الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــامعة جيلالي ليابس- ســـــيدي بلعبـــاس

كـــــــــلية العلوم الاقتصـــــادية و التجـــــارية وعلوم التســـــــــيير

القسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

مراقبة التسويق المصرفي

موجهة للطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسويق مصرفي

السداسي الثاني

من اعداد:

- د. حمدون أسماء

السنة الجامعية: 2021-2022

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات.....2

قائمة الأشكال.....7

قائمة الجداول..... 9

مقدمة.....11

المحاضرة التمهيدية : عموميات حول التسويق المصرفي.....15

1. تعريف التسويق المصرفي..... 16
2. مراحل تطور التسويق المصرفي.....16
3. أهداف ووظائف التسويق المصرفي..... 17
4. مكونات مزيج التسويق المصرفي..... 19

المحور الأول: مدخل الى الرقابة التسويقية المصرفية..... 22

المحاضرة الأولى: مفهوم و أهمية الرقابة التسويقية المصرفية..... 24

1. تعريف الرقابة التسويقية المصرفية..... 25
   - المدخل التقليدي..... 26
   - المدخل الحديث..... 26
2. أهمية الرقابة التسويقية المصرفية..... 27

المحاضرة الثانية: عناصر الرقابة التسويقية المصرفية..... 28

1. عناصر الرقابة التسويقية المصرفية..... 29
   - عنصر البيئة..... 29
   - عنصر الرقابة..... 29
   - عنصر النتائج..... 29
2. دور نظام المعلومات التسويقي في الرقابة التسويقية المصرفية..... 29
   - متابعة المبيعات. 29
   - متابعة العملاء..... 30
   - متابعة النفقات التسويقية..... 30
   - تقييم السوق.....31
   - تقييم المنتج..... 31

المحاضرة الثالثة: مجالات ومشاكل الرقابة التسويقية المصرفية..... 32

1. مجالات الرقابة التسويقية المصرفية..... 33
   - قياس رضا المستهلك..... 33
   - نسب و مبيعات المنتجات الجديدة و المعدلة من المنتجات الكلية (NPR) 33
   - الرقابة على أرقام المبيعات خلال فترة زمنية معينة.....33
   - تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع..... 33
2. مشاكل الرقابة التسويقية المصرفية..... 34

- تحديد درجة رقابة الإدارة العليا على نشاط التسويق..... 34
- الرقابة على رجال السوق..... 34
- الرقابة على المناخ الخارجي..... 34
- متابعة بعض البرامج الخاصة..... 35

المحور الثاني: خصائص و أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة..... 36

المحاضرة الرابعة: خصائص الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة..... 38

1. خصائص الرقابة التسويقة الفعالة..... 39
- ملائمة نظام الرقابة لطبيعة النشاط..... 39
- أن يكون نظام الرقابة مرنا..... 39
- أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا..... 39
- أن يكون نظام الرقابة مفهوما وواضحا.....40
- أن يعكس هيكل الخطة وشكل التنظيم..... 40
- إمكانية التنبؤ بحدوث الأخطاء..... 40
- توضيح التصرفات التصحيحية..... 40

المحاضرة الخامسة: أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية..... 41

1. أبعاد الرقابة التسويقية البنكية..... 42
- مراجعة فعالية التسويق..... 42
- التدقيق التسويقي..... 43
- مراجعة جودة الأداء التسويقي و المسؤولية الاجتماعية..... 44

المحور الثالث: خطوات ومراحل الرقابة التسويقية المصرفية و أنواعها..... 49

المحاضرة السادسة: خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية..... 51

1. خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية..... 52
- أولا: الخطة العملية الموضوعية..... 52
- ثانيا: وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء..... 53
- ثالثا: قياس الأداء..... 53
- رابعا: تحليل البيانات لمعرفة أوجه القصور..... 54
- خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية..... 55

المحاضرة السابعة: أنواع الرقابة التسويقية المصرفية..... 57

1. أنواع الرقابة على نشاط التسويق بالبنك..... **58**
- النوع الأول: الرقابة الوقائية للنشاط التسويقي بالبنك..... 58
- النوع الثاني: الرقابة العلاجية للنشاط التسويقي للبنك..... 59
2. أسس و معايير تقسيم انواع الرقابة التسويقية..... 59
- حسب معيار النطاق..... 59
- حسب الجهة القائمة بالرقابة (المصدر) 60

- حسب التوقيت أو المدى الزمني..... 60
- الرقابة حسب التنظيم..... 61

المحور الرابع: طرق الرقابة التسويقية المصرفية..... 62

المحاضرة الثامنة: الرقابة على الخطة السنوية..... 65

1. الرقابة على الخطة السنوية..... 66
- تحليل المبيعات..... 66
- تحليل الحصة التسويقية..... 67
- تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات (التكاليف التسويقية) 67
- التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن..... 68

المحاضرة التاسعة: الرقابة على الربحية السنوية..... 70

- التكاليف المباشرة..... 72
- التكاليف غير المباشرة..... 72
- التكاليف الوظيفية..... 72
- قياس ربحية البنك..... 72

المحاضرة العاشرة: الرقابة على الكفاءة والفعالية..... 73

1. الرقابة على الكفاءة..... 74
- كفاءة رجال البيع..... 74
- كفاءة ترويج المبيعات..... 75
- كفاءة الإعلان..... 75
- كفاءة التوزيع..... 76
2. الرقابة على الفاعلية..... 77
- توفر المناخ الفعال بالبنك..... 78
- القدرة على التفاعل مع البيئة التسويقية..... 78

المحور الخامس: نموذج الرقابة التسويقية المصرفية..... 79

المحاضرة الحادية عشر: أساليب و أدوات الرقابة التسويقية المصرفية..... 81

1. أساليب الرقابة التقليدية. 82
- التقارير والملاحظة الشخصية..... 82
- الميزانيات التقديرية..... 82
- النسب المالية..... 83
- تحليل التعادل..... 83
2. أساليب الرقابة المتخصصة 84
- أسلوب خريطة جانت..... 84
- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات (PERT) PROGRAMME EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE..... 85

المحور السادس: الرقابة على المزيج التسويقي المصرفي..... 88

المحاضرة الثانية عشر: الرقابة على المنتوج المصرفي و تسعير الخدمات المصرفية..... 90

1. الرقابة على المنتوج البنكي (الخدمة المصرفية) 91
- العوامل المؤثرة في الرقابة على الخدمات المصرفية..... 91
2. الرقابة على تسعير الخدمات المصرفية..... 92
- أهمية الرقابة على قرارات التسعير..... 93

المحاضرة الثالثة عشر: الرقابة على ترويج وتوزيع الخدمات المصرفية..... 94

1. الرقابة على ترويج الخدمات المصرفية..... 95
- مفهوم الترويج وأهميته..... 95
- أهداف الرقابة على الترويج..... 95
2. الرقابة على توزيع الخدمات المصرفية 96
- أهمية عنصر الرقابة في توزيع الخدمات المصرفية..... 96
- المعايير التي تحكم الرقابة في إختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية..... 97
- الرقابة على قنوات توزيع الخدمات المصرفية..... 98

المحور السابع: الرقابة المصرفية التجارية..... 99

المحاضرة الرابعة عشر: مفهوم و أهداف الرقابة المصرفية التجارية و أنواعها..... 101

1. مفهوم الرقابة المصرفية التجارية..... 102
2. أنواع الرقابة المصرفية التجارية.....102
3. أهمية وأهداف الرقابة المصرفية التجارية..... 104

قائمة المراجع.....107

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الشكل (01): آلية عملية الرقابة التسويقية.....55

الشكل رقم (2): خطوات الرقابة التسويقية.....66

الشكل رقم (3): نموذج جانت للرقابة.....85

الشكل رقم (4): نموذج بيرت للرقابة.....86

الشكل رقم (5): العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات المصرفية للبنك.....92

الشكل رقم (6): هيكل الأهداف العامة للترويج.....96

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الجدول رقم (1): أهم وظائف التسويق البنكي.....18

الجدول رقم (2): أسئلة الفحص التسويقي.....45

الجدول رقم (3): طرق الرقابة التسويقية المصرفية 63

مقدمة

مقدمة:

إن أحد متطلبات التغيير لمواجهة التحديات الراهنة في السوق المصرفي هو الإهتمام بالرقابة على النشاط التسويقي للبنوك فهو الضمان لتقديم أفضل الخدمات والتسهيلات للزبائن ولتوسيع نطاق أسواقها وزيادة أرباحها بما يحقق الإستمرار والنمو في نشاطها المصرفي. حيث إن المهمة الرئيسية لوظيفة رجال التسويق في ظروف المنافسة ليست المهارة في جعل العميل يتصرف وفقا لرغبات ومصالح البنك بقدر ماهي تفهم لمصالح ورغبات العميل ثم جعل البنك يتصرف وفقا لها.

يمكن القول أن الرقابة على النشاط التسويقي يتطلب تجميع كل الأنشطة التسويقية تحت لواء إدارة واحدة وبإشراف مدير التسويق الذي يجب أن يتصف ويتمتع بمستوى تنظيمي و رقابي معين يمكنه من المشاركة الفعالة في رسم سياسات البنك، وهذا لا يتحقق إلا من خلال اتباع خطوات و مراحل تمثل جوهر الرقابة التسويقية الفعالة للبنك، وتأتي هذه المراحل من أجل تجسيد وضبط ومراجعة الأداء في المجالات المتعلقة بأنشطة البنك، وبالتالي تجنب الوقوع في نفس الانحرافات والأخطاء.

الرقابة التسويقية في البنوك عملية حركية ودورية، شاملة ومنظمة، ومستقلة، تتم داخل البنك بهدف فحص، مراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفي، الهدف ليس فقط كشف أوجه القصور، بل أيضا تجنبها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها، وعدم تكريرها، وللحيلولة دون حدوثها، مما يرفع من كفاءة البنك ومن أداء العاملين فيه.

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية ولا تهدف الرقابة التسويقية إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، وإنما إلى تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية و التنظيم القوي و التوجيه الحسن لذلك يجب مراقبة العمليات التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية للنشاطات التسويقية في البنك كي يحافظ على فعاليتها و كفاءتها لذلك فالحاجة الى الرقابة على النشاط التسويقي في المصرف صارت امر مهم جدا لتحسين الاداء التسويقي المصرفي.

يشكل موضوع هذه المطبوعة أحد المقررات التي تدرس لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق مصرفي فرع علوم تجارية حيث نطمح من خلال وضع هذا العمل بين أيدي الطلبة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- التأكيد على استيعاب الطالب فيما درسه من قبل في مقياس التسويق المصرفي.

- تعرف الطالب على الرقابة التسويقية المصرفية وماهيتها من جهة ومختلف مراحلها و طرقها من جهة اخرى.

- إدراك الطالب لأهمية موضوع الرقابة التسويقية المصرفية بالنسبة للبنك والعملاء.

- تعميق الفهم بمختلف الأدوات والأساليب والنماذج الخاصة بالرقابة التسويقية المصرفية.

- اعطاء صورة للطالب حول العديد من الممارسات التسويقية التي تخص الرقابة على مختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي من جهة وكيفية تحسينها من جهة أخرى.

وبناءا على ماسبق و استنادا على البرنامج المسطر من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، تتضمن هذه المطبوعة سبعة محاور تضم أربعة عشر محاضرة كما تم ادراج محاضرة تمهيدية حول التسويق المصرفي كمقدمة للمقياس تتضمن عموميات حول التسويق المصرفي، المحاضرات تعالج العناصر والموضوعات المرتبطة بموضوع الرقابة التسويقية المصرفية ، فقد جاء في المحور الأول ثلاث محاضرات تشمل خلفية عامة حول الرقابة التسويقية المصرفية حيث لا يمكن الخوض في عملية الرقابة التسويقية المصرفية وشرح العناصر المتعلقة بموضوع المطبوعة دون التطرق إلى هذه المفاهيم و معرفة أهمية الرقابة التسويقية ، عناصرها و مختلف مجالاتها و مشاكلها، أما المحور الثاني يحتوي على محاضرتين تتناولان خصائص و أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة، لذلك من الضروري معرفة متطلبات و شروط الرقابة التسويقية الفعالة و مختلف أبعادها ، و جاء المحور الثالث ليتضمن محاضرتين حول خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية و أنواعها، باعتبار عملية الرقابة التسويقية المصرفية نشاطا هاما من الأنشطة الاستراتيجية، تؤكد هذه المحاضرة على اتباع خطوات و مراحل تمثل جوهر الرقابة التسويقية الفعالة للبنك، وتأتي هذه المراحل من أجل تجسيد وضبط ومراجعة الأداء في المجالات المتعلقة بأنشطة البنك ، وبالتالي تجنب الوقوع في نفس الانحرافات والأخطاء ، أما في المحور الرابع فهو يحتوى على ثلاثة محاضرات نستعرض فيها طرق الرقابة التسويقية المصرفية و التي تضم الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية السنوية و أخيرا الرقابة على الكفاءة و الفعالية و هذه الطرق يتم فيها مراقبة حجم وتكلفة المبيعات ، الشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فيما يخص المحور الخامس فهو يشمل محاضرة يم فيها دراسة مختلف الأساليب و الأدوات التي تكون نموذجا واضحا لعملية الرقابة التسويقية المصرفية، و يرتكز نموذج الرقابة التسويقية المصرفية على عدة أساليب ووسائل و أدوات رقابية و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه، و سوف تتم الإشارة إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها و استخدامها في العملية الرقابية التسويقية في المصارف، كما نقسم المحور السادس الى محاضرتين أين نقدم عرضا حول

عملية الرقابة على المزيج التسويقي المصرفي، فتعتبر الرقابة على المزيج التسويقي المصرفي الحلقة الهامة و الأساسية لنجاعة و حسن اداء البنك و في الأخير نقدم في المحور السابع محاضرة حول الرقابة المصرفية التجارية، فالرقابة المصرفية التجارية عملية ضرورية ولا غنى عنها في المؤسسات المالية والبنوك ، في كونها تمكن من الحد من المخاطر والتأكد من ما تم التخطيط له لاتخاذ الإجراءات المناسبة بالإضافة إلى خلق جهاز مصرفي سليم وقوي ، ليحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين يضمن تنفيذ السياسة النقدية بشكل قوي، وبصيغة أخرى، استنادا الى ما جاء في البرنامج المسطر من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي قسمت هذه المطبوعة إلى المحاور التالية:

- **المحاضرة التمهيدية :عموميات حول التسويق المصرفي**
- **المحور الأول: مدخل الى الرقابة التسويقية المصرفية**
  - المحاضرة الأولى: مفهوم و أهمية الرقابة التسويقية المصرفية.
  - المحاضرة الثانية: عناصر الرقابة التسويقية المصرفية.
  - المحاضرة الثالثة: مجالات و مشاكل الرقابة التسويقية المصرفية.
- **المحور الثاني: خصائص و أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة**
  - المحاضرة الرابعة: خصائص الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة.
  - المحاضرة الخامسة: أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية.
- **المحور الثالث: خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية و أنواعها**
  - المحاضرة السادسة: خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية.
  - المحاضرة السابعة: أنواع الرقابة التسويقية المصرفية.
- **المحور الرابع: طرق الرقابة التسويقية المصرفية**
  - المحاضرة الثامنة: الرقابة على الخطة السنوية.
  - المحاضرة التاسعة: الرقابة على الربحية السنوية.
  - المحاضرة العاشرة: الرقابة على الكفاءة والفعالية.
- **المحور الخامس: نموذج الرقابة التسويقية المصرفية**
  - المحاضرة الحادية عشر: أساليب و أدوات الرقابة التسويقية المصرفية.
- **المحور السادس: الرقابة على المزيج التسويقي المصرفي**
  - المحاضرة الثانية عشر: الرقابة على المنتوج المصرفي و تسعير الخدمات المصرفية .
  - المحاضرة الثالثة عشر: الرقابة على ترويج وتوزيع الخدمات المصرفية.

❖ **المحور السابع: الرقابة المصرفية التجارية**

- المحاضرة الرابعة عشر: مفهوم و أهداف الرقابة المصرفية التجارية و أنواعها.

المحاضرة التمهيدية:

عموميات حول التسويق المصرفي

المحاضرة التمهيدية : عموميات حول التسويق المصرفي

مقدمة:

يعد التسويق المصرفي من بين الانشطة التي ظهرت حديثا ويتم الاهتمام بها من خلال الاعتماد على الطرق الحديثة والتكنولوجيا في الاعلان والترويج وغيرها...وعليه فان البنوك تدرك ما مدى التنافس المتزايد وحتمية الاهتمام بالتسويق لارتقاء الى جودة الخدمات.

1. تعريف التسويق المصرفي:

تعريف **P.Kotler** الذي أعتبر التسويق المصرفي على أنه مُجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية تحقيق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع.

ويرى **HodagesTillman** أن التسويق المصرفي هوٌ الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية متميزة وبكفاءة عالية بهدف رضاء العميل وإظهار صورة متميزة للبنك مع تحقيق أقصى الأرباح للبنك.

بعد الاطلاع على هذه التعاريف نستنتج أن التسويق البنكي هو دراسة السوق البنكي و الزبون المستهدف مع تحديد رغباته و احتياجاته و تكييف المؤسسة البنكية معها و إشباع هده الاحتياجات و الرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

2. مراحل تطور التسويق المصرفي:

قسمت المراحل التسويق المصرفي على اساس التاريخ الاقتصادي والمتمثلة في:

أ ـ مرحلة الترويج:

حيث يتم الاعتماد على الاعلان والعلاقات العامة وظهرت في المصارف الكبيرة بما يسمى بإدارة التسويق حيث أن 82% من المصارف الكبرى استحدثت اقساما رسمية للتسويق بينما 12% من المصارف الصغرى قامت بذلك.

ب ـ مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء:

لقد ادركت المصارف بان فاعلية النشاط الترويجي غير كافية لجلب الزبائن في ظل المنافسة الشديدة ولقد اظهرت الدراسات بان دور مقدمي الخدمات المصرفية لا يقل اهمية عن الخدمة المقدمة لذلك أعطيت اهمية كبرى لعملية اختبار وتعيين وتدريب العاملين لكي يقوموا الدور الصحيح في تقديم الخدمات للزبائن.

ت ـ مرحلة التجديد والابتكار :

نظرا للتطور السريع في المجتمعات والذي أثر بشكل كبير على تطوير اذواق وحاجات المستفيدين من الخدمات مما دفع المنظمات المصرفية إلى إيجاد خدمات جديدة لكي تتمكن من مواكبة هذا التطور .

ث ـ مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق:

انتشرت الخدمات المصرفية الجديدة، وأدركت البنوك أنه لا بد لها من التخصص ، وعليه فقد سعت إلى الاهتمام بفئات مختارة من السوق وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوحى لهم باختلاف الخدمات المصرفية للبنك وتميزها عن البنوك المنافسة .

جـ ـ مرحلة نظم التسويق:

اصبحت المصارف تمارس النشاط التسويقي في إطار وجود أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها كما اهتمت المصارف في هذه المرحلة بإعداد وتطوير انظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية .

حـ ـ مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي، بدأ التركيز عليها من خلال موازنة ما بين حماية المجتمع ككل وحماية الزبائن والمؤسسات مما ادى الى ظهور دعوات وجمعيات تنادي بحماية الزبون المجتمع من مميزاتها

- ✓ العمل على تمويل المشروعات التي تخدم أكبر عدد ممكن من الافراد ؛
- ✓ تشجيع وتوجيه الافراد إلى القيام بمشاريع تخدم المجتمع وذلك من خلال منح القروض.

3. أهداف ووظائف التسويق المصرفي:

إن أهداف التسويق المصرفي توصف بأنها خاصة و مرتبطة بالنشاط المصرفي وتكمن فيما يلي:

- دراسة السوق والعميل الأكثر ربحية و تحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصدة تصميم وتقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب و المكان الملائم؛
- الاطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة و معرفة قدرتها على التأثير في السوق؛
- بناء صورة إيجابية عن البنك و خدماته و عن العاملين فيه، و المحافظة المستمرة على سمعة و صورة البنك أمام عملائه، المساهمة في عملية التجديد و التطوير البنكي و المالي؛
- تسيير مختلف المنتجات و الخدمات البنكية بصفة أكثر إيجابية و تقديمها على أكمل وجه للعملاء؛

- تكيف البنوك وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات السوق و تطورات احتياجات الزبائن؛
- خلق أسواق بنكية و ممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية يرغب فيها الزبائن؛
- يعتبر أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط البنكي و يساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة و متابعة العمل البنكي.

أما فيما يخص وظائف التسويق البنكي فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1) :أهم وظائف التسويق البنكي.

الوظيفة	لمن توجه ؟	العمل المطلوب
المعرفة والفهم **Le savoir**	- الزبائن - المنافسين - داخل البنك	- جمع المعلومات المتعددة حول الزبائن - متابعة شكاويهم و تحليلها . - إجراء مقابلات و تحديدها . - إجراء استقصاء على عينة منهم - الاهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم لأنهم مصدر تجديد هام. - معرفة المنافسين وبما ذا يقومون و بماذا تتميز خدماتهم .

التوجه **L`orientation**	اختيار : * السيناريو * الميدان * الوسائل	- صياغة الأهداف التسويقية، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا نفعل ؟ - أين يمكن أن ننفذ ذلك ؟ و من الذي يمكن أ ن يعهد إليه ذلك ؟ - الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب و الوسائل المستعملة.
الإعلام **Le savoir faire**	– جذب الزبائن - زعزعة المنافسين - تجنيد موظفي البنك	- إختيار الأسواق المستهدفة . - صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي .

4 . مكونات مزيج التسويق المصرفي:

يعرف المزيج التسويقي المصرفي على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة).

من الواضح بأن المزيج التسويقي يتضمن مجموعة من الأنشطة والفعاليات المختلفة والمتكاملة والمنسقة والفعالة التي تمكن في أربعة مكونات أساسية للمزيج التسويقي وهي:

ب. المنتج(الخدمة) المصرفية :

يحتل المنتج أهمية كبيرة ضمن المزيج التسويقي وبالتالي على صعيد الاستراتيجيات التسويقية المختلفة، حيث يمثل المنتج / الخدمة الأساس الذي تقوم عليه كافة الأنشطة والفعاليات التسويقية، ويعتبر أحد الأعمدة المهمة لهذه الأنشطة والمنتجات/ الخدمات و هي سبب وجود البنك ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقي .

ت. تسعير الخدمات المصرفية

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من أهم القرارات التي يتخذها البنك على الخصوص، انطلاقا من كون ربحية هذه المؤسسة المصرفية تعتمد بشكل كبير على هذا العنصر الهام من عناصر المزيج التسويق ,لذلك فإنه من الضروري اعتماد استراتيجية تسويقية فعالة يلعب فيها السعر دورا بالغ الأهمية يمكن من تحقيق أهداف البنك.

وعادة ما ينظر إلى المنافسة من وجهة نظر السعر، فهناك المنافسة السعرية ويقصد بها تلك السياسة التنافسية التي تعتمد على السعر كوسيلة لتمايز خدمات البنك عن خدمات البنوك المنافسة له، والمنافسة

غير السعرية يقصد بها السياسة التنافسية التي ترتكز على عناصر أخرى غير السعر في تمايز خدمات البنك، كالجودة، الترويج...

ث. توزيع الخدمة المصرفية :

التوزيع المصرفي يمثل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في متناول يد المستفيدين، وذلك من خلال قنوات التوزيع .وتمثل قناة التوزيع حلقة الوصل ما بين المنتج والمستفيد النهائي، يعتبر التوزيع عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي البنكي، انطلاقا من كون الخدمة البنكية المحددة للسعر والتي تم الترويج لها بطريقة جيدة تبقى مرهونة بتوفيرها للزبائن في الوقت والمكان المناسبين وطبقا للمواصفات المطلوبة .كذلك لان الخدمات المصرفية لا يمكن تخزينها أو تعطيل عرضها وتوزيعها.

ج. ترويج الخدمات المصرفية

تلعب القرارات الترويجية دورا هاما في نجاح أو فشل كل القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، حيث يمثل المزيج الترويجي كل صور الاتصال بالسوق النابعة من المنتج، والموجهة نحو السوق، لخلق وتنمية الطلب مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة القائمة بالترويج، تتضمن سياسة الترويج المصرفي مجموعة من العناصر وتسمى بالمزيج الترويجي وهي :

- ✓ **الاعلان :**يعتبر الإعلان أحد وظائف التسويق الرئيسية، وأداة من أدواته الترويجية الهامة، والتي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف الخطة التسويقية للبنك، وبحيث يجب أن يكون هناك تنسيق سليم وارتباط فعال وواضح بين عناصرها المختلفة، وتكامل بينها وبين نشاط الإعلان وأدواته.
- ✓ **البيع الشخصي:** يمثل البيع الشخصي الاتصال المباشر بين البائع والمشتري من خلال التفاوض لإتمام عملية البيع.
- ✓ **النشر:** يمثل النشر تقديم غير مباشر البنك في وسيلة أو وسائل إعلام، ويمكن أن يأخذ النشر شكل قصة عن البنك أو خدماته.

- ✓ **تنشيط البيعات :** يعتبر تنشيط المبيعات من الأنشطة الترويجية التي تتكامل مع الأنشطة الأخرى للمزيج الترويجي، كالإعلان، البيع الشخصي، والنشر، لتحقيق الفعالية في التسويق وزيادة الطلب على الخدمة البنكية.

العناصر الثلاثة الإضافية التي تمثل التوسع في عناصر المزيج التسويق للخدمة المصرفية هي:

- **الجوانب المادية والملموسة في الخدمة:** التي تشمل جميع الجوانب المادية الملموسة والتي تسهل عملية استخدام الخدمة المصرفية بشكل أسهل وأفضل.
- **الجانب الشخصي:** يتعلق بالعامل الشخصي بين موظف البنك والعميل بطريقة جيدة ومقبولة، ويمثل الجانب المهم في عملية تقديم الخدمة، حيث أن التعامل الجيد يخلق لدى العملاء انطباع إيجابي عن البنك وخدماته.
- **العملية الإدارية للخدمة:** يقصد بها عملية توفير الخدمات المختلفة في مختلف الأوقات والأماكن وبنوعية عالية وثابتة، أي أنها تمثل عملية إدارة الخدمة بما يضمن تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للسوق.

خاتمة:

إن تسويق الخدمات المصرفية هو التعبير عن سياسة البنك و الإحاطة الواسعة بسوق العمليات المصرفية وبالعوامل التي تؤثر فيه، والمتابعة لما يطرأ من تطورات على العمل المصرفي، فلقد أصبحت البنوك تبحث عن محاولة إيجاد مجموعة من الخدمات التي تلبي حاجات العملاء باعتبارهم نقطة البدء في العمل المصرفي وقد ساعد على ذلك التطور التكنولوجي الذي حققته نظم المعلومات المصرفية.

المحور الأول:

مدخل الى الرقابة التسويقية المصرفية

المحور الأول: مدخل الى الرقابة التسويقية المصرفية

مقدمة:

إن إعداد إستراتيجية تسويقية جيدة، هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف المراد بلوغها إلا انه غير كاف لوحده، بل يستلزم أن تنفذ بفاعلية ، فالتنفيذ السليم للإستراتيجية التسويقية يستوجب متابعة سير و تطور مختلف الأنشطة و مراقبتها، من اجل تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاط التسويقي، و تصحيح الانحرافات التي تم تسجيلها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

الرقابة هي جعل الشيء يحدث بالطريقة التي خطط لحدوثه و عليه نجد الرقابة و التخطيط فعليا متلازمتان و قد اطلق عليهما توأمي الادارة .

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية ولا تهدف الرقابة التسويقية إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، وإنما إلى تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية و التنظيم القوي و التوجيه الحسن لذلك يجب مراقبة العمليات التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية للنشاطات التسويقية في البنك كي يحافظ على فعاليتها و كفاءتها لذلك فالحاجة الى الرقابة على النشاط التسويقي في المصرف صارت امر مهم جدا لتحسين الاداء التسويقي المصرفي.

يشمل هذا المحور ثلاث محاضرات و هي:

المحاضرة الأولى: مفهوم و أهمية الرقابة التسويقية المصرفية.

المحاضرة الثانية: عناصر الرقابة التسويقية المصرفية.

المحاضرة الثالثة: مجالات ومشاكل الرقابة التسويقية المصرفية.

المحاضرة الأولى:

مفهوم و أهمية الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة الأولى: مفهوم و أهمية الرقابة التسويقية المصرفية

1. تعريف الرقابة التسويقية المصرفية:

يقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفي و قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالمعايير الموضوعة بغرض اكتشاف الاخطاء و العمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن افضل استخدام ممكن للموارد .

للرقابة التسويقية عدة تعريفات يمكن ذكر بعضها :

" هي عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها " .

كما عرفت الرقابة التسويقية كذلك بأنها " النشاط الخاص بمتابعة نتائج التنفيذ في ضوء المعايير المحددة مقدما سواء كانت أهداف أو معايير منبثقة منها و تحديد ما قد يوجد من انحرافات بين الأداء الفعلي و المتوقع و تحليل هذه الانحرافات لمعرفة أسبابها و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلاقي حدوثها مستقبلا" .

و يعرف **بويل** الرقابة التسويقية بأنها " الوسائل التي يمكن بواسطتها التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية و القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة "

و تعرف كذلك بأنها " قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف و المعايير الكيفية: مدى رضا المستهلك عن المنتجات أو مدى تعاون الوسطاء. ويتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة ".

يعرف **تيري** الرقابة بأنها " التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعة ".

أما عالم الإدارة الفرنسي **هنري فايول** فإنه يعطي للرقابة أهمية خاصة فيعرفها بأنها " التحقق من ان كل شيء قد تم طبقا للخطة التي أختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى ".

كما تعرف الرقابة على انها "هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي ".

ويمكن النظر إلى الرقابة التسويقية من مدخلين أساسين هما:

- ✓ **المدخل التقليدي:** الرقابة التسويقية في هذا المدخل ترتكز على التأكد من جعل الأحداث و الأفعال متطابقة تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون أدنى اهتمام بالتأثير في سلوك أفراد التسويق هذا وقد أحاط بهذا المدخل الكثير من العوائق، منها:
  - إهمال التأثير السلوكي و النفسي للرقابة على الأفراد.
  - عدم مراعاة الظروف البيئية التي تقلل من تأثير الرقابة
  - التركيز على رقابة الخطط والأنشطة التسويقية وليس على رقابة الأفراد العاملين في المجال التسويقي.
  - الإخفاق في احتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية .
- ✓ **المدخل الحديث:** الرقابة وفقا لهذا المدخل تجمع بين اتجاهين رقابيين الأول متمثل في الرقابة على الخطط والأنشطة التسويقية أما الثاني فهو متمثل في الرقابة على سلوك الأفراد داخل الوحدات التسويقية أي أن الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع أن يؤثر في الأداء التسويقي.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت ، أما فيما يخص الرقابة على النشاط التسويقي فأنه يتضمن العمليات التالية:

-عملية المقارنة بين الأداء التسويقي والأهداف المحددة.

-تحديد الانحراف بينها، والانحراف هو الاختلاف عن الخطط والمعايير.

-تحليل أسباب الانحراف، التي قد ترجع إلى خطا في التخطيط أو تحديد المعايير نتيجة حدوث ظروف لم يتم توقعها، وقد يرجع الانحراف إلى أوجه الضعف في الأداء التسويقي.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها وذلك لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية.

و الرقابة التسويقية الجيدة يجب ان تكون:

- ✓ تتوقع الاخطاء و تكتشفها بسرعة
- ✓ تتماشى مع الخطة
- ✓ تميز بين الانحرافات
- ✓ تتماشى مع نوعية النشاط و حجمه

- ✓ تتضمن العلاج السريع
- ✓ تهدف لزيادة الانتاجية و تعمل على زيادة كفاءة الاداء

و مع زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفي، ليس فقط بين البنوك التجارية و لكن بينها و بين المؤسسات المالية و الاستثمارية الاخرى، زادت الحاجة الى ضمان فعالية استخدام و توجيه الموارد في البنك بغرض تحقيق اهدافه و التفوق على غيره.

2. أهمية الرقابة التسويقية المصرفية:

تظهر أهمية الرقابة من خلال ما يحدث من تغيرات اقتصادية سريعة على المنشأة أن تواجهها، وطالما أن المخططين لن يتمكنوا من التنبؤ الدقيق لتحديد تلك المتغيرات فقد أصبح العبء الأكبر الآن على عاتق الرقابة من خلال نظام المعلومات التسويقية حتى تتمكن المنشأة من أن تساير تلك المتغيرات.

و ما يزيد من اهمية الرقابة التسويقية في البنوك هي التغيرات السريعة التي تشهدها الصناعة المصرفية و الحساسية التي تتميز بها هذه الصناعة أمام أي تغير، فالرقابة تعتبر الوسيلة التي توضح للبنك نقاط القوة و نقاط الضعف التسويقية و ترشد عملية اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

تتجلى أهمية وظيفة الرقابة التسويقية فيما يلي:

- كبر حجم المشروعات والمصارف و تعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات و الخدمات التي تقدمها و تعدد الأسواق التي تتعامل فيها مما أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي، حيث استدعى ذلك ضرورة:
- تحديد نقاط الضعف والقوة في الوظائف التسويقية المؤداة.
- تحديد الجهود التسويقية الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما سبب زيادة التكاليف التسويقية.
- الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف البنك.
- البيئة التسويقية وما تتسم به من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبوء الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر الرقابة المستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف.
- تزايد عدد وحجم ونوع المصارف والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة والتي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة.
- تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك لمجموعة المشترين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة.

فالرقابة تعتبر الوسيلة التي توضح للبنك نقاط القوة ونقاط الضعف التسويقية، وترشد عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

المحاضرة الثانية:

عناصر الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة الثانية: عناصر الرقابة التسويقية المصرفية

1. عناصر الرقابة التسويقية المصرفية:

هناك ثلاث عناصر أساسية تقوم عليها الرقابة التسويقية و هي:

- **عنصر البيئة:**

تصف الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والنفسية والبيئة تنقسم إلى بيئة كبيرة وبيئة عمليات وبيئة صغيرة.

- **عنصر الرقابة:**

تشتمل على مختلف الظواهر التي تتضمن الأدوات والإداريين والمحاسبين وهناك نوعين من الرقابة:

- ✓ **الرقابة الخاصة:** هي الآليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية التعرف العاملين والمجموعات في المنطقة وما يجعلها تسند الأهداف التسويقية.
- ✓ **الرقابة العامة:** فهي تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الأفراد أو المجموعات للوحدة التسويقية وهذه الضوابط الرقابية قد تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الأهداف التسويقية.

- **عنصر النتائج:**

وهي المكون الثالث للإطار النظري المقترح وهي التي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية والنتائج الشخصية تكون سيكولوجية أما النتائج على حصة الوحدة التسويقية فتتعلق بالانجاز.

2. دور نظام المعلومات التسويقي في الرقابة التسويقية المصرفية:

ولأجل إلقاء الضوء على دور نظام المعلومات التسويقي في الرقابة على النشاط التسويقي نتناول الجوانب التالية:

1 - متابعة المبيعات:

تتم من خلال تحليل المبيعات التي تعتبر من الأدوات الرقابية المهمة حيث تساعد الإدارة التسويقية في تقدير مدى كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي بشكل عام والبيع بشكل خاص، وذلك من خلال:

- تحديد اتجاهات مبيعات المنتج/ المنتجات التي تتعامل ا المنشأة.
- ربحية المنتجات على أساس منتج إلى منتج.
- أداء كل إقليم أو فرع مبيعات.

- أداء رجال البيع.

إن المعلومات الضرورية لإعداد مثل هذا التحليل و التي يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفيرها تأخذ أشكالا مختلفة مثل الطلبيات، الإرساليات، القوائم، دفتر الحسابات، الطلبيات المتراكمة غير جاهزة ، وصولات الاستلام، التقارير العامة للمبيعات، وغير ذلك إن كل التقارير تمكننا من المقارنة بين الربحية المخططة والربحية الفعلية، وتجعل بالإمكان احتساب التفاوت في كل منتج، كل فرع، كل رجل بيع قدر تعلق الأمر بالتفاوت في السعر(نسبة اختلاف هامش الربحية والمترتب على عدم بيع جميع الوحدات بالسعر المخطط) أو التفاوت في حجم المبيعات(الاختلاف المترتب على بيع كميات أكبر أو أقل من الكمية المخططة).

2 - متابعة العملاء:

تستهدف متابعة العملاء تحديد ربحية كل عميل يتعامل مع المصرف على أساس هامش الربح ومحاولة رسم صورة للعادة البيعية لكل منهم وذلك من خلال توفير تقارير تفصيلية ومتكررة، ويقتضي ذلك تخصيص نسبة كبيرة من وقت وجهود مدراء التسويق لتحليل هذه التقارير ودراستها لتحقيق جملة من الأهداف نجملها في الآتي:

- لضمان أن حجم المبيعات وهامش الربح تفوق التوقعات.
- للتأكد من أن الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء مرضية.
- للنظر في إمكانية اعتماد سياسة تسعير خاصة تعتمد على حجم مشترياتهم. لترسيخ الميول الايجابية في العادات الشرائية لهم.
- لضمان اعتماد المكافأة المناسبة لرجال البيع الناجحين منهم واستبعاد الفاشلين.

والجدير بالذكر أنه بقدر فاعلية نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية تتمكن الإدارة التسويقية من تحقيق الأهداف أعلاه ومتابعة العملاء بالشكل المناسب.

3- متابعة النفقات التسويقية:

تشتمل النفقات التسويقية على الرواتب، العمولات، الوكلاء، تكاليف الترويج، تكاليف البحوث والدراسات، تكاليف توزيع المنتجات، خصم المبيعات، مردودات المبيعات وغيرها.

وتعتمد آلية متابعة هذه النفقات في أغلب المنشآت على خطة ربحية التسويق التي تعتبر جزءا من الخطة المتكاملة للمنشأة ككل، إذ تتحمل الإدارة التسويقية مسؤولية متابعة هذه النفقات، هذه المسؤولية التي تستلزم بدورها تقارير خطة الربحية الاعتيادية موضحة فيها المستويات المخططة للإنفاق، الإنفاق الفعلي،

الانحراف الحاصل في كل مجال للإنفاق إلى جانب المعلومات الإضـافية عن أسباب هذه الانحرافات، ويكفل نظام المعلومات التسويقية إعداد مثل هذه التقارير.

4- تقييم السوق:

ينصب هذا التقييم على مجالات متعددة مثل عدد المستهلكين المحتملين، مواقع تواجـدهم، خصـائصـهم، نماذج مشترياتهم ، وغيرها، ولعل الامر الأكثر صعوبة هو ما يتعلـق بالبحـث عـن الدافعية، ونقصد بذلك كشف النقاب عن الدوافع التي يمكن أن تستخدم إما في تجزئة الـسوق أوفي توسيع نطاق الجهود المبذولة في السوق الحالية.

والأسلوب الأكثر أهمية في تقييم السوق يتمثل في اختبار مدى تغطية السوق أو اختراق السوق بالشكل الذي يؤشر الموقف الحالي للمنشأة في السوق، والتي في ضوئها يتقرر ما إذا كانت المنشأة بحاجة إلى زيادة تغطيتها للسوق، أو تعزيز اختراقها له، كما تقرر أيضا الحصة السوقية للمنـشأة و للمنافسين والمبيعات للصناعة ككل. ولأجل إنجاز هذه المهمة وتذليل الصعوبات الـتي تعتـرض إنجازها لابد من توفير المعلومات الضرورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تعمل فيها.

5- تقييم المنتج:

إن هذا التقييم ينصب على استخدام المنتج من وجهة نظر المـستهلك إذ يمكـن تـصنيف المعلومات الضرورية لإنجاز مثل هذا التقييم إلى ثلاثة أصناف هي:

- **المعلومات الاستراتيجية** : هي التي تساعد في توفير الإجابة على الأسـئلة المتعلقـة بمستقبل المنتج مثل؛ ما هو اتجاه سياستنا السلعية في السنوات الخمـس القادمـة ؟وهل يستمر منتجنا بذات الأهمية والاهتمام من قبل المستهلكين الحاليين للـسنوات القادمة؟ وغيرها من الأسئلة.
- **معلومات الاستعمال** : هي التي تحدد الطريقة التي يستخدم المـستهلك المنـتج والمشاكل التي يعاني منها في هذا الاستخدام مثال ذلك؛ نموذج لكيفيـة تعامل المستهلك مع مشكلة الإنفاق والادخار لنقوده.
- **معلومات المنافسة:** هي التي تغطي ليس المنافسة المباشرة فحـسب وإنمـا أيـضا الطريقة المستخدمة من قبل المنافسين في حل المشاكل وكيفية نظرهم إلى الـسوق و نقاط قوتهم وضعفهم، إضافة إلى ترتيبهم حسب أهميتهم اعتمادا على تـصور حصصهم السوقية.

ويتم توفير الأصناف الثلاثة من المعلومات من خلال نظام المعلومات التسويقية.

المحاضرة الثالثة:

مجالات ومشاكل الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة الثالثة: مجالات ومشاكل الرقابة التسويقية المصرفية

1. مجالات الرقابة التسويقية المصرفية:

هناك مجالات مهمة ينبغي أن تركز عليها عملية الرقابة التسويقية منها :

أولا: قياس رضا المستهلك

يرى (Didcson) إن رضا المستهلك هو مقياس الرقابة التسويقية الرئيسي للمخرجات التسويقية وأن انخفاض مؤشر رضا المستهلك أو عدم تناميه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في ورطة كبيرة والمقصود من مصطلح الرضا أنه حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء معين استطاع بواسطته إشباع توقعاته وبالتالي فان الرضا هنا هو دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته وبين الأداء الفعلي.

ولكي نفهم الرضا يجب أن نفهم كيف يحدد المستهلك توقعاته فالتوقعات يتم تحديدها على أساس الخبرة السابقة في نفس الظروف و المواقف كما أن الرقابة على الرضا يمكنها إن تساعد الإدارة و خاصة إذا كانت الجودة الكلية هي الجزء الأساسي لاستراتيجياتها ولكن ينبغي التبيين بأن رضا المستهلك وعلى الرغم من أهميته من الصعب قياسه من قبل المنظمة.

ثانيا: نسب و مبيعات المنتجات الجديدة و المعدلة من المنتجات الكلية (NPR) :

حيث تعد هذه النسبة NPR واحدة من أهم مقاييس المخرجات التسويقية، بحيث توضح هذه النسبة مدى قدرة المصارف و نجاحها في التكيف واعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق كما قد تكشف نفس هذه النسبة عن عجز الإدارة وفشلها وعدم قدرتها على الثبات بمنتجاتها في السوق أي أن مؤشر NPR يستخدم لقياس مدى قدرة المصرف على تقدير المنتجات الابتكارية وتقليد منتجات قائمة بالسوق لا تقل فيها النسبة عن 20% بمؤشر NPR.

ثالثا: الرقابة على أرقام المبيعات خلال فترة زمنية معينة:

تتركز الرقابة هنا حول معرفة تأثير العامل الزمني على التغير في المبيعات وعادة فان تحليل أرقام المبيعات على أساس زمني يعتمد على أرقام مبيعات المصارف، وحصتها من السوق الكلي.

رابعا: تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع:

الهدف من قياس أداء المبيعات على مستوى مناطق التوزيع هو التأكد من كفاءة كل منطقة على حدة وتوحيد المناطق التي تواجه مشكلات.

2. مشاكل الرقابة التسويقية المصرفية :

يواجه إعداد نظام رقابي سليم على النشاط التسويقي عدة صعوبات ، من بينها :

- **تحديد درجة رقابة الإدارة العليا على نشاط التسويق:**

بما أن حجم المبيعات هو الذي يحدد برامج الإنتاج والمشتريات والتمويل والأفراد فان المشكلة الرئيسية أمام الإدارة العليا هي كيفية تطبيق نظم عملية يمكن الاعتماد عليها في متابعة نشاط التسويق وهنا يمكن لإدارة البنك أن تستخدم بعض المعايير الرقابية وطبقا لوجهة نظر البعض فان الأسلوب المناسب للمتابعة يتمثل في معاملة إدارة أو قسم التسويق على أنه مركز للربحية، أي معاملة هذا القسم على انه وسيط بين إدارة الإنتاج و المستهلك النهائي، وبطبيعة الحال فان الأسلوب المستخدم في الرقابة يعتمد بدرجة كبيرة على نوع العلاقة مع الأجهزة المسؤولة عن أداء وظائف التسويق حيث أن بعضها يتمتع باستقلال كامل، مثل وكالات الإعلان وبيوت الشحن والنقل والتخزين، بينما هناك البعض الأخر منها الذي توجد علاقة تعاقدية بينه وبين البنك، ويصبح بالإمكان ممارسة درجة اكبر من الرقابة وهذا يستدعي تنظيم علاقة تعاقدية بين الشركة من جهة و بين كل جهاز من هذه الأجهزة من جهة أخرى بشكل يوضح مسؤوليات وحقوق كل طرف تجاه الآخر.

- **الرقابة على رجال السوق:**

وتظم هذه الرقابة العاملين ببحوث التسويق ورجال البيع و الإعلان والمسؤولين عن تنمية المنتجات الجديدة وغيرهم عن طريق تحديد العلاقات المتشابكة داخل القسم وعن طريق الاعتماد على أسلوب مقارنة معايير الأداء الفعلية بتلك الخطط ولكن تظل هناك مشكلة رئيسية تتمثل في اختيار الأسلوب المناسب لتوزيع موارد التسويق بين هذه الأنشطة المختلفة مثل مديري مناطق التوزيع أو مديري المنتجات المختلفة، ويكون حل هذه المشكلة من خلال التوزيع على أساس مركزي وإتباع نظام اللامركزية في توزيع هذه الموارد وذلك على أساس أقرب شخص لموطن التنفيذ وإتباع نظام شبه لا مركزي يقوم على أساس اخذ رأي مديري المناطق والفروع والمنتجات بخصوص معدلات الأداء.

- **الرقابة على المناخ الخارجي:**

قرارات التسويق تتأثر بالعديد من العوامل التي تقع خارج السيطرة الإدارية والتي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة وهذا يعني أن نتائج تنفيذ خطة معينة قد تختلف عما سبق تحديده نتيجة لتغير غير متوقع في سياسة المنافسين أو الجهات الحكومية أو رغبات المشترين أنفسهم أو غير ذلك من عوامل البيئة الخارجية.

وهنا يلعب عامل المرونة دوار مهما يتمثل في سرعة الاستجابة لهذه التغيرات الغير متوقعة وهذا يؤدي بالضرورة لمدير التسويق أن يكون قادار على تحديد نوع التغير المطلوب وأن يقوم بإدخاله بالسرعة المطلوبة بالمواجهة الظروف الغير متوقعة.

- **متابعة بعض البرامج الخاصة:**

تنشأ هذه المشكلة عندما تكون هناك بعض برامج التسويق الخاصة مثل تنمية منتجات جديدة أو تنفيذ حملة إعلانية مكثفة ،أو الدخول في منطقة توزيع جديدة، حيث تتمثل المشكلة الرئيسية في مثل هذه الحالات في كيفية تنفيذ هذه البرامج في الموعد المحدد لها، وبحيث لا تأخذ أكثر من المبالغ المرصودة لها، هناك يمكن استخدام طريقة المسار الحرج والميزانيات التقديرية وبحوث كفاءات وفعالية أداء برامج التنفيذ في إجراء عملية المتابعة والتقييم المستمر لمثل هذه البرامج الخاصة .

خاتمة:

لنجاح النشاط التسويقي لا يكفي أن يقوم مدير التسويق بالتخطيط الجيد لهذا النشاط فقط، ولكن من الضروري أن يقترن هذا التخطيط بنظام فعال للرقابة على النشاط التسويقي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. ولهذا يمكن اعتبار الرقابة وظيفة ادارية لها وسائل و ادوات و صفية وكمية والتي يستطيع المدير من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقا لما هو مخطط لها، وإذا كان هناك خطأ فيجب تصحيحه في الوقت المناسب.

المحور الثاني:

خصائص و أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة

المحور الثاني: خصائص و أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة

مقدمة:

تعتبر الرقابة التسويقية الفعالة الحلقة الأساسية التي تكتمل بها العملية التسويقية ولا تهدف الرقابة التسويقية الفعالة إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، وإنما إلى تطوير العمل و معرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، لذلك من الضروري معرفة متطلبات الرقابة التسويقية الفعالة و ابعادها و هذا ما سنتطرق اليه في هذه المحاضرة.

يشمل هذا المحور على محاضرتين و هما:

المحاضرة الرابعة: خصائص الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة.

المحاضرة الخامسة: أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية.

المحاضرة الرابعة:

خصائص الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة

المحاضرة الرابعة: خصائص الرقابة التسويقية المصرفية الفعالة

1. خصائص الرقابة التسويقة الفعالة :

إن الرقابة لا تستطيع تحقيق الغايات المرجوة منها إلا بتوفير الخصائص التالية:

1. ملائمة نظام الرقابة لطبيعة النشاط :

يجب أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط واحتياجاته، فطبيعة العمل على سبيل المثال تتطلب نوعا مختلفا من الأساليب والمبادئ الرقابية التي تختلف عن تلك التي تطبق في نوعيات أخرى من النشاط فمبدأ الرقابة المزدوجة والتي تتطلب مراجعة المعاملة إذا زادت قيمتها عن حد معين بواسطة اثنين من المسئولين يعتبر ملائما للعمليات المصرفية، إلا أنه قد ينظر إليه على أنه تعقيد وبيروقراطية بالنسبة للنشاط آخر. كذلك فإنه على مستوى التنظيم فإن المعايير الرقابية الملائمة للنشاط قد لا تكون ملائمة لنشاط آخر، أو تلك التي تلائم مستوى إداريا معينا قد لا تلائم مستوى آخر.

2. أن يكون نظام الرقابة مرنا:

فلكي يكون النظام الرقابي فعالا وناجحا يجب أن تتوفر فيه المرونة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على البنك كتغير الخطط والأهداف مثلا، تساعد المرونة الإدارة على مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة.

3. أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا:

بالرغم من بساطة هذه القاعدة فإن وضعها موضع التنفيذ غالبا ما يكون أمرا في غاية التعقيد بحيث يجب مقارنة تكاليف الرقابة أو نظام الرقابة بالفوائد التي يمكن أن تعود منه، فقد ترى بعض المصارف أنه من غير الضرورة وضع نظام رقابي ذو تكاليف عالية إذا العائد منه أقل من تلك التكاليف المصروفة عليه.

4. أن يكون نظام الرقابة مفهوما وواضحا:

ويعني هذا أن تكون البساطة والوضوح في هذا النظام لأنهما شرطان أساسيان لأي نظام للرقابة، ذلك لأن وضوح هذا النظام يساهم في فهمه من قبل الرؤساء والمرؤوسين، هذا فضلا عن وجود إتاحة الفرصة للمناقشة والاستيضاح لكل ما يعنيه أمر الرقابة.

5. أن يعكس هيكل الخطة وشكل التنظيم:

فالخطة تمد النظام الرقابي بالمعايير التي تقارن بها النتائج الفعلية، كما أن وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات والتفويض وخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي يتم على أساسها رفع التقارير الرقابية، وتحديد المسؤولية الخاصة بكل مستوى، وغيرها من الأبعاد التنظيمية أساسيا لبلوغ الرقابة وأهدافها.

6. إمكانية التنبؤ بحدوث الأخطاء:

حيث يجب أن يساعد النظام الرقابي المدير في توقع حدوث المشاكل والانحرافات، ومن ثم اتخاذ الاحتياطيات اللازمة لمنع حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ السابقة والحالية في التوصل إلى هذا التنبؤ.

7. توضيح التصرفات التصحيحية:

إن أي نظاما للرقابة يكشف عن نواحي الفشل أو الانحرافات في الخطط و يوضح الطريق المطلوب للتصرف و لتصحيح الأوضاع، وعلى ذلك فإنه لا ينبغي على نظام الرقابة الملائم أن يكشف نواحي الفشل فقط، بل إنه يجب أن يبين أين تقع، ومن المسؤول عنها، وما الذي ينبغي عمله لتصحيح تلك النواحي .

المحاضرة الخامسة:

أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة الخامسة: أبعاد الرقابة التسويقية المصرفية

1. أبعاد الرقابة التسويقية البنكية:

تعني الرقابة التسويقية عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية البنك بصورة كفؤة وفعالة بما يضمن تحقيق رسالة البنك والأهداف الإستراتيجية.

وتعمل الرقابة التسويقية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لغرض النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف النشاطات التسويقية وتنبع أهميتها بكونها تمثل الخطوة الأولى في عملية وضع الإستراتيجية التسويقية.

1. مراجعة فعالية التسويق :

يعكس التسويق الفعال حقيقة البنك في قدرته على السيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف وأن يتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها، حيث تغطي مراجعة الفعالية النتائج والأهداف النهائية.

ويتم ذلك من خلال خمس توجهات تسويقية هي:

أولا: فلسفة الزبون

تعرف الإدارة على أولويات السوق وحاجات ورغبات الزبون وانعكاس ذلك على اهتمامات البنك في تطوير خططها التسويقية لمختلف تقسيمات السوق ومراجعة النظام التسويقي المعتمد لديه.

ثانيا: التكامل التنظيمي للتسويق

وتمثل مستويات مختلفة من التكامل نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة المناسبة أو تطوير السلع والاحتياجات للزبون وتحديد المشتريات المتوافقة مع طبيعة وخصائص السوق ، وأساليب التوزيع بغية الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين فضلا عن الحساب المالي والمحاسبين للتكاليف نحو تحديد الربحية للبنك والسعي لحل المشكلات التي تواجهه من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات والوسائل المتاحة.

ثالثا: معلومات تسويقية دقيقة

توفير المعلومات اللازمة بالنوعية والكمية المناسبة لتنفيذ تسويق فعال من خلال بحوث السوق والدراسات الأكثر ملائمة ، وذلك عن طريق التغيرات التي تحدث في الأسعار، البيئة، المنافسين،

والموزعين ثم النظر في جدية الدراسات التسويقية إن وجدت إضافة إلى مراجعة الطرق المستخدمة في تقديم المبيعات.

رابعا: التوجه الاستراتيجي

تتمثل في مساهمة العملية التسويقية وأدائها في تحديد استراتيجيات وخطط وأهداف البنك طويلة الأمد، من خلال قياس الفجوة بين الأداء الفعلي وما هو مخطط له، والسعي على تقليصها اعتمادا على الإمكانات المتاحة والأخذ بعين الاعتبار الناحية المالية لها وحسابات الكلفة.

خامسا: الكفاءة التشغيلية

اختيار الأنشطة التسويقية والتعامل معها وفق منظور (الكلفة - الأثر) وتنفيذها بشكل متواصل واستغلال الطاقات المتاحة في التطوير السريع والفعال للبنك ، واستخدام مواردها بكفاءة واقتصاد، وتعتبر هذه المراجعة جوهر مراجعة الأداء.

2. التدقيق التسويقي :

وهو الفحص الشامل والدوري والمنتظم أو المنهجي والمستقل للبيئة التسويقية للبنك ولأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وأنظمتها التسويقية، وذلك بهدف تحديد نواحي الضعف في أي منها وتقديم التوصيات لتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للنشاط ككل ، و بيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية البنك ، والتدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسية كافة ولا ينحصر بموقع معين ولا يشمل البنوك التي لا تحقق استراتيجياتها و أهدافها المطلوبة فقط، بل يشمل البنوك الناجحة أيضا، ويحدد المستقبل للتعرف على موارد البنك بغية استغلال الفرص التسويقية بطريقة أفضل.

وللتدقيق التسويقي خصائص نذكرها كالآتي :

- ✓ **دوري**: فهو يتم من وقت لآخر، مثلا كل عام أي يكون بشكل دوري لا داعي لانتظار حدوث مشكلة حتى نقوم بالفحص الشامل لابد أن يغطي الفحص أو المراجعة جميع أنشطة التسويق ولا يعترض لنشاط معين فقط، والفحص الشامل هو الذي يظهر السبب الحقيقي وليس الفحص المحدود لنشاط معين.
- ✓ **يتم بشكل منتظم:** الفحص الإداري لنشاط التسويق يتم بإتباع خطوات منظمة تغطي النواحي المختلفة مثل العوامل الخارجية للنظام الداخلي للتسويق، و بعض الأنشطة التسويقية على وجه الخصوص.

- ✓ **مستقل**: يتم الفحص لنشاط التسويق بواسطة جهة خارجية، وهي لجنة من خبراء التسويق، تقوم برفع تقريرها للإدارة العليا مباشرة، وميزة هذا الأسلوب ضمان الموضوعية والبعد من التحيز إذا ما قامت إدارة التسويق بهذه العملية.

وللتدقيق التسويقي عدة مكونات نذكر منها الآتي :

1. **مراجعة البيئة التسويقية**: ويشمل التحليل على مراجعة البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها المختلفة، والبيئة الداخلية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة.
2. **مراجعة الإستراتيجية التسويقية**: بالتركيز على رسالة البنك والأهداف التسويقية على مستوى البنك ووحدات الأعمال والتوجهات الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.
3. **مراجعة التنظيم التسويقي:** يهدف إلى التأكد من مدى قدرة التنظيم الحالي على تحقيق الاهداف الموضوعة، وحل مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
4. **مراجعة المنظمة التسويقية:** وتقوم المراجعة التسويقية بتقدير وتقييم جودة البنك والتي تتمثل في أنظمة المعلومات التسويقية، الرقابة التسويقية وأنظمة التخطيط التسويقي وأخيرا نظام لتحليل وتقييم الأفكار الجديدة و التعرف على مدى وجود نظام لتحليل وتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها.
5. **مراجعة الإنتاجية التسويقية:** يختص هذا الجانب باختيار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال التي تمتلكها المنظمة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الأداء التسويقي.
6. **مراجعة الوظيفة التسويقية**: وتقوم هذه المراجعة بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (السلعة، الترويج، المكان، السعر) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

3. مراجعة جودة الأداء التسويقي و المسؤولية الاجتماعية:

أولا: مراجعة جودة الأداء التسويقي

يمكن لإدارة البنك أن تعتمد أسلوب آخر لأداء و سرعة التنفيذ و التوجهات البنكية للتعامل في السوق وأسلوب التعامل وطبيعة وشكل النظام والأداء ومدى التكامل و نوعه مع الوظائف الأخرى ومدى الاهتمام بالمتعاقدين وذي العلاقة والمالكين وأسلوب التسعير ...الخ وفقا لمتغيرات البيئية وتأثيراتها على البنك بغية تحقيق الهدف المطلوب والتلاؤم مع هذه المتغيرات وتوجهات السوق العامة.

- ✓ **مكونات المراجعة التسويقية(الفحص التسويقي):**

المراجعة التسويقية هي عملية متابعة دورية بصورة مفصلة ومنطقية للبيئة المحيطة بالبنك والأهداف والاستراتيجيات بهدف التعرف على المشاكل وتحديد الفرص التي يواجهها البنك

والتهديدات المحيطة بها، تغطي المراجعة التسويقية كل الجوانب الرئيسية التي تمس البنك وليس مجرد المشاكل التي تواجهها. ويوضح الجدول (2) نوعية الأسئلة التي قد يوجهها المراجع التسويقي ، وتهدف هذه الأسئلة إلى تغطية كافة جوانب الأنشطة التسويقية بالمنشأة.

الجدول رقم(2): أسئلة الفحص التسويقي.

الوسط الكبيـــر(Macro)	
1 -العامل السكاني:	-ما هي التفرعات السكانية الأساسية التي تمثل الإمكانيات والفرص أو التهديدات لهذه الشركة.
2 - العامل الاقتصادي:	-أي تأثير على الشركة سيكون لتوجهات تغيير العائدات والسعار والمدخرات وشروط التسليف.
3 - العامل البيئي:	- ما هي تنبؤات تغيير كلفة الحصول على المواد الأولية الطبيعية والطاقة؟ هل تتحمل الشركة مسؤولية موضوع الحفاظ على البيئة؟
4 العامل التكنولوجي:	- ما هي المتغيرات التكنولوجية الحاصلة ؟ وما هو وضع الشركة في النطاق التكنولوجي العلمي؟
5 - العامل السياسي:	-كيف يمكن للقوانين النافذة والمتبعة أن تؤثر على استراتيجية الشركة.
6 - العامل الثقافي:	-ما هي علاقة السكان بأعمال وسلع الشركة؟ وما هي التغيرات التي تؤثر في نمط حياة المستهلكين؟
حقل المـــــهام	
1 - الأسواق:	- كيف تتغير مقاييس السوق، ووتائر نموها و توضعها الجغرافي والربح؟ ما هي قطاعات السوق الرئيسية؟
2 - المستهلكون:	- كيف يقيم المشتري جودة السلعة، والخدمة والأسعار المعروضة من قبل الشركة؟ كيف يتخذون قراراتهم بما يخص مشترياتهم؟
3 - المنافسون:	-من هم المنافسون الأساسيين؟ وما هي استراتيجيتهم وحصتهم في السوق وجوانب الضعف والقوة عندهم؟
4 - قنوات التوزيع:	- ما هي قنوات التوزيع الأصلية التي تستخدمها الشركة لتسليم بضائعها للمشترين؟ والى أي درجة يكون عملها فعلا؟

5 - الموردون:	- ما هي التوجهات التي تؤثر على الموردين؟ وما هي آفاق الحصول على الموارد الهامة للإنتاج؟
6 - قنوات الاتصال الجماهيري:	- ما هي قنوات الاتصال الجماهيري التي تثير المشاكل أو تقدم الفرص والإمكانيات؟ - كيف يجب على الشركة أن تتصرف في علاقتها مع هذه القنوات؟
فحص أنظمـــة التوزيـع	
1 - النظام المعلوماتي التسويق:	-هل يضمن نظام المعلومات التسويقي المعلومات الحديثة والدقيقة عن السوق؟ - هل تستخدم الأبحاث العلمية الأخصائيين الذين يتخذون القرارات ؟
2 - نظام التخطيط التسويقي:	- هل يتم إعداد خطط استراتيجية سنوية وطويلة الأمد في الشركة؟ - هل يتم تطبيقها بفعالية؟
3 - نظام السيطرة على التسويق:	- هل يتم تنفيذ المهام الموضوعة في الخطط السنوية؟ - هل يتم تحليل حجم المبيعات والعائدات والسلع والأسواق والمساحات وقنوات التوزيع بشكل دوري؟
4 - إعداد سلع جديدة:	- عملية تقييم الآراء واختبارها ووضع أهداف للسلع الجديدة منتظمة في الشركة؟ وهل يجري اختبار السلع والأسواق؟ - هل تحقق السلع الجديدة في الشركة نجاحا ما؟
فحص فعالـــية التسويق	
1 - تحليل الأرباح:	- إلى أي مدى تعد السلع المختلفة والأسواق وقنوات التوزيع في الشركة مربحة؟ - هل ينبغي على الشركة أن تخرج إلى أي نوع من قطاعات العمل أو التوسع أو الخروج منها نهائيا؟ - ما هي العواقب في هذه الحالة؟
2 - تحليل النفقات:	- هل من الممكن أن تكون نفقات اتجاه تسويقي معين كبيرة جدا؟ - كيف يتم تقليص النفقات؟

المصدر: فيليب كوتلر و آخرون، ص221 -224.

ثانيا: مراجعة المسؤولية الاجتماعية

تعمل البنوك على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية و الاجتماعية عند ممارستها للأنشطة التسويقية ،إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار الاداء التسويقي على الجودة.

والمسؤولية الاجتماعية للبنوك تشير إلى ربط اتخاذ القرارات في مؤسسات الأعمال بالقيم الأخلاقية، والامتثال للاشتراطات القانونية وباحترام الأشخاص والمجتمعات المحلية والبيئة، وتسعى كافة الدول بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي إلى تحقيق التنمية من خلال مرافقها ومصارفها الإنتاجية و الخدمية ولو بدرجات متفاوتة وهذا من خلال نظام إداري جيد وإدارة كفئة و واعية.

ويرى أنصار مفهوم التسويق الاجتماعي أن النشاط التسويقي يجب ألا يقتصر على الاهتمام بشريحة المستهلكين فقط من خلال توفير السلع والخدمات و إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم، بل يجب أن تصب المنظمات جل اهتمامها على المجتمع بشكل عام.

وقد أشار كل من (lydenbg & kindes) بدراسة قاما بها أنه لا يمكن اعتماد مؤشرا واحدا فقط كمقياس للمنظمة الصالحة و لكن يمكن اعتماد عدة مؤشرات مثل :

- ✓ البيئة: من خلال مراجعة البرنامج التي تطبقها المنظمات في المجالات التالية: تخفيض التلوث – إعادة التصنيع – مقاييس المحافظة على الطاقة ... الخ.
- ✓ العلاقات الاجتماعية: من خلال النظر إلى المسائل الإنسانية و المشاريع التي تمتلكها المنظمة، المنح الدراسية التي تقدمها ... الخ
- ✓ العلاقات مع العاملين: من خلال مراجعة سياسات المنظمة المطبقة في مجالات: المرتبات و الأجور، الإعلانات، التأمين الصحي.. الخ.
- ✓ الإعلانات: من خلال مراجعة السياسات الترويجية التي تتبناها المنظمات وملاحظة مدى مصداقيتها وشموليتها.. الخ.
- ✓ المستهلكين: من خلال مراجعة برامج إدارة النوعية، عدد جوائز الجودة التي حصلت عليها المنظمة وقياس رضا المستهلك..الخ .

خاتمة:

تعتبر الرقابة على نشاط التسويق بالبنوك من العمليات الرئيسية لإدارة هذا النشاط بشكل جيد لذلك فمن الضروري ان:

- تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة، وأن تكون قابلة للقياس.
- تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في الشركة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلا أمام بلوغ الأهداف المرسومة بمعنى أنه مطلوب من إدارة التسويق العمل على:

✓ وضع المعايير الرقابية

✓ الإشراف على الأعمال وفقا لهذه المعايير

✓ مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة

✓ تصحيح الانحراف حال حدوثه.

المحور الثالث:

خطوات ومراحل الرقابة التسويقية المصرفية و أنواعها

المحور الثالث: خطوات ومراحل الرقابة التسويقية المصرفية و أنواعها

مقدمة:

الرقابة التسويقية في البنوك عملية حركية ودورية، شاملة ومنظمة، ومستقلة، تتم داخل البنك بهدف فحص، مراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفي، الهدف ليس فقط كشف أوجه القصور، بل أيضا تجنبها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها، وعدم تكريرها، وللحيلولة دون حدوثها، مما يرفع من كفاءة البنك ومن أداء العاملين فيه. و عليه فان للرقابة التسويقية في البنك انواع وتتم وفقا لخطوات و مراحل جوهرية سنذكرها بالتفصيل في هذا المحور.

و يتكون هذا المحورمن محاضرتين هما:

المحاضرة السادسة: خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية .

المحاضرة السابعة: أنواع الرقابة التسويقية المصرفية.

المحاضرة السادسة:

خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة السادسة: خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية

1. خطوات و مراحل الرقابة التسويقية المصرفية :

إن جوهر عملية الرقابة يتمثل في:

- ✓ تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، وعموما فإن كل جوانب العملية التسويقية تتطلب الرقابة والتقييم إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف ونقاط الاختناق التي تتطلب معالجتها أو تتطلب اهتماما استثنائيا لكونها تمثل معيقا محتملا لتطبيق الاستراتيجية.
- ✓ وضع معايير نموذجية الإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة.
- ✓ وضع أسلوب أو سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية الإنجاز وتوفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبيات الشراء.
- ✓ مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها.
- ✓ وضع الحلول اللازمة عن حصول الانحراف وتشجيع الجهات.

و عليه تمر عملية الرقابة على النشاط التسويقي المصرفي بعدة مراحل مرتبطة ببعضها البعض ومتكاملة، يمكن إيجازها فيما يلي:

أولا: الخطة العملية الموضوعية

من المتعارف عليه أنه لا توجد رقابة للأداء بدون خطة، وهذه الخطة يتعين أن تكون عملية موضوعية مدروسة بتعمق، بحيث تحيط بخصائص وظروف السوق، والظروف الداخلية بالبنك، وبناء على هذه الخطة يتم وضع مجموعة من السياسات التسويقية التي تساعد على تحقيقها وبفعالية.

وتبرز أهمية وضع خطة للنشاط التسويقي في البنوك التجارية للأسباب التالية:

- وجود طاقات عاطلة غير مستغلة في البنك، يتعين وضع برامج وسياسات تسويقية واستغلالها استغلالا أمثل.

- الارتفاع المستمر والزيادة المستمرة في تكلفة تقديم الخدمات المصرفية، وفي العمل المصرفي خاصة، وبالتالي فإنه يتعين وجود خطة لمواجهة هذا الارتفاع المستمر في التكاليف لتعظيم الفائدة والعائد من الإنفاق، سواء على العمالة أو على مستلزمات ممارسة النشاط المصرفي.

- ازدياد حّدّة وقوة المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية داخل السوق المصرفي المحلي والدولي ، خاصة مع ازدياد تقدم وكفاءة وسهولة الاتصالات والمواصلات بين تلك الأسواق ، ومعرفة العميل المصرفي بكافة الظروف والتطورات القائمة في السوق، وبالتالي ازدياد قدرته على الاختيار الأنسب وفقا لاحتياجاته ورغباته .

- ازدياد معدل التغير في خصائص السوق، نظرا لتسارع وتفاعل العوامل السوقية والتسويقية، مما يتطلب وجود خطة تتماشى مع هذه التغيرات.

- ازدياد معدل التطور والابتكار، وتغيير السلع والخدمات، وتنوع النشاط الإنساني، واحتياجه لأنواع معينة من الخدمات المصرفية لم تكن موجودة من قبل.

ثانيا: وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء

من المتعارف عليه أن وضع المعايير هو أساس عملية الرقابة السليمة، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف الموضوعة بالخطة والمطلوب تحقيقها. فعلى سبيل المثال يقوم مدير التسويق بوضع مجموعة من الأهداف لكل فرع من فروع البنك ، يتعين عليه أن يحققها خلال فترة زمنية معينة ، وتتمثل في زيادة في أرقام الودائع وأرقام القروض والخدمات المصرفية الأخرى ، فضلا عن وضع سقف لا يتّمّ تجاوزه في نفقات ومصاريف الفرع، ومن ثمّ يمكن أخذ هذه الأرقام كمعايير للحكم على مدى كفاءة الفرع من الناحية الكمية، والتي ترتبط بالخطة، كما تستخدم أيضا مجموعة من المعايير الكيفية التي تتصل بحسن تقديم خدمات البنك، ورضا العميل عنها والتي يتّمّ الاستدلال عليها من خلال عّدّة مؤشرات أهمها: عدد الحسابات الجديدة التي تمّ فتحها، وعدد الحسابات التي تمّ غلقها، ومعّدّل التعامل اليومي، معّدّل الإنجاز، عدد الشكاوى من العملاء، وأنواع الشكاوى من جانب العميل، ومدى اتصالها بتقديم الخدمة المطلوبة.

ثالثا: قياس الأداء

يعّدّ الوقوف على ما تمّ تنفيذه فور وأثناء عمليات التنفيذ، الركيزة الأساسية لرقابة ومتابعة النشاط المصرفي، وهو أمر يصعب القيام به دون نظام جيد يوفر المعلومات.

ويتّمّ قياس الأداء عن طريق وضع مجموعة مناسبة من النسب والمؤشرات التي تفيد في إجراء عمليات المقارنة والتحليل ، وأهّمّ هذه النسب ما يّتّصّل بتكلفة تأدية أو أداء الخدمة المصرفية، وما يّتّصّل بعائد وربح هذا النشاط، أي تحليل عناصر الربحية وعناصر التكاليف الخاّصّةّ بكلّ فرع من

الفروع وكلّ إدارة من الإدارات، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المكانية، الجغرافية، والسكانية لكلّ منها.

و من أهّم هّذه النسب:

- نسبة المصروفات المختلفة إلى إجمالي حجم النشاط
- نسبة المصروفات إلى إجمالي الأرباح .
- نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط.
- معّدّلّ النمّوّ في الودائع.
- معّدّلّ النمو في حجم القروض والسلفيات.
- معّدّلّ دوران العمالة في كلّ فرع.
- معدلّ الزيادة السنوية في العملاء وفي حجم النشاط.

كما يميل بعض رجال التسويق إلى إظهار هذه النسب والمؤشرات في شكل خرائط ورسوم بيانية، حتى يسهل تتبعها ودراستها والإلمام بالاتجاه العاّمّ للنشاط أو الأنشطة المصرفية والخدمات التي يقّدّمّها البنك.

رابعا: تحليل البيانات لمعرفة أوجه القصور

عند اكتشاف انحراف، أو قصور في تنفيذ الخطة، أو في الأداء لأي فرع من الفروع التي تقوم بتقديم خدمات للعملاء، من الضروري معرفة وتحديد أسبابه، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحه ومعالجته بشكل سليم، ومن ثم فإن تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن هذا الانحراف يعد أساس معرفة أسبابه الحقيقية، ومن ثم يمكن التعامل مع هذه الأسباب.

بصفة عامة، هناك أنواع عديدة من التحاليل التي يقوم بها الباحث التسويقي أهمها:

- تحليل مدى كفاءة وموضوعية الخطة الموضوعة من حيث إحاطتها وشمولها للفرص التسويقية المتاحة في السوق.

- تحليل أوجه الانحراف القائمة في الأداء المصرفي لكل فرع من فروع البنك حسب كل خدمة من الخدمات التي تؤديها تلك الفروع، لمعرفة وتحديد أهم نواحي وأوجه الضعف في النشاط التسويقي، من خلال تحليل حجم النشاط والنصيب السوقي لكل فرع، تحليل التكلفة والعائد، تحليل حجم النشاط الحالي

وقياس حجم الأداء الحالي في ضوء الاعتبارات المكانية والبشرية والآلية المتوفرة للفرع ومدى مناسبتها لحجم ونوع النشاط المتوقع مستقبلا.

خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد الوقوف على أسباب الانحراف، يتم فورا اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ذلك أن الهدف من الرقابة على النشاط التسويقي، هو معالجة أوجه القصور التي تحدث في هذا النشاط، وفي البنك بصفة عامة، وبالتالي حتى تتم هذه المعالجة يستلزم الأمر اتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة لمعالجة هذا القصور وبشكل سليم، وأن يتم اتخاذها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب.

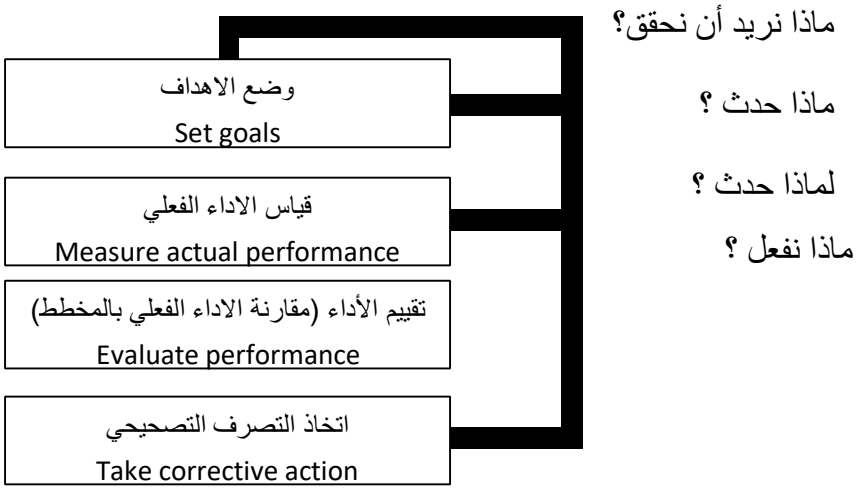
ويواجه متخذ القرارات التسويقية ثلاث مشاكل إجرائية عندما يتخذون الإجراءات التصحيحية :

- تحديد أسباب المشكلة.
- تحقيق التوازن والتقريب بين وقت اتخاذ القرار و وقت العمل الصحيح.
- وضع الميزانيات وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.

في الأخير يمكن القول أن الرقابة على النشاط التسويقي في البنك تعتبر عملية أساسية وضرورية لحسن سير النشاط.

الشكل التالي يوضح الية العملية الرقابية التسويقية للبنك:

الشكل (01): آلية عملية الرقابة التسويقية



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008، ص397.

ما يمكن استخلاصه مما سبق ان عملية الرقابة التسويقية تتم وفقا لخطوات معينة تكمن في:

- ✓ تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة و التقييم.
- ✓ وضع معايير نموذجية الإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية.
- ✓ وضع أسلوب أو سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية الإنجاز وتوفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبيات الشراء.
- ✓ مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها.
- ✓ وضع الحلول اللازمة عند حصول الانحراف وتشجيع القائمين على تنفيذها بالالتزام بالتنفيذ.

المحاضرة السابعة:

أنواع الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة السابعة: أنواع الرقابة التسويقية المصرفية

1. أنواع الرقابة على نشاط التسويق بالبنك:

تعتبر الرقابة على نشاط التسويق بالبنوك من العمليات الرئيسية لإدارة هذا النشاط بشكل جيد، حيث يجب توافر نوعين من الرقابة في النشاط التسويقي في أي بنك من البنوك هما:

- الرقابة الوقائية للنشاط التسويقي.
- الرقابة العلاجية للنشاط التسويقي.

وسيتم دراسة كل نوع من هذه الأنواع كما يلي:

النوع الأول: الرقابة الوقائية للنشاط التسويقي بالبنك:

تلعب الرقابة الوقائية دورا هاما في النشاط التسويقي البنكي، يتمثل في تحقيق التوازن والاستقرار الديناميكي، الذي يؤدي إلى استمرار البنك في تقديم وتأدية رسالته واتساع نشاطه. وتقوم الرقابة الوقائية في البنوك بدور هام في التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها النشاط المصرفي ليس في البنك فحسب، بل أيضا في البنوك الأخرى التي لها علاقة قوية ومؤثرة على البنك، ووضع وتوضيح هذه المخاطر أمام متخذ القرار، واقتراح العلاج المناسب لها، وذلك قبل أن تحدث، أو قبل أن تزداد وتظهر مؤشراتها ونتائجها المدمرة، ويتم ذلك عن طريق ما يلي:

- تحليل الوضع الحالي في السوق المصرفي.
- تحليل القدرات الداخلية للبنك، والمتمثلة خاصة في الموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمارس بها نشاطه؛ من موارد بشرية، موارد مالية، خدمات مصرفية حالية، شبكة فروع البنك، وإدارات ومراكز البحوث والتطوير في البنك.
- تحديد الفجوات المصرفية المتواجدة في السوق المصرفي، وإمكانيات البنك في إشباع هذه الفجوة، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي ومعدلاته التي تم بها فعلا من جانب فروع وإدارات البنك، بالمعدلات التي كان يجب على البنك القيام بها سواء حاليا، أو بعد إجراء أي تغيير أو تعديل، ووفقا لهذه الفجوات يتم اقتراح العلاج الوقائي لتجنيب البنك أي مخاطر تؤثر على استمراره، ربحيته، أو على أدائه.

من ناحية أخرى قد يتسع دور الرقابة التسويقية ويرتقي في البنوك كبيرة الحجم، ليشمل دراسة إمكانية صناعة الفرص التسويقية، ومعرفة الأسباب التي لم تدفع البنك أو أجهزة التسويق إلى الالتفاف إلى هذه الفرص.

النوع الثاني: الرقابة العلاجية للنشاط التسويقي للبنك:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التحقق من أن سير العمليات المصرفية قد تم وفقا للخطة الموضوعية، فإذا كان مسار العمليات المصرفية يشير إلى حدوث بوادر الانحراف المبكر في تنفيذ الخطة، فإن مسؤولية الرقابة العلاجية هي بحث أسباب هذا الانحراف، واقتراح العلاج المناسب له، وتصحيح أو تعديل المسار ووضعه على الطريق الصحيح الموصل إلى تحقيق الهدف المحدد.

كما ينصرف هذا النوع من الرقابة إلى كشف الأخطاء والمخالفات التي وقعت بالفعل، وكشف عناصر الخلل الكامنة سواء في الجهاز الإداري، أو في الجهاز الفني الذي يعمل بالبنك، ومحاربة الفساد الذي قد يحدث داخل أي من تلك الأجهزة، والكشف عن مواقعه، وملاحقته بفعالية وكفاءة.

وهذا النوع من الرقابة لا ينتظر دائما إلى ما بعد التنفيذ لمعالجة القصور الذي حدث، أو لإصلاح الانحرافات التي نجمت عن التنفيذ، بل إنه من الأفضل أن تصاحب هذه الرقابة العلاجية مراحل التنفيذ جنبا إلى جنب، أو بعد فترات قصيرة جدا، ويطلق عليها في العرف المصرفي "الرقابة بالعيون الأربعة"، أي لابد من وجود شخصين على الأقل في أي عملية مصرفية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن ينفرد أي شخص بالقرار مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي للبنك.

2. أسس و معايير تقسيم انواع الرقابة التسويقية:

فيما يتعلق بأنواع الرقابة التي تستخدمها إدارة التسويق فيمكن تقسيمها وفقا لمجموعة من الأسس والمعايير :

1- حسب معيار النطاق :

و تشمل:

- **الرقابة الشاملة :** وهي نوع من الرقابة الشاملة لإدارة التسويق ولغيرها من إدارات المنظمة كلها تتم بوساطة مؤشرات, و معايير مختارة تستخدم كعوامل إرشادية وهي تغطي أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية كافة ,والتي تؤثر على نجاحها أم فشلها .

- **الرقابة بالاستثناء :** وفيها يختار مدير إدارة التسويق بعض النشاطات المهمة جدا بالنسبة لتسويق منتج ما؛ ليهتم بها بشكل خاص ,و التأكد من أن العملية بكاملها تسير وفق الخطة التسويقية الموضوعة .

2- حسب الجهة القائمة بالرقابة (المصدر):

وتشمل :

- **الرقابة الداخلية** : أي الرقابة التي تقوم بها إدارة التسويق على جميع نواحي النشاط التسويقي في المنظمة من خلال المدير المسؤول داخل المنظمة .

- **الرقابة الخارجية :** وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة خارجية عن إدارة التسويق والمنظمة معا ,بهدف التأكد من الالتزام بالعمل وأن العملية التسويقية تتماشى والأنظمة المعمول بها في الدولة وفلسفتها.

- **الرقابة الذاتية :** تعني قيام الفرد بالرقابة على عمله ,وتقييم نتائجه وتحديد ما إذا كانت تتفق والمعايير المقررة, حيث تتحقق هذه الرقابة بالاتجاه نحو مشاركة المرؤوسين في الإدارة وتفويض كل فرد بقدر من السلطة .

- **الرقابة الاجتماعية** : هي الرقابة المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى الجماعات غير الرسمية وتصبح بمثابة معايير والتزامات توجه سلوك الأفراد في إدارة التسويق. وهي رقابة تنسجم مع المفهوم الاجتماعي للتسويق .

3- حسب التوقيت أو المدى الزمني:

وتشمل:

- **الرقابة السابقة أو الوقائية :** ويقصد بها الرقابة التنبؤية أيضا، أي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل تمهيداً لاقتراح بدائل التصرف الممكن تبنيها لمواجهة هذه المشكلات أو حلها. وهي تعمل على مبدأ (درهم وقاية خير من قنطار علاج)، وتكون في مرحلة التخطيط التسويقي عادة .

- **الرقابة الملازمة أو المتزامنة :** هي الرقابة التي تؤدى في أثناء تنفيذ العمل التسويقي، وتركز على مدى التقدم في هذا التنفيذ، حيث تسعى هذه الرقابة إلى تحقيق التنفيذ بالكمية والجودة وفقاً للمعايير المرغوبة .

- **الرقابة اللاحقة :** تمارس هذه الرقابة بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط وتقييم النتائج النهائية للعمل المراد القيام به، مثل: الرقابة التي تمارس بعد الانتهاء من برنامج ترويجي معين .

4- الرقابة حسب التنظيم :

وتشمل:

- **الرقابة المفاجئة :** هي الرقابة التي تقوم بها إدارة التسويق وتتمثل بجولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ ودون إنذار مسبق. وهي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجازات الأفراد العاملين في الحقل التسويقي ومدى التزامهم بأعمالهم .

- **الرقابة الدورية :** هي عبارة عن برامج رقابية دورية يتم تنفيذها على فترات زمنية محددة والهدف منها هدف وقائي أكثر منه علاجي، كأن تتم الرقابة كل شهر مثلاً .

- **الرقابة المستمرة :** هي الرقابة التي تتم بصورة منتظمة ودائمة، وهي أفضل وأدق أنواع الرقابة حيث يتم توقع حدوث الانحرافات ويضمن اتخاذ القرارات التصحيحية لمنع وقوع هذه الانحرافات أو التقليل من حدوثها، وهي تتم هذه الرقابة عن طريق التقارير الرقابية

خاتمة:

يمكن القول أن الرقابة على النشاط التسويقي يتطلب تجميع كل الأنشطة التسويقية تحت لواء إدارة واحدة وبإشراف مدير التسويق الذي يجب أن يتصف ويتمتع بمستوى تنظيمي و رقابي معين يمكنه من المشاركة الفعالة في رسم سياسات البنك، وهذا لا يتحقق إلا من خلال اتباع خطوات و مراحل تمثل جوهر الرقابة التسويقية الفعالة للبنك، وتأتي هذه المراحل من أجل تجسيد وضبط ومراجعة الأداء في المجالات المتعلقة بأنشطة البنك ، وبالتالي تجنب الوقوع في نفس الانحرافات والأخطاء.

المحور الرابع:

طرق الرقابة التسويقية المصرفية

المحور الرابع: طرق الرقابة التسويقية المصرفية

مقدمة:

طرق الرقابة التسويقية المصرفية يتم فيها مراقبة حجم وتكلفة المبيعات ، الشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

هناك ثلاثة طرق رئيسية للرقابة التسويقية هي:

- ✓ **الرقابة على الخطة السنوية:** وهي تشير إلى الخطوات التي يتم اتخاذها خلال العام من أجل التأكد من أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة ثم اتخاذ الإجراء الصحيح عندما يكون هناك انحراف في التنفيذ .
- ✓ **الرقابة على الربحية:** وهي تتكون من كل الجهود التي تحدد الربح الفعلي بالنسبة للمنتجات والمناطق والأسواق ومنافذ التوزيع.
- ✓ **الرقابة الاستراتيجية: او الرقابة على الكفاءة و الفعالية** والتي تتكون من الجهود المتعلقة بالفحص والتقييم الشامل لإمكانيات البنك ومدى التلاؤم والتوافق بين البنك و بيئتها الخارجية وفرصها التسويقية .

وفي الجدول أدناه شرح لكل نوع من أنواع الرقابة التسويقية:

الجدول رقم (3): طرق الرقابة التسويقية المصرفية .

نوع الرقابة	الجهة المسؤولة	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطي	التأكد من أن أهداف الخطة قد تم تحقيقها	تحليل المبيعات تحليل السوق تحليل المصروفات إلى المبيعات
الرقابة على الربحية	مراقب التسويق	التأكد عما إذا كان المشروع يحقق أرباح أو خسائر	الربحية على أساس مستوى المنتج، المنطقة ، قطاع السوق حجم الطلبية

الرقابة الاستراتيجية (الرقابة على الكفاءة و الفعالية)	الإدارة العليا ومراقب التسويق	معرفة مدى كفاءة الشركة في استغلال الفرص التسويقية	المراجعة التسويقية

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة،2002، ص 383.

لذلك يتكون هذا المحور من ثلاث محاضرات و هي:

المحاضرة الثامنة: الرقابة على الخطة السنوية.

المحاضرة التاسعة: الرقابة على الربحية السنوية.

المحاضرة العاشرة: الرقابة على الكفاءة والفعالية.

المحاضرة الثامنة:

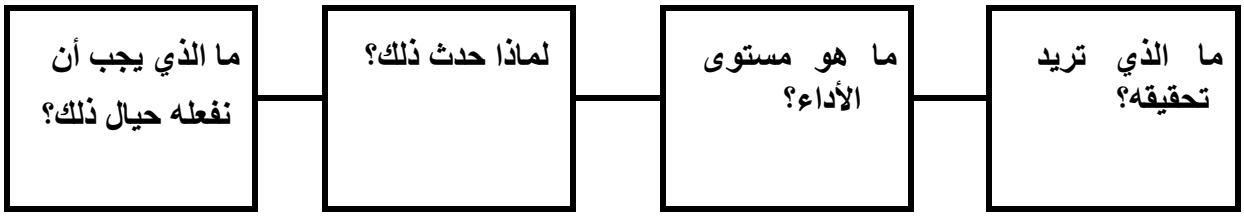
الرقابة على الخطة السنوية

المحاضرة الثامنة: الرقابة على الخطة السنوية

1. الرقابة على الخطة السنوية

إن الهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن البنك قد حقق المبيعات والأرباح والأهداف التي تم وضعها في الخطة السنوية وتشتمل على الخطوات الأربعة التالية الموضحة في الشكل:

الشكل رقم (2): خطوات الرقابة التسويقية.



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية،2002، ص318.

فالإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو الربع السنوية او السنوية ثم تقوم بقياس الأداء في السوق، وتقييم أسباب الانحرافات والاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وفي النهاية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف والأداء .

الغرض من الرقابة على الخطة السنوية هو تأكيد وضمان ان البنك سيتوصل إلى المبيعات والأرباح و الأهداف في خطته السنوية ، لب خطة التحكم السنوي هو الإدارة بالأهداف .

للتحقق من الأداء التسويقي يمكن استخدام الأدوات التالية: تحليل المبيعات وتحليل الحصة السوقية، تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن.

1. تحليل المبيعات:

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفا، وبهذه الطريقة يمكن التأكد من مدى قيام إدارة التسويق في تحقيق الخطة البيعية بكفاءة، وفي نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية في القيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل.

وعند تحليل المبيعات الإجمالية يتم الاعتماد على المبيعات السابقة للبنك لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة، وبنفس المنطق فإن مقارنة مبيعات البنك بمبيعات الصناعة سوف يفيد في معرفة تطور أداءه مقارنة بالبنوك المنافسة ، فمن الممكن أن نستنتج من هذا التحليل الحالات الآتية:

- ✓ مبيعات البنك في زيادة ولكن مبيعات الصناعة في تزايد بنسبة أكبر.
- ✓ مبيعات البنك في انخفاض ومبيعات الصناعة في انخفاض أيضا بسبب انخفاض الطلب العام على السلع و الخدمات المصرفية.
- ✓ مبيعات الصناعة في انخفاض ولكن مبيعات البنك في انخفاض بنسبة أكبر.

وبالتالي يوضح التحليل إلى أي مدى نجح البنك في تحقيق أهدافه ودراسة أسباب الانخفاض ولمعرفة عما إذا كان الانخفاض نتيجة لقصور في الأداء التسويقي أو انخفاض الطلب العام في الصناعة على الخدمات المصرفية.

2. تحليل الحصة التسويقية:

يمثل نصيب السوق أو الحصة السوقية نسبة مبيعات البنك إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج او خدمة معينة ويفيد تحليل نصيب البنك من السوق لمختلف منتجاته في التعرف على أسباب التغيير في هذا النصيب وبالتالي التغيير في المركز التنافسي للبنك، وقد يرجع التغيير السلبي في هذا النصيب إلى أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة الإدارة، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى قصور في المزيج التسويقي أو جهوده التسويقية.

ومن ثم عند إجراء هذا النوع من التحليل يجب الأخذ بالعوامل الآتية :

أ) أن هناك العوامل الخارجية والبيئة التي قد تحدث وتؤثر على مبيعات الصناعة المصرفية ككل، ولكن لا يجب الافتراض بأن تلك القوى الخارجية سوف تؤثر على كافة المنشآت العامة في نفس الصناعة بنفس الدرجة، فقد تنخفض مبيعات صناعة معينة بشكل عام بينما تظل مبيعات البنك ثابتة أو تقل بمعدل أقل من غيرها أو ربما تزيد زيادة ما على حساب بنوك أخرى ضعيفة.

ب) إن افتراض قياس ومقارنة نصيب البنك في السوق بمتوسط مبيعات المنشآت العاملة.

ت) إن دخول مصرف جديد منافس في السوق قد يكون على حساب مبيعات وأنصبة بعض المصارف في السوق.

3. تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات (التكاليف التسويقية):

إن تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات التسويقية يساعد من خلال جعل الانفاق ضمن حدوده الطبيعية، وتشمل نسبة الإنفاق إلى المبيعات خمسة أنواع هي:

- ✓ أجور إدارة التسويق المباشرة وغير المباشرة.

- ✓ تكلفة نقل السلع الجاهزة حتى أماكن إقامة المستهلك أو الموزع.
- ✓ تكلفة بحوث التسويق.
- ✓ تكلفة الإعلان.
- ✓ تكلفة الاختبارات التسويقية للمنتجات و الخدمات الجيدة.

وعلى إدارة التسويق تأشير هذه النسب ومتابعتها ضمن حدودها الدنيا والعليا على خارطة الرقابة لتوضيح حركة نسبة الانفاق إلى المبيعات، ويمكن لإدارة التسويق إن تتجاهل النسب الصغيرة التي تقع خارج هذه الحدود عند تحديد معدل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، ولكن في الوقت نفسه يجب الانتباه إلى المتغيرات الكبيرة التي تتجاوز الحدود الموضوعة والتي تمثل انعدام الرقابة على النفقات وهذا يؤدي بالبنك الى إن يكون له مردود سلبي، والتي تنجم عن عدم الرقابة والاستقصاء للمتغيرات البيئية بالرغم من وجود نظام لرقابة النفقات، أو قد يكون بسبب فقدان السيطرة الفعلية على النفقات، ويتضح ذلك بعد عملية الاستقصاء للمتغيرات البيئية وعندها تكون هدرا في الوقت والجهد، وعلى إدارة التسويق جمع البيانات والمعلومات بغية تحديد موقع الخلل والضعف الذي سبب هذا التجاوز بهدف اتخاذ الإجراء المناسب له وحل المشاكل التي حدثت أو ستحدث مستقبلا عبر تحديد النفقات والمصاريف (رواتب، أجور، نقل، ضيافة، تامين ،عمولة مبيعات)، إذ أن مجموع هذه المصاريف والتي تختلف من موقع إلى آخر ومن نشاط إلى آخر يكون ذا تأثير كبير في تحديد نسبة النفقات إلى المبيعات التسويقية.

4. التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن:

- ❖ **التحليل المالي:** إن تحليل النفقات إلى المبيعات التسويقية لا يمكن أن يكون ناجحا إلا من خلال إطار تحليل مالي متكامل تعتمده إدارة التسويق لإيجاد الاستراتيجيات المربحة للبنك، والتحليل المالي هو عبارة عن سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة وضعف البنك.
- ❖ **متابعة اتجاهات الزبائن :** وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العملاء لان الاتجاهات تتغير ويؤدي هذا التغير إلى التأثير على السلوك الشرائي ثم على المبيعات، ويجب معرفة هذه الاتجاهات لمحاولة اتخاذ التصرف المناسب للتأثير عليها وتوجيهها لصالح البنك.

ومن وسائل الرقابة على اتجاهات العملاء نجد:

1) **نظام الشكاوى والاقتراحات:** وذلك بتلقي العملاء واقتراحاتهم وتحليل كل منها، ويفضل تسجيل وجدولة وتصنيف الشكاوى والاقتراحات وترتيبها حسب أهميتها ودرجة تكرارها ومن ثم دراستها

وتحليلها، كما يمكن إعداد بطاقات خاصة للتعرف على شكوى العملاء واقتراحاتهم وحثهم على استخدامها.

2) **استقصاء المستهلكين:** وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء توجه إلى عينة من العملاء بالبريد أو المقابلة الشخصية أو غيرها وتشمل مجموعة من الأسئلة حول عدة نقاط يمكن بواسطتها الإجابة عليها والتعرف على اتجاهات المستهلكين نحو البنك أو الخدمة.

3) **العينات المستمرة:** وهي مجموعة من المستهلكين يتم اختيارها بحيث تعطي تمثيلا حقيقيا لعملاء البنك ويرغبون في التعاون معه وتزويده ببعض المعلومات بصفة دورية ويمكن توجيه الأسئلة إليهم وعن طريق إجابتهم تيمكن البنك من التعرف على اتجاهات العملاء و الاتجاهات السلبية قد تفسر أسباب انخفاض المبيعات، أيضا إذا بدأت الاتجاهات في اتخاذ شكل سلبي فقد يعتبر ذلك مؤشرا بأن المبيعات سوف تنخفض.

المحاضرة التاسعة:

الرقابة على الربحية السنوية

المحاضرة التاسعة: الرقابة على الربحية السنوية

تمثل الرقابة على الربحية النوع الثاني من أنواع الرقابة التسويقية حيث تفيد هذه الوسيلة في تحديد معدل الربحية الخاص بكل منتج او خدمة على مستوى المنطقة البيعية أو العميل أو منفذ التوزيـــــــع وراء كل قطاع من قطاعــات السوق ، كذلك يفيد تحليل الربحية في تحديد نوعية الأنشطة التسويقية التي يجب تدعيمها أو التركيز عليها وتلك التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في أهميتها النسبية ، وذلك لتدعيم المركز المالي للمنتج او الخدمة وأداء البنك في السوق . ترتكز منهجية تحليل الربحية التسويقية على خطوات مهمة هي:

- **الخطوة الأولى**: تحديد المصاريف الوظيفية لبيع المنتج او الخدمة، حيث يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالمصاريف عن طريق حساب الأرباح والخسائر .
- **الخطوة الثانية**: توزيع المصاريف على النشاطات التسويقية ويتم ذلك طبقا لأصول المحاسبة التحليلية (مجموع نفقات المبيعات لكل نشاط /عدد طلبات البيع =معدل الإنفاق لكل طلبية بيع) .
- **الخطوة الثالثة**: الاستعداد لبيان قائمة الربح والخسارة لكل نشاط تسويقي ، هذه القائمة يمكن أن تتم لكل سلعة أو زبون ولكل منطقة أو فرع أو لكل قناة من قنوات التوزيع كذلك فإن من العوامل التي تساعد على زيادة فاعلية هذه الرقابة ، وجود :
  - شخص متفرغ لهذه المهمة ، يمكن أن يطلق عليه المراقب التسويقي تتحدد أهم مسؤولياته فيما يلي:

- تحليل التكاليف الخاصة بكل وجه من أوجه النشاط التسويقي للمنتج او الخدمة على مستوى كل منطقة بيعيه أو عميل أو قطاع من قطاعات السوق.
- تقويم فعالية السياسات التسويقية للمنتج او الخدمة في إطار التحليل لكل من التكاليف والإيرادات ؛
- إعداد الميزانيات الخاصة بكل منتج او خدمة/منطقة/عميل/أو قطاع تسويقي ؛
- الاحتفاظ بالسجلات المنظمة عن خطط المشروع ومعدلات الإنجاز بالنسبة لكل منها .

ويهدف هذا النوع من الرقابة، إلى معرفة القطاعات هي الأكثر استحواذا على الأرباح وتخفيضا للأرباح كذلك أيضا القدرة على تقييم ومعرفة الأنشطة والمجالات التي يجب الإبقاء عليها وتعزيزها، وتلك التي يجب ترشيدها أو إعادة النظر فيها وتلك التي يجب تقليصها أو التخلص منها.

ويتم ذلك من خلال معرفة التكاليف والتي تكون مقسمة على النحو التالي:

- ✓ **التكاليف المباشرة:** هي التكاليف التي ترتبط ارتباطا وثيقا بوحدات الإنتاج وتتمثل في عناصر التكاليف التي يسهل تحديدها وتخصيصها لوحدات إنتاج معينة حيث أنها عناصر تكاليف مباشرة صُرفت خصيصا لإنتاج سلعة معينة بذاتها.
- ✓ **التكاليف غير المباشرة:** وهي تلك التكاليف أو النفقات التي تنفق من أجل خدمة المصنع أو المشروع كوحدة واحدة ولا يوجد بينها وبين المنتج النهائي ارتباطا مباشرا.
- ✓ **التكاليف الوظيفية:** يتم تقسيم التكاليف حسب نوع النشاط الذي استفاد منها مثل تكاليف البيع ،الإشهار، التوزيع... الخ.
- ✓ **قياس ربحية البنك:** ويتم قياس الربحية باستخدام البيانات الواردة في قائمة الدخل، وقائمة الدخل هي إحدى القوائم المالية للبنك وهي تعتبر مكملة لقائمة المركز المالي. وعادة تنقسم قائمة الدخل إلى ثلاثة أجزاء:

1- إجمالي أرباح البنك: حيث تكون المعادلة:

إجمالي الأرباح = صافي المبيعات – تكلفة المبيعات.

2- أرباح التشغيل في البنك: تتم بطرح مصروفات تشغيل أعمال المنظمة من إجمالي الربح.

3- صافي أرباح البنك: ويتم حسابها بطرح عناصر التكاليف من أرباح التشغيل.

- ✓ **النسب المالية لقياس ربحية البنك.**

المحاضرة العاشرة:

الرقابة على الكفاءة والفاعلية

المحاضرة العاشرة: الرقابة على الكفاءة والفاعلية

يتضمن هذا النوع من الرقابة التسويقية قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات و التعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية للبنك بأقل التكاليف الممكنة، و الرقابة على الكفاءة تشمل عدة مجالات من المجالات التسويقية منها على سبيل المثال الرقابة على المبيعات و الرقابة على الإعلان و الرقابة على المنافذ التوزيعية المختلفة ومقارنة إنتاجية هذه الأنشطة خلال سنوات مختلفة وأيضاً مقارنتها مع المنافسين.

تسعى المصارف عند تنفيذ استراتيجياتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة اقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل والكفؤ وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من (جودة، خدمة، نزاهة، قيمة).

1. الرقابة على الكفاءة:

تعتبر مكونات المزيج التسويقي ذو أثر كبير على ربحية البنك لذا فإن متابعة كفاءة هذه المكونات والرقابة عليها يكون ذو مردود إيجابي لتحسين الربحية وذلك بسبب التنافس الكبير بين المصارف لرفع مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون، مما يجعل البيانات والمعلومات حول المبالغ المنفقة على الأداء التسويقي واضحا ودقيقا لتقييم كفاءته، وعليه فإن الرقابة على كفاءة التسويق تعني اختبار لكفاءة عناصر إستراتيجية التسويق والمتمثلة فيما يلي:

- **كفاءة رجال البيع:**

ويتم معرفة كفاءة رجال البيع من خلال الجهود التي يبذلونها وتعني تلك الأنشطة والسلوكيات التي يقومون بها أو يمارسونها أثناء تنفيذ المهمة البيعية. وبتقويم الجهود البيعية، تستطيع الإدارة تحديد مدى أهمية استخدام الإستراتيجية البيعية الملائمة والمناسبة وتوظيفها للوصول إلى الأهداف المرسومة. ويتطلب تقييم جهود رجال البيع صنع أنماط أو مستويات أو أهداف ثم قياس الإنجاز ومقارنته بهذه المستويات أو الأهداف.

ومن بين العوامل التي تتخذ أساسا للتقييم هي:

- ✓ القدرة على بيع كمية مناسبة.
- ✓ القدرة على البيع بربح.
- ✓ القدرة على البيع بمصاريف منخفضة.

- ✓ القدرة على وضع خطة لتوزيع المجهود والوقت.
- ✓ الإحاطة بالمعلومات الضرورية عن السياسات والسلع والسوق.
- ✓ القدرة على التأثير في العملاء والاحتفاظ بهم.

- **كفاءة ترويج المبيعات:**

يمكن استخدام أربع طرق في قياس كفاءة ترويج المبيعات:

- تحليل المبيعات،
- تحليل المعطيات المجمعة من استطلاع المستهلكين،
- تحليل المعطيات المجمعة خلال الدراسة الاستقصائية للمستهلكين،
- وأخيرا البحوث الميدانية.

يعتبر تقييم نتائج الترويج أمر جوهري، وتستطيع المصارف استخدام ثلاث طرق لقياس فاعلية ترويج المبيعات يمكن إيجازها بالآتي:

- ✓ مقارنة مبيعات ما قبل الترويج مع بيانات مبيعات ما بعد الترويج حيث تبرز احتمالات كون الترويج ربما قد أخذ من حصص المنافسين في السوق باجتذاب مستهلكيهم وربما يكون قد استقطب من حاول تجريب المنتوج فقط. وربما يكون جهد الترويج قد غير وقت الطلب فقط.
- ✓ إجراء استقصاء المستهلك لمعرفة الذين يتذكرون الترويج وأريهم فيه وهل استفادوا منه ومدى تأثيره في سلوكهم وتجربة المستهلك مع المنتوج او الخدمة.
- ✓ متابعة تأثير الحوافز المنشطة ويمكن استخدام بيانات الاستقصاء لتعرف إذا دفعت وحفزت أشخاصا أكثر لشراء المنتوج او الخدمة وكذلك بمراجعة بيانات الإيرادات لعامين متتابعين.

- **كفاءة الإعلان:**

هناك خمسة مجالات أساسية يتم على أساسها تقييم الإعلان وذلك عن طريق المقارنة بين الأوضاع السابقة واللاحقة لنشر الإعلان، وهذه المجالات هي:

- ➢ الأسواق.
- ➢ الدوافع.
- ➢ الرسائل الإعلانية.
- ➢ الوسائل الإعلانية.

- تقييم الأداء الكلي للنشاط الإعلاني.

ويقوم البنك في كل المجالات بمقارنة الأهداف الموضوعة مقدما بالنتائج التي تحققت، ويتوقف ذلك على المعلومات المتاحة وطرق التقييم، وعادة يتساءل باحث الإعلان ثلاثة تساؤلات على طريق التقييم:

- ✓ هل كل من قرأ أو شاهد إعلان البنك قد أعطته الرسالة الفرصة لكي يفهمها فهما حسنا؟
- ✓ هل كل من فهم الرسالة الإعلانية تأثر بها وأقدم على الشراء؟
- ✓ هل كل من قام بشراء السلعة او الخدمة فعلا كان نتيجة للجهد المبذول لإعلان البنك؟

ولذلك يقسم رجال التقييم الى مرحلتين أساسيتين لتقييم الإعلان وهما:

1- **قياس فاعلية الإعلان قبل النشر:** إذا ما استطاع المعلن أن يختبر فاعلية إعلاناته قبل النشر، فإن ذلك يمكن أن يزيد فعالية الرسالة الإعلانية ويكون بمثابة تأمين لقبول فكرة الإعلان من جانب القراء أو المشاهدين .

2- **قياس فاعلية الإعلان بعد النشر:**

- ✓ قياس رد الفعل: وبمقتضى هذه الطريقة يقوم المعلن بحساب عدد الردود والتساؤلات التي ترد بعد نشر إعلان معين، على أن يتضمن الإعلان شيئا يحتاج إلى ذلك التجاوب من جانب المستهلك.
- ✓ قياس نتائج المبيعات: يقوم البنك بقياس حجم وقيمة المبيعات التي تحدث بعد نشر الإعلانات الخاصة بها.
- ✓ اختبار معلومات المستهلك للسلعة أو الخدمة وتحديد عدد العملاء الجدد.

- **كفاءة التوزيع:**

ويتم تقييم قنوات التوزيع بإتباع جملة خطوات لتقييم قنوات التوزيع:

- ✓ **الخطوة الأولى**: تبدأ بتقييم وتحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف الذي ستلبي رغباته الادارة التسويقية. وأن تقدير الحاجات يتطلب القيام وباستمرار بأبحاث ودراسات حديثة وذلك بسبب التغير المستمر لأذواق المشترين ورغباتهم.
- ✓ **الخطوة الثانية:** يتم فيها تحديد أي من القنوات التسويقية التي ستكون مسؤولة عن تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف.

- ✓ **الخطوة الثالثة:** تتمثل في تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف من قبل كل قناة وتتطلب هذه الخطوة بشكل خاص القيام بدراسات بحوث السوق من اجل تحديد ومعرفة كيف تنجز كل قناة الخدمات الموكلة إليها.
- ✓ **الخطوة الرابعة**: يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة لذلك للتأكد من أن الخدمة التسويقية المطلوبة قد تم إيصالها إلى السوق المستهدف بالشكل الملائم.
- ✓ **الخطوة الخامسة**: يتم فيها تعزيز القناة بناء على التحسينات أو التعديلات التي تم أحداثها في القناة.

ويتم قياس إنتاجية القناة بحسب عدة مفاهيم:

- كفاءة القناة بالرد على احتياجات المستهلكين.
- العدالة: قدرة القناة على خدمة الزبائن كافة بالشروط نفسها.
- الكفاءة: العلاقة بين إنتاج القناة والوسائل المستخدمة.
- الكفاية المادية: مردودية الاستثمار في القناة.

وفي الأخير يمكن أن تأخذ قرارت تعديل منافذ التوزيع إحدى الصور التالية:

- إضافة أو إسقاط عضو معين في المنفذ نتيجة لشعور المنتج بعد فعاليته في تحقيق الأهداف البيعية.
- إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها أو لتحقيق المنافع الزمنية والمكانية للسلعة او الخدمة.
- إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجاتو الخدمات في جميع الأسواق وهي أكثر القرارات صعوبة ويستوجب هنا دراسة هذا الإجراء وإعداد تحليل التكلفة أو المنفعة المرتبطة بهذا القرار.

2. الرقابة على الفاعلية :

تشمل الرقابة على الفاعلية الإجراءات التي يتبعها البنك للتحقق من أن أداء أنشطته تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون في السلع والخدمات المقدمة له والتي تميز البنك عن غيره من المنافسين بما يحققه من أداء فعال وصحيح، كما أن كفاءة النشاط التسويقي المتمثلة في تحقيق الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبون سترتبط بفاعلية النشاط التسويقي. والذي يعبر عنها بمدى الاستجابة السريعة لطلبات ورغبات وحاجات الزبون من قبل المنافسين الآخرين، وبكفاءة تعمل على تحسين موقع البنك وحصته السوقية ،والوصول به إلى أن يكون بنك كفؤ وفاعل في السوق بذات الوقت، وعند قياس الفعالية التسويقية يتم تحديد عدة اعتبارات من بينها:

- ✓ تعدد جوانب قياس الفعالية.
- ✓ وجود مقاييس للأهداف والوسائل.
- ✓ وجود مقاييس كمية وسلوكية.
- ✓ تعدد أبعاد القياس.
- ✓ شمول القياس للأجلين القصير والطويل.
- ✓ قياس التفاعل مع البيئة التسويقية.

ويوجد مقياسين للفعالية التسويقية هما:

- ✓ **توفر المناخ الفعال بالبنك**: أي توفر الإمكانيات والموارد والمزايا التي تمثل أوجه قوة في البنك ويؤدي ذلك إلى توفر المناخ المشجع للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية، ويعني ذلك زيادة أوجه القوة وقلة أوجه الضعف، بما يتيح المناخ الذي يمكن من التفاعل مع البيئة التسويقية من الناحية الأخرى.
- ✓ **القدرة على التفاعل مع البيئة التسويقية**: وهو وسيلة هامة لتحقيق نتائج وأهداف الفعالية التسويقية، فكلما زادت القدرة التفاعلية بالبنك كلما زادت القدرة على تحقيق فعالية النظام التسويقي.

خاتمة:

إن للرقابة على الخطة السنوية دوار هاما للتأكد من أن البنك قد حقق المبيعات والأرباح والأهداف التي وضعت في الخطة السنوية واستخدام الأداء التسويقي بواسطة تحليل المبيعات وتحليل الحصة السوقية، تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن، بالإضافة إلى رقابة الكفاءة والفاعلية التي بدورها تقوم على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبتكلفة أقل، وكذلك تطرقنا إلى رقابة الربحية التي تقوم بتحديد معدل الربحية الخاص بكل خدمة او منتج أو منطقة بيعية ،أو عميل، أو بكل قطاع من قطاعات السوق، ومعرفة أي من هذه القطاعات هي الأكثر استحواذا على الأرباح.

المحور الخامس:

نموذج الرقابة التسويقية المصرفية

المحور الخامس: نموذج الرقابة التسويقية المصرفية

مقدمة:

يرتكز نموذج الرقابة التسويقية المصرفية على عدة أساليب ووسائل و أدوات رقابية و هذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه، و سوف تتم الإشارة إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها و استخدامها في العملية الرقابية التسويقية في المصارف.

يشمل هذا المحور على محاضرة واحدة بعنوان:

المحاضرة الحادية عشر: أساليب و أدوات الرقابة التسويقية المصرفية.

المحاضرة الحادية عشر:

أساليب و أدوات الرقابة التسويقية المصرفية

المحاضرة الحادية عشر: أساليب و أدوات الرقابة التسويقية المصرفية

بصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى صنفين هما:

- أساليب الرقابة التقليدية.
- أساليب الرقابة المتخصصة .

1. أساليب الرقابة التقليدية :

هناك أساليب اعتمدتها المصارف و تقوم باستخدامها في ميدان المراقبة مثل التقارير والملاحظة الشخصية والميزانية التقديرية والتحليل المبني على النسب ونقطة التعادل.

أ . التقارير والملاحظة الشخصية:

التقارير إما أن تكون شفهية أو مكتوبة، و المكتوبة منها هي الأكثر استعمالا والأكثر مصداقية. والتقارير تستعمل في كل البنوك خاصة في البنوك الكبيرة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بانجاز المهام الموكلة للوحدات الإدارية والأفراد وتسمح التقارير بالاحتفاظ بقاعدة بيانات تسمح في المستقبل عند إجراء الدراسات المختلفة بالمقارنة بين النتائج التاريخية والنتائج المحصل عليها حديثا و تدعم في كثير من الأحيان التقارير المكتوبة بتقارير شفوية وبالملاحظات المشاهدة في الميدان بشكل مباشر أهمها تقارير الفحص Inspection Reports و هدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات و الخطط اللازم اتخاذها ، و تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع و تسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

ب . الميزانيات التقديرية :

تعتبر الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة في المصارف، ويعتبر البعض أن نظام الميزانيات التقديرية هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الرقابة التسويقية . والميزانية التقديرية هي عبارة عن ترجمة مالية على شكل النفقات المتوقعة وكذلك الإيرادات المتوقعة للخطط الموصلة إلى الأهداف. فالميزانية التقديرية للخطة تقدم تقديرا للتكاليف والنفقات التّي تتطلبها الخطة وكذلك النواتج والإيرادات التّي تؤمنها الخطة.

وعلى البنوك إعداد عدة أنواع من الميزانيات التقديرية للحصول على نظام كامل للرقابة وهذه الأنواع هي:

ـ الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات .

ـ الميزانيات التقديرية للزمن والمواد والمنتجات.

ـ الميزانيات التقديرية الرأسمالية.

ـ الميزانيات التقديرية النقدية .

ـ الميزانيات التقديرية العامة.

جـ. النسب المالية :

تقدم القوائم المالية بما تحتويه من العديد من الأرقام صورة عن انجازات المشروع . فالميزانيات العامة و تقارير الأداء التي يتم القيام بها في نهاية كل فترة زمنية عادة سنة، تقدم الكثير من المعلومات للمديرين تمكنهم من الحكم على كفاءة الأداء في المجالات الوظيفية التسويقية المختلفة ويستخدم تحليل النسب في قياس أداء البنك عن السنة الحالية .

و قد تنطوي هذه النسب على الحكم على سلامة المركز المالي و يطلق عليها في هذه الحالة النسب المالية أو الحكم على كفاءة الأداء في مجالات الإنتاج و التسويق ...الخ. و لكي يتم تعظيم المنافع المرتبطة باستخدام تحليل النسب ينبغي مقارنة النتائج المتحصل عليها من الجداول المالية و المعبر عنها في شكل نسب معينة لهذا العام من نتائج الأعوام السابقة حتى يمكن ملاحظة التطور الذي حدث في كل نسبة تم احتسابها .

وبالإضافة إلى ذلك يمكن مقارنة هذه النسب بمتوسطات نسبة القطاع المصرفي أي مجموع المصارف التي تعمل في نفس السوق حتى يمكن معرفة المركز النسبي للبنك إلى مجموع البنوك الأخرى. ويفيد تحليل النسب العديد من الأطراف الخارجية بخلاف إدارة البنك في الحكم على سلامة الإدارة والمركز المالي لها . فعلى سبيل المثال تفيد نسب السيولة والتي تقيس قدرة البنك على مواجهة التزاماتها قصيرة المدى مع المقرضين الذين ينوون التعامل مع البنك ، بينما يركز المستثمرون وحملة الأسهم على النسب التي توضح الإيرادات للسهم والقيمة السوقية لأسهم البنك ..الخ.

د. تحليل التعادل:

يعتبر تحليل التعادل من الأدوات المفيدة في مجال الرقابة التسويقية المصرفية . فبهذه طريقه يمكن بيان العلاقة بين التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة والأرباح . ويهدف هذا التحليل أساسا إلى تحديد حجم الإنتاج والمبيعات التي تتعادل عنده التكاليف الكلية والنواتج ومن ثم لا يحقق البنك عنده أي أرباح أو يتحمل أي

خسائر . ويعتبر حجم ما قبل التعادل خسارة بالنسبة للبنك . وتبدأ في تحقيق أرباح ما بعدما تزيد النواتج الكلية عن التكاليف الكلية.

ويفيد تحليل التعادل في التخطيط و الرقابة التنبؤية حيث يوجه المديرين إلى حجم الانتاج والمبيعات التي تحقق قدرا معينا من الأرباح ومن ثم يمكن استخدامها في التحقق من مدى الالتزام بتحقيق ما تم تخطيطه.

2. أساليب الرقابة المتخصصة :

هناك أساليب كثيرة للرقابة التسويقية منطلقها استعمال علوم الرياضيات و الإحصاء وبحوث العمليات، وهي ما اصطلح على تسميتها بالرقابة التسويقية المتخصصة، ومن أهم هذه الأساليب، أسلوب خريطة جانت وأسلوب بيرت.

أ ـ أسلوب خريطة جانت :

صاحب هذا الأسلوب هو هنري جانت (HENRY GANT 1919- 1861 (وهو مهندس أمريكي تابع جهود فريدريك تيلور في الإدارة العملية مركزاً على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المنظمة حيث وضع أجراً يومياً ثابتاً للعامل لتوفير حياة كريمة له يزيد بزيادة إنتاجه، كما شدد على الرقابة في الإنتاج حيث وضع خرائط مختلفة لضبط عملية الإنتاج و تحديد الانحرافات بدقة .

خريطة جانت هي عبارة عن استخدام إحداثي محور السينات (الفواصل) والعينات (التراتيب) الإيجابي ، حيث يستخدم محور السينات الإيجابي الأفقي لبيان الزمن المقرر للإنتاج ومحور العينات الإيجابي لبيان الأنشطة الإنتاجية، كما يمكن استخدام جدول بدلا من محور السينات والعينات .

وقد تطورت هذه الخرائط التي استخدمها جانت بحيث أصبحت تبين الوقت الذي يجب أن يبتدئ فيه العمل و الزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل والوقت الذي ينتهي فيه من وجهة نظر معيارية ثم تسجل هذه الأوقات والأزمان عند إنجاز العمل فعليا ومن ثم بيان التباين الحاصل في التنفيذ بين الزمن المعياري المخطط له و الزمن الفعلي الذي نفذ فيه العمل .

فيما يلي نموذج لإعداد خريطة جانت لفترة ستة أشهر، حيث يمثل زمن التنفيذ بالخانات المظللة في الجدول :

الشكل رقم (3): نموذج جانت للرقابة.



ب. أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات (PERT) PROGRAMME EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE:

إن تطور أساليب التخطيط والمراقبة أدى إلى ظهور هذه الطريقة :(PERT)

و قد تم تطبيق هذه الطريقة لأول مرة من طرف البحرية الأمريكية من أجل تخفيض الوقت الخاص بنظام أحد أنواع الصواريخ و ذلك سنة 1958. يهدف هذا الأسلوب إلى تخطيط وجدولة المشروعات قبل البدء في تنفيذها و إلقاء الضوء على الأنشطة التي قد تتسبب في تعطل المشروع كله. وتحديد المسار الذي يجب تتبعه للانتهاء منه .

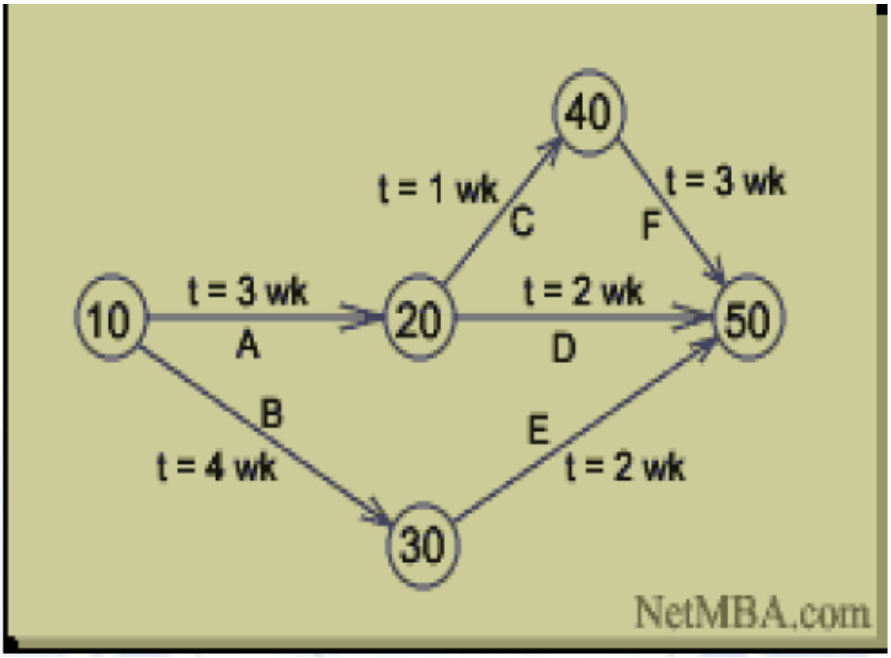
و يبدأ أسلوب بيرت بالثلاثة خطوات الآتية :

- ✓ تسجيل جميع الأحداث الهامة التي يجب إتمامها للانتهاء من المشروع.
- ✓ تسجيل وترتيب هذه الأحداث وعلاقتها ببعضها على شبكة عمل. NETWORK
- ✓ تحديد الوقت الذي يبدأ فيه اي حدث منها.

و تتكون شبكة العمل من دوائر وأسهم، حيث تمثل الدوائر الأحداث، و تمثل الأسهم الأنشطة المطلوبة للتحرك من حدث لآخر. و يوضح الوقت (الساعة – اليوم - الأسبوع – الشهر) اللازم لتنفيذ هذه الأنشطة على هذه الأسهم و يبين الشكل الملحق رسما مبسطاً لشبكة العمل، حيث يظهر المسار الحرج بالأسهم

المزدوجة و هو المسار الذي يتطلب أطول وقت للانتهاء من المشروع، وهو في هذه الشبكة 75 يوما. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): نموذج بيرت للرقابة.



و للتأكيد أن الوقت المحدد بالنسبة لكل نشاط هو الأفضل (أفضل ما يمكن) يجب التوصل إلى ثلاث تقديرات ESTIMATES : الأكثر تشاؤما MOST PESSIMISTIC أي أطول وقت، والأكثر تفاؤلا MOST OPTIMISTIC أي أقصر وقت والأكثر احتمالا MOST LIKELY أي الوقت الذي يأخذ في الاعتبار الظروف المعاكسة التي قد تحدث.

ويحسب المتوسط لهذه الثلاث تقديرات، مع إعطاء وزن أكبر للتقدير الثالث على أساس أن احتمال حدوثه أكثر من غيره . وبحساب الوقت على جميع مسارات الشبكة يمكن تحديد الموجب والسالب للوقت العاطل SLACK TIME ويقصد بالوقت العاطل الموجب أن التنفيذ يسبق الجداول الزمنية الموضوعة ، و يقصد بالوقت العاطل السالب أن التنفيذ مختلف عنها، وأن هناك حاجة ماسة للتوسع في بعض الأنشطة مثل إدخال نظام الوقت الإضافي للانتهاء منها في الوقت المحدد ، حتى يمكن البدء في الخطوة التالية ، وفق الجداول الزمنية السابق الإشارة إليها، والخطوة الأخيرة في هذا الأسلوب أن ترتب النتائج بشكل يسلط الضوء على النقط التي يجب على الإدارة أن تركز الاهتمام عليها.

خاتمة:

هناك أساليب عديدة و متنوعة للرقابة ويمكن تصنيف هذه الأساليب إلى صنفين هما :

ـ أساليب الرقابة التقليدية : مثل التقارير والملاحظة الشخصية والميزانية التقديرية والتحليل المبني على النسب خاصة المالية منها ونقطة التعادل.

ـ أساليب الرقابة المتخصصة من أهمها أسلوب خريطة جانت و أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات (PERT) .

المحور السادس:

الرقابة على المزيـج التسويقي المصرفي

المحور السادس: الرقابة على المزيج التسويقي المصرفي

مقدمة:

يعتبر المزيج التسويقي المصرفي ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة البنك والموجهة إلى قطاع سوقي للمستهلكين.

يضم المزيج التسويقي المصرفي أربعة عناصر أساسية هي : الخدمة المصرفية، التسعير، الترويج، والتوزيع .

تعتبر الرقابة على المزيج التسويقي المصرفي الحلقة الهامة والاساسية لنجاعة و حسن أداء البنك.

يتكون هذا المحور من محاضرتين و هما:

المحاضرة الثانية عشر: الرقابة على المنتوج المصرفي و تسعير الخدمات المصرفية .

المحاضرة الثالثة عشر: الرقابة على ترويج وتوزيع الخدمات المصرفية.

المحاضرة الثانية عشر:

الرقابة على المنتوج المصرفي و تسعير الخدمات المصرفية

المحاضرة الثانية عشر: الرقابة على المنتوج المصرفي و تسعير الخدمات المصرفية

1. الرقابة على المنتوج البنكي (الخدمة المصرفية) :

تعرف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته ،وينبغي على مدير التسويق إدخال التحسينات المستمرة عليها لمقابلة هاته الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملاءمة، أي تقديم خدمات جديدة تتناسب مع ظروف مجتمعه و هدا ما تضمنه الرقابة المستمرة للمنتوج البنكي . وما يصعب عملية الرقابة على المنتجات المصرفية هو :

- ✓ أنها خدمات غير ملموسة لذلك تتعامل مباشرة مع الجمهور معتمدة على الثقة التي يجب أن تتوفر بين البنك وعملائه.
- ✓ تنوع الخدمات فقد بدأت المصارف بخدمة واحدة هي الإيداع لتتضاعف وتبلغ عام 1992 في الولايات المتحدة الأمريكية نحو 260 خدمة مصرفية .
- ✓ سياسة تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه والقيام بتطويرها وإضافة أنواع وأشكال جديدة بما يحقق أهداف وإشباع رغبات العملاء وحاجاتهم المتباينة، وتعتبر هذه السياسة هي المحرك الرئيسي لكافة السياسات الأخرى في البنك .

❖ **العوامل المؤثرة في الرقابة على الخدمات المصرفية** :

إن العوامل المؤثرة في الرقابة على تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

أ) المؤثرات الخارجية : ويمكن حصرها في النقاط التالية :

- قوة وأنشطة المنافسين .
- التنبؤات الاقتصادية والظروف المستقبلية .
- المناخ التجاري العام .
- التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية إدارة البنك على اتخاذ القرارات وبالتالي تؤثر بشكل غير مباشر في الرقابة على الخدمات المصرفية المقدمة .

ب) المؤثرات الداخلية : وتشمل هذه المؤثرات النقاط التالية :

- قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق .

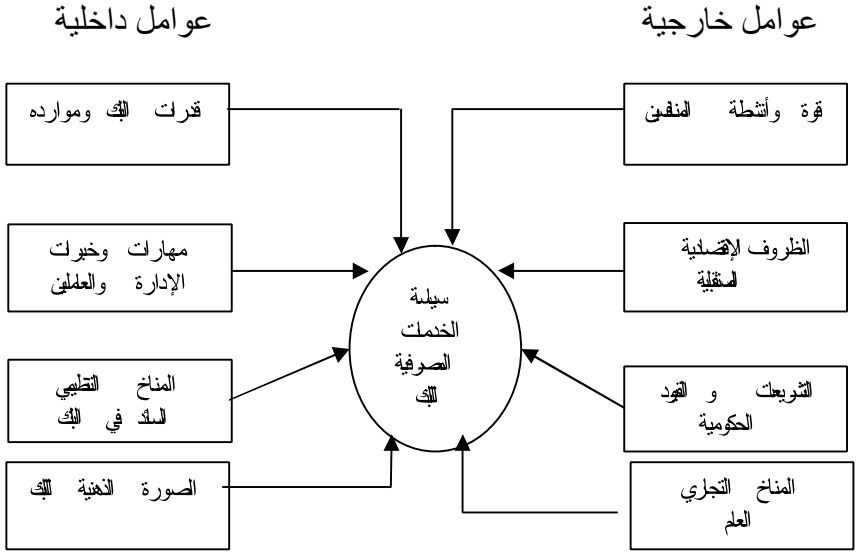
- مهارات وخبرات إدارة البنك والعاملين لديه.

- الأخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التربصات ذات المستوى العالي .

- إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق رغبات العملاء .

وأخيرا، نستطيع أن نمثل المؤثرات العامة على سياسة الخدمات المصرفية كما يلي :

الشكل رقم (5) : العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات المصرفية للبنك.



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ص 168.

2. الرقابة على تسعير الخدمات المصرفية :

إن الرقابة على تسعير الخدمات المصرفية يعتبر قرارا هاما في الاستراتيجية التسويقية ويدور النقاش دائما حول الأسعار التي يجب أن يتقاضاها البنك من عملائه ؟.

ويرتبط التسعير بالأهداف التسويقية للبنك، بحيث نجد عدة عوامل تؤثر على سياسة التسعير للخدمات المصرفية مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل والأهداف البيعية وحصة البنك في السوق، وهذا لا يفسر بعدم إرتباط تكاليف تقديم هذه الخدمات بالتسعير وإنما السياسة التقليدية المتبعة من طرف البنوك لفترة طويلة تقوم على تحديد الأسعار على أساس التكاليف بالدرجة الأولى،

إلا أن الرقابة على السياسة التسويقية للتسعير لا تعتبر التكاليف المحدد الأساسي للسعر بل هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار مثل : ظروف السوق، المنافسة...الخ .

❖ **أهمية الرقابة على قرارات التسعير** :

تتجلى أهمية الرقابة على قرارات التسعير في كونها تؤثر وتتأثر بأطراف عديدة ويظهر ذلك من خلال عدة جوانب :

أ) النظرة الإقتصادية : تعتبر الأسعار المحدد الرئيسي لمستوى المبيعات من السلع والخدمات لذلك يعتبر السعر موضع إهتمام جميع النظريات الإقتصادية، والكثير من الباحثين الإقتصاديين.

ب)المستوى الحكومي : بما أن الأسعار تؤثر على معدلات التضخم وعلى الرفاهية الإجتماعية للمواطنين فإنها تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة .

ج)التأثير على الربحية : إن السعر يؤثر على معدلات الربحية التي يحققها البنك وذلك من خلال العائد الذي يمكن الحصول عليه بالإضافة إلى تأثيره على الطلب وبالتالي على حجم الأعمال التي يمكن تحقيقـها، أي أن السعر يؤثر على ربحية البنك مباشرة .

لهذا نجد أن التسعير هو العنصر الوحيد الذي يحقق إيرادات للبنك، بينما بقية عناصر المزيج التسويقي المنتج – الترويج – التوزيع تعتبر تكلفة للبنك، إلا أن التسعير في البنوك يأخذ أشكالا متعددة منها معدلات سعر الفائدة على القروض أو الودائع بالإضافة إلى تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء .

المحاضرة الثالثة عشر:

الرقابة على ترويـج وتوزيـع الخدمات المصرفية

المحاضرة الثالثة عشر: الرقابة على ترويج وتوزيع الخدمات المصرفية

1- الرقابة على ترويج الخدمات المصرفية:

❖ **مفهوم الترويج وأهميته:**

يعد الترويج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، وهذا راجع للدور الحيوي الذي يلعبه في جذب العملاء للبنك المتعامل معه من خلال إقناعهم بميزة وجودة الخدمة المصرفية المقدمة، وبالتالي استمرار التعامل مع هذا البنك مستقبلا.

ومعنى الترويج هو مجموعة جهود تسويقية يقوم بها البنك لإمداد عملائه بمعلومات عن مزايا الخدمة المصرفية التي يقدمها وامتيازها عن غيرها من الخدمات المنافسة، وأنها إشباع لمشاكل العملاء المراد حلها ، أي أن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال المستخدمة من طرف البنك بهدف إخبار– أو تذكير– أو إقناع – عملائه، إما لشراء خدمته المصرفية المقدمة أو لتعريفهم بالدور الفعال للبنك في المجتمع. وطبقا لهذا التعريف يمكن النظر إلى الرقابة على سياسة الترويج على أنها :

- الرقابة على عملية الإتصال بين البنك والعميل فوظيفته الأولى هي نقل معلومات عن الخدمة للعميل وهذا لتسهيل عملية الحصول عليها .

- هي عامل يؤثر إيجابيا على العملاء نحو البنك وخدمته المصرفية. ونتيجة هذا التأثير الإيجابي هو شراء الخدمة المصرفية أو الإستمرار في ذلك مستقبلا .

- يتناول الترويج جانبين أحدهما مادي وهو الخدمة المصرفية المقدمة والثاني معنوي وهو تكوين صورة ذهنية جيدة عن البنك (سمعته أو شهرته).

❖ **أهداف الرقابة على الترويج :**

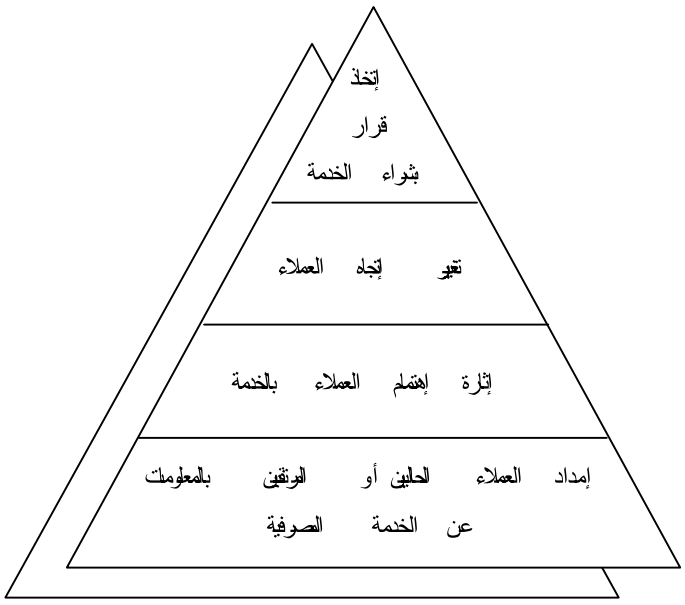
يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف عامة و أخرى خاصة :

أ) الأهداف العامة : تتمثل في :

- ✓ إيصال معلومات عن الخدمة المصرفية للعملاء الحاليين أو المرتقبين .
- ✓ إثارة إهتمام العملاء بهذه الخدمة .
- ✓ تغيير إتجاه العملاء وخلق تفضيلات لديهم .
- ✓ التأثير على العملاء إما بشراء الخدمة أو الإستمرار في إستخدامها .

وتصنع هذه الأهداف العامة شكلا هرميا يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بتحفيز العملاء على إتخاذ قرار شراء هذه الخدمة، كما يمثل الشكل الآتي :

الشكل رقم (6) : هيكل الأهداف العامة للترويج.



المصدر : أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 309.

ب) الأهداف الخاصة :

إن الأهداف الخاصة لا يمكن حصرها ووضعها في إطار محدد لأنها متغيرة ومتقلبة من وقت لآخر ومن بنك لآخر ومن خدمة مصرفية لأخرى، وهذا باختلاف الظروف التي يعمل فيها البنك.

2- الرقابة على توزيع الخدمات المصرفية :

❖ **أهمية عنصر الرقابة في توزيع الخدمات المصرفية** :

إن المؤسسات تركز في الغالب على العناصر الثلاثة للمزيج التسويقي وهي المنتج، التسعير والترويج وتهمل العنصر الرابع وهو التوزيع، لذا قامت دراسة بالتركيز على ضرورة التفاعل والتكامل بين العناصر الأربعة، وعنصر التوزيع في مجال الخدمة المصرفية يعني المكان–place- أو الوسيلة التي يمكن بها للبنك إيصال خدماته إلى العميل بشكل فعلي ،وتظهر أهمية الرقابة على هذا النشاط في كونه يمثل قيمة مضافة إلى الخدمة المصرفية وهي المنفعة الزمنية والمكانية، أي أن البنك يستخدم منافذ التوزيع للتأكد من وصول الخدمة للعميل في الوقت والمكان المناسبين.

تعد الرقابة في إختيار موقع فروع البنك من أهم العوامل المسهلة للتوزيع على العملاء الحاليين أو المرتقبين، لذا فإن نجاح البنك مرتبط باختيار موقع فروعه وحسن توزيعها في تحقيق أهدافه وربحيته وما يناسب العميل وفقا لإعتبارات التكلفة والعائد .

❖ **المعايير التي تحكم الرقابة في إختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية :**

تنقسم هده المعايير إلى قسمين، معايير تتعلق بالعملاء وأخرى تتعلق بالبنك .

أ) المعايير المتعلقة بالعملاء :

إن الهدف النهائي لمنافذ التوزيع بالنسبة للبنك هو مدى تناسب وصول الخدمة إلى العميل حسب رغبته ومتطلباته وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى، ويطرح هنا هذا التساؤل ما مدى ملاءمة الخدمة للعميل ؟ والملاءمة هي أهم قرار يتخذه العميل في إختيار البنك الملائم له في تعامله، فعلى سبيل المثال، العملاء الأفراد معيارهم في إختيار الفرع أو البنك هو سهولة الوصول إلى هذا الأخير أي قربه من مكان السكن أو العمل وقد تترتب على إستخدام أجهزة الصرف الآلي في تحقيق عنصر الملائمة للعميل . أما بالنسبة لكبار العملاء من التجار والشركات فإن عنصر الملاءمة لهم يعني تواجد موظفي البنك في مكاتبهم للتعرف على إحتياجاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم .

ب) المعايير المتعلقة بالبنك :

إن البنك عكس كثير من المنظمات ليس بحاجة إلى وسطاء، وهذه الميزة توفر للبنك درجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية، ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير المتعلقة بالبنك، ويضاف هذا العنصر إلى عنصر الملاءمة في اعتبارات معظم العملاء سواء كانوا أفراد أو شركات لاختيار البنك أو الفرع، فإن لم تكن الخدمة متاحة في الوقت المناسب فهذا سيخفض من المبيعات، وبالتالي هذا المفهوم يحقق قيمة مضافة للجهود التسويقية للبنك، ويحتوي عنصر الإتاحة على جوانب منها قدرة البنك أو فروعه على تزويد العملاء بالخدمة المصرفية في الوقت المناسب، مثلا : هل يمكن للفرع أن يزود العميل بالعملة الأجنبية المطلوبة عندما يحتاج إليها ؟، ثم عنصر الوقت الذي يفسر بساعات العمل المحدودة للبنك وإعاقتها لأن تكون الخدمة المصرفية متاحة للعميل في وجود هذا القيد، وأخيرا الخدمات الجيدة للعملاء أي ضرورة توفر أسلوب اللباقة وحسن المعاملة في موظفي البنك الذي سيؤدي إلى جودة الخدمة وسرعتها في الوصول إلى العميل كما كان يتوقع .

❖ **الرقابة على قنوات توزيع الخدمات المصرفية** :

إن الرقابة على قنوات التوزيع البنكي تتم على قنوات متعددة نذكر منها:

أ) فروع البنك.

ب) وحدات التعامل الآلي

ج) تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا .

ولتحقيق أهداف البنك لابد من توفر شروط في الخدمات المصرفية وهي :

- أن تكون الخدمة ذات نموذج عام تقدم لعدد كبير من الأفراد .
- يمكن تسويقها بسهولة في السوق .
- تتطلب توزيع وانتشار جغرافي
- تعتمد بشكل كبير على الإعلان والترويج.
- تتمتع بجاذبية كبيرة من جانب العملاء.

خاتمة:

إن أحد متطلبات التغيير لمواجهة التحديات الراهنة في السوق المصرفي هو الإهتمام بالرقابة على النشاط التسويقي للبنوك فهو الضمان لتقديم أفضل الخدمات والتسهيلات للزبائن ولتوسيع نطاق أسواقها وزيادة أرباحها بما يحقق الإستمرار والنمو في نشاطها المصرفي. حيث إن المهمة الرئيسية لوظيفة رجال التسويق في ظروف المنافسة ليست المهارة في جعل العميل يتصرف وفقا لرغبات ومصالح البنك بقدر ماهي تفهم لمصالح ورغبات العميل ثم جعل البنك يتصرف وفقا لها.

ومن هذا المنطلق فإن الرقابة التسويقية المصرفية تساهم في السعي لإشباع رغبات عملاء الخدمة المصرفية والتي تمثل عناصر المزيج التسويقي المصرفي:

1/ أنواع ومواصفات الخدمة المصرفية .

2/ سعر وأسس تحديد تكلفة الخدمة المصرفية .

3/ منافذ توزيع الخدمة (الوكالات البنكية).

4/ برامج الترويج للخدمة المصرفية .

المحور السابع:

الرقابة المصرفية التجارية

المحور السابع: الرقابة المصرفية التجارية

مقدمة:

إن الرقابة المصرفية التجارية عملية ضرورية ولا غنى عنها في المؤسسات المالية والبنوك ، في كونها تمكن من الحد من المخاطر والتأكد من ما تم التخطيط له لاتخاذ الإجراءات المناسبة بالإضافة إلى خلق جهاز مصرفي سليم وقوي ، ليحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين يضمن تنفيذ السياسة النقدية بشكل قوي ، وأيضا يساهم بشكل فعال وحيوي في تنمية وتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة وازدهارها.

و يشمل هذا المحور على محاضرة واحدة بعنوان:

المحاضرة الرابعة عشر: مفهوم و أهداف الرقابة المصرفية التجارية و أنواعها.

المحاضرة الرابعة عشر:

مفهوم و أهداف الرقابة المصرفية التجارية و أنواعها

المحاضرة الرابعة عشر: مفهوم و أهداف الرقابة المصرفية التجارية و أنواعها

1. مفهوم الرقابة المصرفية التجارية:

قد يختلف شكل الرقابة التجارية من نظام مصرفي لآخر، لكن يمكن تعريفها كالآتي:

هي كل جهد أو فعل ذو سمة إشرافية و/ أو رقابية يتم بواسطة السلطة النقدية من خلال أجهزة النظام نفسه أو أي جهات رقابية أخرى ذات صلة، بغرض خلق واستدامة نظام مصرفي محصن ومتماسك ومتفاعل مع الاقتصاد بحيث يساهم في تحقيق أهداف الأطراف المتعددة المشتركة في الصناعة المصرفية بتوازن مقدر تحقيقاً لأهداف السياسة النقدية والمصرفية على وجه الخصوص، والمساهمة في السياسات الأخرى في تجسيد مطلوبات الخطط الاقتصادية والاجتماعية الكلية.

وتعني الرقابة التجارية أن النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت أو التي احتوتها الخطة، وبالتالي فهي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومن ثم تحديد الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد هذه الفجوة.

ويتمثل التعريف المتفق عليه في كونها تهدف إلى التحقق مما إذا كان كل نشاط داخل البنك يحدث وفقا للخطة المستهدفة والتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها.

- **الرقابة التجارية المصرفية:** هي مجموع القواعد والإجراءات والأساليب التي تسير عليها أو تتخذها السلطات النقدية والبنوك المركزية والمصارف بهدف الحفاظ على السلامة المالية للمصارف توصلا إلى تكوين جهاز مصرفي سليم يساهم في التنمية الاقتصادية ويحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين ، وبالتالي على قدرة الدولة والثقة بأدائها.

- تعد الرقابة التجارية المصرفية شرطا لاستمرارية البنوك ، وتأكيدا لسلامة مراكزها المالية ، ويمكن تعريفها انطلاقا من مبادئها العامة " على أنها جزءا أساسيا من العملية الإدارية ، هدفها هو التحقق من أن التنفيذ والأداء الفعلي يسيران طبقا للخطة الموضوعة".

2. أنواع الرقابة المصرفية التجارية:

تنقسم الرقابة المصرفية التجارية إلى:

- ✓ **الرقابة الداخلية** : حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين OECCA نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية ، الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة ويبرز دلك بالتنظيم وتطبيق الطرق والإجراءات من اجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة .

وهي أيضا تلك العمليات التي يقوم بها البنك داخليا بغية ضبط نشاطه وتصحيح الأخطاء التي تكشف في مختلف مصالحه وتستعين في ذلك ب:

- **الرقابة المحاسبية:**

من خلالها يتأكد البنك من تطبيق مختلف العمليات المحاسبية وفق ما تنص عليه التعليمات الصادرة من الجهات الإشرافية والرقابية الخارجية وأيضا من إدارته العليا وفق السلطات الممنوحة للمصالح المعنية فيه بهذا المجال خاصة فيما يتعلق بالعمليات المحاسبية

- **الرقابة الإدارية** :

الهدف منها ترقية الأداء الوظيفي وضمان التنفيذ الأمثل لمختلف السياسات الإدارية وتحسين أساليب تكوين الموظفين .

- **الرقابة على عمليات الضبط الداخلي:**

هي تلك العمليات الروتينية الهادفة إلى الكشف المبكر عن عمليات الغش والأخطاء المختلفة ومحاولة تصحيحها في وقتها .

❖ أهداف الرقابة الداخلية:

تتمثل أهدافها الرئيسية في :

- تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات .
- التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية .
- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية .
- تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية .
- حماية نوعية المعلومات وتشجيع تحسين الأداء .

- ✓ **الرقابة الخارجية:** تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة المكتبية:**

تشمل مراجعة وتحليل البيانات المالية التي تقدم إلى السلطات الرقابية من قبل البنوك ، إن تحليل هده البيانات عادة يسهل الرقابة على أداء البنوك وبالتالي يمكن معرفة المشاكل التي تطرأ على أعمال البنك وهدا النوع من الرقابة يجعل من عملية الرقابة المكتبية عملية فعالة، إن فاعلية الرقابة المكتبية تعتمد بالدرجة الأولى على مدى صحة ودقة ومصداقية البيانات التي تقوم البنوك بتزويد السلطات الرقابية بها.

- **الرقابة الميدانية:**

تتمثل في القيام بالتأكد من إن البنك يقوم بممارسة أعماله حسب القوانين والتشريعات السائدة بالإضافة إلى التأكد من مدى دقة وصحة البيانات التي يتم تزويد السلطات الرقابية بها .

- **رقابة الأسلوب التعاوني :**

يشترك البنك المركزي مع البنوك في دراسة المشكلات التي تواجه الجهاز المصرفي ويتخذ بالاشتراك معها قرارات جماعية يواجه بها تلك المشكلات ودلك ينمي روح التعاون بين البنك المركزي ووحدات البنوك مما يجعلها تنفد القرارات والتوجيهات التي أسفرت عنها الدراسة المشتركة .

3. أهمية وأهداف الرقابة المصرفية التجارية :

❖ **اهمية الرقابة المصرفية التجارية:**

تكمن اهمية الرقابة المصرفية التجارية في ما يلي:

- ✓ العمل على توجيه الاستثمارات التي تقوم بها البنوك نظرا لأهميتها في تمويل المشاريع الاقتصادية.
- ✓ تعتبر رقابة القطاع المصرفي هامة نظرا للدور الحيوي الذي يقوم به في عملية المدفوعات وخلق النقود وقدرته في التأثير على القوة الشرائية للعملة الوطنية.
- ✓ إمكانية الوقوف على نوعية موجودات البنك وتقييمها ومعرفة درجة المخاطر التي تتحملها ومن ثم محاولة الحد منها.
- ✓ التأكد من مدى التزام البنوك وتقيدها بالتعليمات الصادرة عن البنك المركزي .
- ✓ تمكن الرقابة على البنوك من الحد من المخاطر التي قد تؤدي إلى ضياع الودائع وبالتي الحفاظ على ثقة الجمهور في الجهاز المصرفي.

و عليه تتجلى اهمية الرقابة المصرفية التجارية في الحفاظ على الاستقرار وصيانة الثقة من طرف العموم في النظام المالي ودلك لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين لأموالهم لدى البنوك ودائنين الآخرين .

❖ **أهداف الرقابة المصرفية التجارية:**

من أهم الأهداف التي تسعى إليها الرقابة المصرفية التجارية ما يلي :

✓ **الحفاظ على الاستقرار النظام المالي والمصرفي** : أصبح الحفاظ على الاستقرار المالي على مدى العقد الماضي هدفا متزايد الأهمية في سياق صنع السياسات الاقتصادية، فالنظام المالي يكون مستقرا إذ تميز بالإمكانيات التالية:

- كفاءة توزيع الموارد حسب المناطق.
- تقييم المخاطر المالية وتسعيره وتحديدها وادارتها .
- استمرار القدرة على أداء الوظائف الأساسية حتى مع التعرض للصدمات الخارجية.

✓ **دعم البنوك ومساعدتها والتنسيق فيما بينها**:

إن اطلاع البنك المركزي على أوضاع البنوك بالتفصيل التي تتيحها القوانين والتشريعات المصرفية تجعله يمتلك قاعدة معلومات مصرفية عن كافة البنوك العاملة في الجهاز المصرفي .

✓ **ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي :**

يتم دلك من خلال فحص المستندات والحسابات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر وتقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية.

✓ **حماية المودعين**:

عن طريق تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها اتجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول .

خاتمة:

الرقابة التجارية تعمل على خلق بيئة مصرفية مالية مواتية ومساعدة تمكن المؤسسات المالية التى تباشر أعمالاً مصرفية من تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها ، مع تحقيق الأهداف الكلية للاقتصاد من خلال الأهداف الوسيطة الآتية :

- ✓ حماية حقوق المودعين والدائنين والمساهمين بحيث يكون للمصرف فى وضع سلامة وملاءمة مالية لمقابلة سحوبات أصحاب الودائع بحسب الطلب أو الأجل وتأمين المصرف من حالات الإعسار .
- ✓ تأسيس عناصر تأمين مستدامة من خلال نظام الإنذار المبكر للتنبيه بالانحرافات والاختلالات التي تشكل مهدداً للسلامة المالية للمصرف .
- ✓ بسط الوعي المصرفي الشمولي للمتعاملين بالمصارف عامة وللعاملين بالمصارف خاصة .
- ✓ وضع الأطر القانونية واللوائح والمنشورات والتدابير التي تبين الحقوق والالتزامات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء (من الناحية العلمية و العملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- تيسير العجارمة و محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2002.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات في المنظمات المعاصر، بيروت الدار الجامعي، الطبعة 3، 2005.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، طبعة 2008،.
- جميل محمد بكير، عمر عبد الرحمان، السكرتاريا ، مكتبة عين شمس مصر ،1977.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- الاردن عمان-، 2009.
- رضوان المحمود العمر ، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، الطبعة الثانية،2005.
- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية،2002.
- محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة الأولى ،2011.
- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.

- محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، ادارة التسويق(التحليل - التخطيط - الرقابة)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، طبعة الثانية، 1427هـ/2007م .
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002.
- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- محمد فريد الصحن، قراءات في ادارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2002.
- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس ،مبادئ التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية ،2004.
- محمد عبيدات، عبد الله سمارة ،ادارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة ،2009،2008.
- محمد امين عبد النبي ، الرقابة المصرفية ، زمزم ناشرون وموزعون الاردن وعمان ،الطبعة الأولى، 2012 .
- محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمود جاسم محمد عبد الصمد: استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن،2000.
- محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،1999 .
- موسى اللوزي: التنمية الإدارية –المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- مصطفى نجيب الشاويش ، الادارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1993.
- مصطفى زهير ،التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت ،1984.
- سعد غالب ياسين- الادارة الدولية- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان، 2007.
- شقيري نوري موسى وآخرون ، إدارة المخاطر المصرفية ’الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.الطبعة 2، 2016.

- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية الإسكندرية ،1997.
- عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، طبعة الأولى ،2009.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، 1993.
- عصام الدين أمين ابو علفة ،التسويق (المفاهيم - الإستارتيجية)، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
- علي فلاح الزعبي ،إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى ،2009م ،1430ه.
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، 1999.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- فريد النجار ،إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2004.
- فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، ادارة التسويق (المفاهيم- التطبيق تطوير الأداء)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهي البرزنجي ،استراتيجيات التسويق (المفاهيم –الأسس- الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان الأردن الطبعة الأولى ،2004 .
- هاني حامد الضمور ،إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ،1999.

المحاضرات:

- براهمي فاروق، محاضرات إدارة التسويق، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2013.

الأطروحات والمذكرات:

- سليمان ناصر ، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية ، دكتواره ، علوم الاقتصادية ، الجزائر، 2014.
- فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك ، أطروحة دكتواره فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
- محمد سليماني ،الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة ،2007.
- حورية حميني ، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية ، ماجستير تخصص بنوك وتأمينات ، قسنطينة، 2016/2015.
- العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه، مدكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- عاشوري صورية ، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، 2016/2015.
- منقور ليلى ، دور التدقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلي ، ماستر تخصص بنوك وأعمال، 2014/2013.
- جلاوي رشيدة ، الرقابة المصرفية ودورها في تفعيل أداء البنوك ، ماستر اقتصاديات مالية وبنوك، البويرة 2015 .

المؤتمرات و المقالات:

- مؤتمرالأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات و القضايا الارهنة)، منشوارت الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف ،2004.
- صلاح الدين محمد أمين الإمام / صادق راشد الشمري ، تفعيل انظمه الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية لنظام CRAFTE نموذجا ' مجلة الإدارة الاقتصادية ، السنة الرابعة والثلاثون – العدد تسعون / 2011.
- بوحفص جلاب نعناعة ، الرقابة الاحت ارزية وأثرها على العمل المصرفي بالجزائر ، مجلة المفكر – العدد الحادي عشر ، 2014.
- فارس مسدور ، مداخلة بعنوان الرقابة المصرفية بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.

المراجع باللغة الفرنسية:

- LEVIT (T), Le Marketing en 18 textes choisis, par Bursk E.C et Chapman J.F, les éditions d'organisation , Paris , 1974.
- khlassi Réda, l'audit interne (Audit operational), 3eme Edition Algérie, 2010.
- Philip Kotler , le marketing, tome 2, 2 eme édition O.P.U , 2012.
- Yves Chirouze ،quel marketing pour la banque de demain, la Revue banque,(10)janvier 1977 N° 358 Alger, 1990.
- Philip Kotler, Marketing Management, Prentic HallInc , Newjersey 2012 .

Nom du document : مطبوعة بدون.docx
Répertoire :
/Users/macbookair/Library/Containers/com.microsoft.Word/Data/Documents
Modèle : /Users/macbookair/Library/Group Containers/UBF8T346G9.Office/User Content.localized/Templates.localized/Normal.dotm
Titre : د.حمدون أسماء محاضرات في الرقابة التسويقية المصرفية
Sujet :
Auteur : Microsoft Office User
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 27/10/2026 23:07:00
N° de révision : 2
Dernier enregistr. le : 27/10/2026 23:07:00
Dernier enregistrement par : Microsoft Office User
Temps total d'édition : 0 Minutes
Dernière impression sur : 27/10/2026 23:07:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 115
Nombre de mots : 18 645
Nombre de caractères : 108 672 (approx.)