة، "مطبوعة بيداغوجية محاضرات في التسويق البنكي"، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس مالية البنوك و التأمينات، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2023-2024.
3. د. زاوي شهرزاد، "التسويق البنكي"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس و ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، السنة الجامعية 2023-2024.
4. د. مجدوب عبد الحميد، "محاضرات في مقياس تسويق الخدمات المالية"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تأمينات و بنوك، جامعة تيارت، السنة الجامعية 2024-2025.
5. د. نايلي إلهام، "مطبوعة محاضرات تسويق الخدمات البنكية "، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2016-2017.
6. عقون شراف، " محاضرات في تسويق الخدمات المالية"، مطبوعة محاضرات موجهة للسنة أولى ماستر علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2018-2019.

**المقالات العلمية:**

1. د. جنادي عبد الكريم، "إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من رؤية الإنتاج إلى رؤية السوق"، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد 29، 2017.