

(١٢)

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

تصدر عن جامعة الكويت
الاصدارات الخاصة

المفهوم الحديث للتسويق
وتخطيط الخدمات المصرفية في البنوك
التجارية الكويتية

تأليف

د. السيد عبد المجيد
مدرس ادارة الأعمال
جامعة الكويت

د. عبد الفتاح الشريفي
مدرس ادارة الأعمال
جامعة الكويت

الكويت ١٩٨٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

لم يحظ الموضوع الخاص بتسويق الخدمات كأحد مجالات الدراسة بنفس القدر من الاهتمام الذي حظي به المجال الخاص بتسويق السلع الملموسة . ويرجع ذلك في جانب منه الى ارتباط التسويق منذ ظهوره وفي معظم مراحل تطوره بمجال السلع ، كما يرجع في الجانب الآخر الى الاعتقاد الذي ظل سائدا - ولفترة ليست قصيرة - بعدم ضرورة التفرقة بين السلع والخدمات باعتبارهما من طبيعة تسويقية واحدة (١).

وقد تمثل هذا الاعتقاد فيما وضع للتسويق من تعاريف في هذه الفترة ، وفي مقدمتها ذلك الخاص بالجمعية الأمريكية للتسويق (٢) وتلك التي تبناها عدد من الكتاب البارزين مثل مكارثي (٣) وستانتون (٤). وتنظر هذه التعاريف الى التسويق باعتباره مجموعة من أنشطة الأعمال التي تعمل فيما بينها على تسهيل تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي . وتحمل هذه التعاريف بين طياتها قبولاً ضمناً لافتراض أساسي يتمثل في أن سلوك المشتري لا يختلف في حالة شراء السلع عنه في حالة شراء الخدمات ، ومن ثم فإن منظمات الأعمال يمكنها تبعاً لذلك أن تنتهج نفس الأسلوب التسويقي في كل من الحالتين .

ويتجاهل هذا الافتراض - مع التسليم بصحته - حقيقة ما أصبح مستقراً عليه الأمر في الفكر التسويقي الآن من وجود خصائص مميزة للخدمات تحتم ضرورة وجود برامج خاصة لتسويقها تختلف في طبيعتها عن تلك التي تناسب تسويق السلع . وتتمثل أهم هذه الخصائص

بالإضافة الى أن الخدمات غير ملموسة في أن مساهمة مستعمل الخدمة في انتاجها تعتبر مطلوبا أساسيا لانتاج الخدمات هذا فضلا عن أن الاتصال المباشر بين مستعمل الخدمة والمنظمة التي تؤدي الخدمة يعد أمرا لا غنى عنه سواء لانتاج الخدمة أو استهلاكها (٥) . بالإضافة الى ذلك فإن الخدمة غير قابلة للتخزين عادة ولا توجد حالة مردودات المبيعات للخدمة بعد أدائها .

وتعكس هذه الخصائص آثارها على عدة جوانب تتعلق بشويق الخدمات . وترتبط هذه الجوانب في ناحية منها بتحديد نوعية الوظائف التسويقية الواجب اداؤها ، خاصة وأن هناك وظائف تنفي الحاجة اليها كالنقل والتخزين على حساب وظائف أخرى تزداد أهميتها ومشكلات أدائها كالسعير والتوزيع . أيضا ترتبط هذه الجوانب في ناحية أخرى بتحديد كيفية الأداء بالنسبة للوظائف التسويقية المختلفة في منظمات الخدمات وتحديد النتائج المترتبة على هذا الأداء سواء بالنسبة للمنظمة نفسها أو بالنسبة للمستهلك أو المجتمع .

وتتناول هذه الدراسة أحد المجالات الهامة للخدمات ، وهو مجال الخدمة المصرفية والتي تقدمها البنوك التجارية بدولة الكويت ، وتركز الدراسة على التعرف على كيفية قيام البنوك بتخطيط مزيج خدماتها والأسس التي تعتمد عليها في ذلك .

ويتطلب الأمر قبل التعرض لتفصيلات الدراسة تناول موضوع التسويق المصرفي من حيث تطوره ومدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في هذا المجال الحيوي من مجالات الخدمات بشيء من التفصيل . ويرجع ذلك الى أهمية تكوين اطار نظري يساعد على تفهم طبيعة هذا الموضوع من ناحية ، وتفسير نتائج الدراسة من ناحية أخرى .

أولاً : التسويق المصرفي والمفهوم الحديث للتسويق

(١) تطور التسويق المصرفي :

يرجع ظهور التسويق المصرفي وبداية اهتمام البنوك به الى أواخر الخمسينات وبداية الستينات من هذا القرن (٦) ، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل من أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات المالية الأخرى أو من جانب بعضها البعض (٧) . وقد ترتب على هذه المنافسة أن فقدت البنوك الأمريكية حوالي نصف حصتها السوقية من سوق المال على مدى خمسون عاما حيث انخفضت هذه الحصة من حوالي ٥٥ ٪ الى ما يقرب من ٣٠ ٪ خلال الفترة من ١٩٠٠ حتى ١٩٥٢ (٨) .

وقد تمثل اهتمام البنوك بالتسويق في عدة نواحي يأتي في مقدمتها زيادة اقتناع المسؤولين عن ادارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغير اتجاهاتهم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستثمار والاستقرار والنمو . وفي تقدير ما يشوز (٩) فقد كان هذا التغير في الاتجاهات من أهم العوامل وراء احتلال وظيفة التسويق أهميتها ومكانتها الشرعية ، كوظيفة أساسية في هيكل وظائف العديد من البنوك .

وقد انعكس الاهتمام بوظيفة التسويق على عدة نواحي ترتبط أساسا بتغير فلسفة الادارة بالبنوك نحو الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية اتخاذ

القرارات خاصة ما يتعلق منها بتخطيط المزيج التسويقي بعناصره المختلفة . فلم يعد الأمر يقتصر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن العملاء والأسواق كأساس لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وإنما تعدى ذلك الى تزايد الاهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياسات البنوك وأساليبها بما يؤدي الى زيادة مقدرتها على مقابلة احتياجات المستهلكين من ناحية ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق من ناحية أخرى . وبمعنى آخر فقد أصبحت البنوك ترتبط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين قدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق والعمل وفقا لها .

على أن تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق ، وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لم يحدث طفرة واحدة . فقد مر التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل هي (١٠) :

مرحلة الترويج The promotion stage ، ومرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء The personalization stage ومرحلة التجديد The Innovation stage ، ومرحلة نظم التسويق The marketing systems stage ، ومرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق The societal marketing stage .

وفيما يلي توضيح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل :

أ - مرحلة الترويج :

تمثل هذه المرحلة والتي سادت في أوائل الستينات ، بداية اهتمام البنوك بالتسويق ، المرحلة الأولى من مراحل تطوير التسويق المصرفي . وينصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة الى مفهوم الاعلان أو الاعلان

والعلاقات العامة معا . ومن ذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من اعلان وترويج للخدمات وذلك بهدف اجتذاب عملاء جدد الى البنك أو المحافظة على وزيادة حجم معاملات العملاء الحاليين .

وقد قامت البنوك - سواء التي كانت أو ما زالت - في هذه المرحلة بانشاء وحدات تنظيمية خاصة للتسويق أو بتغيير مسمى وحدات أو ادارات العلاقات العامة بها الى ادارات التسويق ، وبالرغم من ذلك فان نشاط التسويق في هذه البنوك يقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية خاصة وان مفهوم التسويق من وجهة نظرها لا يخرج عن كونه مرادفا لمفهوم الترويج .

ب - مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء :

بدأت هذه المرحلة من مراحل تطور التسويق المصرفي مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه . وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الاهتمام بالعملاء نتيجة عوامل المنافسة من ناحية ، وبعد أن بات واضحا للبنوك - في ضوء ما تم القيام به من دراسات أو ما يصل إليها من شكاوي واقتراحات - ان الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار العملاء في تعاملهم معها من ناحية أخرى .

ومع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق المصرفي ينحو منحى آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه

An Atmosphere of Friendliness . وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور
أو أشكال منها ما يلي :

١ - تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء Customer Orientation
لدى العاملين بالبنوك ، خاصة ذوي الاتصال المباشر بعملاء البنك . وقد
تمثلت أداة ذلك في عقد الدورات التدريبية للعاملين بالبنوك على كيفية
معاملة العملاء والأساليب المناسبة الواجب اتباعها في ذلك وعلى كيفية
تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الاهتمام بهم .

٢ - تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي الى سرعة
أداء الخدمات من ناحية وتقليل معدلات شكاوي العملاء من ناحية
أخرى .

٣ - تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء ومعاونتهم في اتخاذ
قراراتهم المالية بطريقة سليمة .

٤ - تحديث أماكن تأدية الخدمات وصالات انتظار العملاء
بما يجعلها أكثر جاذبية من ناحية وبما يعطي الانطباع للعميل بأنه موضع
ترحيب مستمر من ناحية أخرى Continuous Feeling of Welcoming .

وقد واكب العمل بهذا المفهوم ظهور عدة دراسات عن التسويق
المصرفي يدور محورها حول كيفية معاونة البنوك على تدعيم مفهوم
التوجيه بالعملاء والعمل به (١١) .

ج - مرحلة التجديد :

على الرغم من النتائج التي حققها العمل بمفهوم التوجيه بالعملاء
فقد بدأت البنوك في سعيها المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير

مفهوم التسويق المصرفي الى مفهوم التجديد سواء في نوعية الخدمات التي تقدمها أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات وذلك لتحقيق أكبر اشباع ممكن للحاجات غير المشبعة للعملاء . وقد ساعد على تطوير مفهوم التسويق المصرفي على هذا النحو النتائج الايجابية التي حققتها الشركات ذات السياسة المنتظمة في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة ، وما استقر عليه الفكر التسويقي من أهمية المنتجات الجديدة باعتبارها واحدا من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في استمرار بقائها وفي تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها(١٢) .

وقد انتقل الاهتمام بالمستهلك في ظل العمل بهذا المفهوم الى مرحلة أخرى ، فلم يعد الأمر يقتصر على تطوير أساليب التعامل معه وإنما تعدى ذلك الى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوكه والحاجات المالية غير المشبعة بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي الى تحقيق أهداف المستهلك من ناحية وأهداف البنك من ناحية أخرى . ومن ذلك فقد شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك المستهلكين ، كان من نتائجها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل الخدمة الآلية Auto Service وبطاقات الائتمان Credit Cards وغيرها .

د - مرحلة نظم التسويق :

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي أصبحت تعمل في ظلها هذه البنوك دخل التسويق المصرفي مرحلة أخرى من مراحل تطوره . وتتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في

أطار من وجود أنظمة متكاملة للمعلومات التسويقية واعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها . ومن ذلك فقد بدأ اهتمام البنوك في هذه المرحلة باعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية بشكل عام . كذلك بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط واعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) وذلك لكل وجه من أوجه النشاط المصرفي ، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق أهداف البنك بالكيفية المطلوبة .

ويعكس دخول التسويق المصرفي هذه المرحلة بداية اهتمام البنوك بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق . وقد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققها الشركات أو المنظمات التي تعتنق هذا المفهوم . أيضا فقد ارتبط العمل بهذا المفهوم بالتطورات التي حدثت في أنظمة المعلومات سواء في مجال حفظها أو تسجيلها أو استرجاعها هذا فضلا عن زيادة اقتناع الادارة بالبنوك بأهمية وجود مثل هذه الأنظمة خاصة بعد ما تبين أن العمل بالمفاهيم السابقة للتسويق المصرفي لا يؤدي الى تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والنمو بالكيفية المطلوبة .

هـ - مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق :

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي . وقد بدأت هذه المرحلة في الظهور خلال العشر سنوات الأخيرة وذلك كنتيجة طبيعية لنمو حركة حماية المستهلك Consumerism والحركات الاجتماعية الأخرى . ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على

ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار وذلك الى جانب أخذ مصلحة المستهلك الفرد أو المنظمة ، ويرجع ذلك الى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى (١٣) .

وينعكس تطبيق البنوك لهذه المرحلة أو المفهوم على عدة نواحي منها ما يلي :

١ - تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال أو توجيه الاستثمارات الى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة الحياة وتحقيق أكبر اشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد .

٢ - تأكيد أهمية معاونة العملاء على اتخاذهم قراراتهم المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم الى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها الى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع .

٣ - تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف عملائه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه وذلك من خلال اعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا العملاء عما يقدمه البنك من خدمات .

ويفيد العرض السابق لمراحل تطور التسويق المصرفي في استنتاج عدد من الحقائق أهمها ما يلي :

- ان اهتمام البنوك بالتسويق قد جاء متأخرا مقارنة بالوضع في

منظمات الأعمال الأخرى التي تعمل في مجال انتاج وتسويق السلع الملموسة .

- ان المراحل المختلفة في تطور التسويق المصرفي تعكس درجات مختلفة من الفهم والتصور لما يمكن أن يكون عليه نشاط التسويق في البنوك من جانب المسئولين عن ادارة هذه البنوك .

- انه من الصعب تحديد تاريخ معين لبداية العمل بكل مرحلة من مراحل تطور التسويق المصرفي فيما عدا المرحلة الأولى (مرحلة الترويج) والتي بدأت مع بداية اهتمام البنوك بالتسويق بشكل عام . كذلك لا يمكن الجزم بدخول المفهوم الاجتماعي للتسويق مرحلة التطبيق العملي وان كان المفهوم ذاته قد أخذ طريقه للظهور منذ حوالي عشر سنوات .

- ان التسويق المصرفي ظل حتى نهاية الستينات مرتبطا بمفهوم الترويج ومن ذلك فقد اقتصر ممارسة النشاط خلال هذه الفترة على القيام بأعمال الاعلان وتنشيط المبيعات .

- ان معظم البنوك ما زالت تمارس النشاط التسويقي في اطار من مفهوم المراحل الثلاث الأولى (الترويج ، الاهتمام الشخصي بالعملاء ، التجديد) (١٤) خاصة وان نسبة محدودة من البنوك هي التي بدأت في الاهتمام بتطبيق مبادئ أو مقومات المفهوم الحديث للتسويق وذلك على النحو الذي سنوضحه فيما بعد .

٢) مدى تطبيق البنوك للمفهوم الحديث للتسويق :

نتائج الدراسات السابقة :

واكب ظهور المفهوم الحديث للتسويق الى حيز الوجود منذ منتصف الخمسينات ظهور العديد من الدراسات التي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم . وقد تناولت هذه الدراسات في بعض منها المفهوم ذاته كفكرة نظرية تركز على مبادئ معينة (١٥) . كما تناولت في بعضها الآخر المدى الذي وصل اليه تطبيق هذا المفهوم في منظمات الأعمال المنتجة أو المسوقة للسلع ، والمتطلبات الضرورية لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي والنتائج التي يمكن ان تترتب على العمل بهذا المفهوم (١٦) ، وعلى الجانب الآخر فقد أثارت بعض الدراسات علامات استفهام حول مدى جدوى تطبيق هذا المفهوم أو العمل به (١٧) .

وعلى الرغم من مرور ما يزيد على ربع قرن على ظهور هذا المفهوم والعمل به فما زال تطبيقه محدودا في مشروعات الخدمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة . ويرجع ذلك كما سبق أن ذكرنا الى أن تسويق الخدمات لم يلقى بعد نفس القدر من الاهتمام الذي حظي به المجال الخاص بتسويق السلع ، كما أن التسويق المصرفي ما زال حديث العهد في التطبيق والعمل به .

وفي مجال استعراض نتائج الدراسات السابقة فإنه يمكن تقسيمها الى ثلاث مجموعات أساسية . تناولت المجموعة الأولى منها طبيعة وأهمية التسويق المصرفي ، وتمثل الهدف منها في توضيح طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في تحقيق أهداف البنوك (١٨) .

أما المجموعة الثانية فقد تركزت حول قياس مدى قيام البنوك بتطبيق المفهوم الحديث للتسويق (١٩) . وقد دارت هذه الدراسات في الفترة ما بعد بداية اهتمام البنوك بالتسويق ودخول التسويق المصرفي مرحلة متقدمة من مراحل تطوره .

وتغطي المجموعة الثالثة والأخيرة من الدراسات بعض النواحي المتخصصة كمدى امكانية تسويق خدمات معينة (٢٠) . أو مدى تطبيق مفاهيم معينة في تنظيم النشاط التسويقي (٢١) ، أو كيفية تسعير البنوك لخدماتها (٢٢) ، أو كيفية اختيار البنك لموقع فروعه والجوانب التسويقية الواجب مراعاتها في ذلك (٢٣) ، أو كيفية تسويق البنك لخدماته لقطاع معين من قطاعات السوق (٢٤) . ويلاحظ على هذه المجموعة من الدراسات أنها تفترض أن البنوك تعتنق مفاهيم حديثة في ادارة النشاط التسويقي الخاص بها ، وأن التسويق المصرفي المطبق بهذه البنوك قد دخل مرحلة متقدمة من مراحل تطوره .

ويلاحظ على الدراسات السابقة بصفة عامة أنها تتناول الوضع بالنسبة للتسويق المصرفي كما هو مطبق في البنوك في الدول الأجنبية . ومن ذلك فان الدراسات المنشورة بالعربية عن التسويق المصرفي بصفة عامة وكما هو مطبق في البنوك الكويتية بصفة خاصة تكاد تكون غير موجودة . وفيما عدا بعض المقالات النظرية عن التسويق المصرفي والتي ظهرت حديثا فان المجلات العلمية المتاحة تكاد تخلو من الدراسات التطبيقية في هذا المجال (٢٥) .

(٣) التسويق المصرفي في الكويت :

نظرة عامة على البنوك التجارية (٢٦) :

يرجع تاريخ الصناعة المصرفية في الكويت الى عام ١٩٤١ وذلك عندما قام أحد البنوك الخارجية بافتتاح أحد الفروع له بالكويت . وفي عام ١٩٥٢ تم تأسيس البنك الوطني كأول بنك مستقل يعمل في مجال الصناعة المصرفية بالكويت .

وقد شهدت الفترة منذ بداية الستينات تطورا ملحوظا في الصناعة المصرفية . ففي عام ١٩٦٠ تم تأسيس كل من البنك التجاري وبنك الخليج ، كما شهد عام ١٩٦٧ تأسيس البنك الأهلي . ومع نهاية الستينات وصل عدد الفروع التابعة للبنوك العاملة حتى هذا التاريخ ما يزيد على أربعين فرعا مصرفيا (٢٧) .

وقد أدت الزيادة التي طرأت على أسعار البترول خلال السبعينات الى زيادة مماثلة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي . ومن ذلك فقد شهدت هذه الفترة ميلاد أربعة بنوك هي بنك الكويت والشرق الأوسط وبنك برقان والذين تأسسا كبنكين تجاريين عامي ٧١ ، ١٩٧٧ على التوالي ، والبنك العقاري والذي يعمل كبنك متخصص في تمويل العقارات ثم بيت التمويل الكويتي والذي يعمل كمصرف اسلامي . وقد تم تأسيس هذين البنكين في عام ١٩٧٣ .

ويبلغ عدد البنوك التجارية العاملة في الكويت حاليا ستة بنوك يتبعها ١٢٨ فرعا . وتمثل هذه البنوك والفروع التابعة لكل منها في بنك الكويت الوطني ويتبعه ٤٢ فرعا ، البنك التجاري ويتبعه ٣٠ فرعا ، بنك الخليج ويتبعه ٢٥ فرعا ، بنك الكويت والشرق الأوسط

ويتبعه ١٤ فرعاً ، البنك الأهلي ويتبعه عشرة فروع ثم بنك برقان ويتبعه سبعة فروع (٢٨) .

(٤) أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من العوامل التالية :

١ - أهمية البنوك في تسيير دفة الحياة الاقتصادية للدولة . ويبدو ذلك واضحاً مما تقوم به البنوك - خاصة التجارية - من وظائف في مجال تجميع المدخرات النقدية بهدف تقديمها لتمويل النشاطات الاقتصادية المختلفة سواء الانتاجية أو الصناعية أو التجارية أو الخدمية . ومن ذلك فلم يعد هناك خلاف في الرأي حول ارتباط المجتمعات في جانب أساسي من تقدمها بمدى كفاءة البنوك التجارية في القيام بالأدوار المحددة لها .

٢ - أهمية التسويق في تحقيق البنوك لأهدافها بالكيفية المطلوبة . ويبدو ذلك واضحاً من استعراض الظروف البيئية - خاصة الاقتصادية - التي أصبحت تعمل في ضوءها البنوك التجارية في الكويت الآن ومن أهمها ما يلي :

- الانخفاض الملموس في الدخل الأساسي للدولة نتيجة انخفاض الطلب على البترول في السوق العالمي فضلاً عن انخفاض أسعاره . وقد انعكس ذلك على انكماش عائدات البترول لتصبح حوالي ٩ بليون دولار في عام ١٩٨٢ مقابل ١٣٥ بليون دولار في عام ١٩٨١ ، ١٩٥ بليون دولار في عام ١٩٨٠ (٢٩) .

- الحرب الدائرة في منطقة الخليج بين العراق وإيران والتي ظهر

تأثيرها واضحا على الحركة التجارية من استيراد وتصدير . وقد تمثل هذا التأثير في انخفاض صادرات الكويت الى ١٨٧٣ر٩ مليون دينار في النصف الأول من العام ٨٢/١٩٨١ مقارنة بالمخطط عن نفس الفترة والذي يبلغ ٢٦٦٢ر٧ مليون دينار هذا بالإضافة الى تقلص وقدره ٤٨ .٪ في فائض الميزان التجاري (٣٠) .

- استمرار أزمة السوق المالية والمعروفة باسم « أزمة سوق المناخ » وقد أحدثت هذه الأزمة عدة انعكاسات اقتصادية خاصة فيما يتعلق بإصابة السوق بحالة من الركود في المعاملات ، وان كانت هذه الانعكاسات لم يتم ترجمتها في شكل كمي بعد .

وقد ترتب على الأحداث السابقة تغيرات أخرى أهمها تخفيض ميزانيات الشركات والجهات الحكومية بدولة الكويت ، والاستغناء عن عدد من العمالة ، الأمر الذي أدى الى حالة انكماش اقتصادية وزاد ذلك من صعوبة الدور الذي تلعبه البنوك في منح الائتمان (المصدر الرئيسي لايرادات البنك) وفي الحصول على احتياجاتها من الودائع بالكيفية المطلوبة .

وبالإضافة الى هذه المتغيرات البيئية تشير نتائج الدراسات عن مناخ العمل المصرفي في المستقبل إلى عدة حقائق من أهمها ما يلي :

- تزايد الأهمية النسبية لقطاع الأفراد Retail Sector عن قطاع المنظمات Wholesale Sector في تحقيق أهداف البنوك . ويبدو ذلك صحيحا حتى بالنسبة للبنوك الكبيرة . وعلى حد تعبير نتائج إحدى هذه الدراسات بأن هناك اتفاق جماعي وكامل بين المهتمين بالبنوك والعاملين بها والدارسين بأن مستقبل البنوك يتركز في مجال سوق الأفراد (٣١) .

- تزايد حدة المنافسة التي سوف يتعرض لها البنوك نتيجة متغيرات الظروف الاقتصادية من ناحية وتزايد قوة المؤسسات المالية الأخرى من ناحية أخرى هذا فضلا عن تخفيض درجة الحماية التي توليها الدولة عادة للبنوك (٣٢) .

ان النتيجة المنطقية لتأثير هذه العوامل أو المتغيرات تتمثل في تزايد أهمية التسويق المصرفي وتزايد درجة استجابة البنوك لهذه الأهمية وذلك لمواجهة هذه المتغيرات .

٣ - أهمية تخطيط مزيج الخدمات والكيفية التي يتم بها تقديم البنك لخدماته المصرفية في تحقيق النشاط التسويقي للبنوك لأهدافها .
ويبدو ذلك واضحا اذا ما تبين أن الخدمات التي يقدمها البنك هي التي تحدد طبيعة ونطاق الأسواق التي يمكن أن يتعامل فيها كما أنها تمثل أداة البنك في اشباع رغبات عملائه وتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافه تبعا لذلك .

وسوف يتضح من عرض النتائج فيما بعد تأييد المديرين في البنوك الكويتية لأهمية مزيج الخدمات في تحقيق أهداف هذه البنوك .

٥) أهداف الدراسة ومحدداتها :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية بدولة الكويت للمفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج خدماتها المصرفية ، وبشكل أكثر تفصيلا تتحدد أهداف الدراسة فيما يلي :

١ - تحديد الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية بدولة الكويت ومدى التشابه أو الاختلاف بين البنوك فيما يتعلق بذلك .

٢ - تحديد مفهوم التسويق كما هو مطبق في البنوك التجارية بدولة الكويت .

٣ - تحديد مدى تطبيق البنوك التجارية بدولة الكويت للمفهوم الحديث للتسويق عند تخطيط مزيج خدماتها المصرفية وذلك وفقا لمقاييس محددة .

- وتمثل محددات الدراسة فيما يلي :

أ - تقتصر الدراسة على البنوك التجارية فقط دون غيرها من البنوك الأخرى المتخصصة أو الإسلامية وذلك لما لهذه الأخيرة من طبيعة خاصة .

ب - تقتصر الدراسة على مزيج الخدمات كأحد عناصر المزيج التسويقي ولا تتعرض لبقية العناصر (الترويج - التسعير - التوزيع) الا في مجال علاقتها بتخطيط الخدمة المصرفية .

ج - تعذر الحصول على نتائج رقمية تتعلق بنتائج بعض أنشطة البنوك وخطته نظرا لسرية هذه البيانات للبنوك ، وبالتالي فلم يتم تأكيد بعض الاستنتاجات بالحقائق المؤيدة لذلك .

ثانياً : طريقة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وعلى النحو السابق توضيحه قام الباحثين بتصميم الطريقة المناسبة للدراسة وتنفيذها . ويمكن تلخيص خطوات ومكونات طريقة الدراسة فيما يلي :-

(١) تحديد المشكلة وفروض البحث :

١ - من واقع الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات المتعلقة بموضوع البحث ثم تكوين الاطار النظري لموضوع البحث وتحديد الجوانب الواجب اختبارها بصفة مبدئية .

٢ - قام الباحثين بدراسة استكشافية لأحد البنوك الكبرى ، ومن خلال عدة مقابلات متعمقة ثم التأكد من امكانية الدراسة الميدانية للبحث واختبار الجوانب المحددة مسبقا .

٣ - من واقع الدراسة النظرية والدراسة الاستكشافية تم تحديد مشكلة البحث على أنها التعرف على المفهوم السائد للتسويق المصرفي في البنوك التجارية بدولة الكويت والتأكد من مدى تطبيق هذه البنوك للمفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج خدماتها المصرفية . ولدراسة هذه المشكلة تم وضع فروض البحث عملياً Operationally كما يلي :

الفرض الأول : بالرغم من وجود اختلافات بين البنوك التجارية بالكويت فيما يتعلق بخصائصها الرئيسية (مجموع

الأصول - حقوق المساهمين - صافي الأرباح
المعلنة - عدد الفروع - مدة الخبرة في السوق) إلا
أنها جميعا تقدم نفس مزيج الخدمات المصرفية .

الفرض الثاني : وفقا لمرحلة تطور المفهوم التسويقي ، فإن البنوك
التجارية الكويتية ما زالت تدرك التسويق المصرفي
على أنه ترويج وبيع خدماتها آخذة بمفهوم التوجيه
بالبيع .

الفرض الثالث : لا يتم تخطيط مزيج الخدمات المصرفية بالبنوك
التجارية الكويتية وفقا للمفهوم الحديث للتسويق .

(٢) تصميم البحث :

على ضوء تحديد الفروض السابقة تم تصميم البحث بحيث يوضح
التصميم الخطوات الواجب القيام بها والعلاقات بينها وتوقيت كل خطوة
في تقدير الباحثين .

(٣) تحديد البيانات المطلوبة :

تطلب اختيار الفروض نوعين من البيانات :

١ - بيانات مكتوبة ثانوية عن المبادئ العلمية التي يعتمد عليها
البحث وعن البنوك الكويتية من حيث تطورها وخصائصها والظروف
التي تعيشها حاليا . وقد تم الحصول على هذه البيانات من المراجع
العلمية والمجلات العلمية المتخصصة ، والنشرات والتقارير الرسمية
للبنوك التجارية بدولة الكويت .

٢ - بيانات ميدانية تتعلق بمزيج الخدمات الذي تقدمه البنوك

الكويتية ومدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج الخدمات .

وتعلقت هذه البيانات بجانين :

يختص الجانب الأول بتوصيف وتقييم ما هو مطبق بالفعل في البنوك الكويتية من حيث مزيج الخدمات الذي يقدمه كل بنك والعوامل والمتغيرات المؤثرة على ذلك .

ويختص الجانب الثاني بقياس اتجاهات وآراء المسؤولين عن الادارات الرئيسية بكل بنك عن مفهوم التسويق المطبق حاليا في البنوك وعن المعايير التي تحكم مدى تطبيقه .

(٤) مجتمع البحث وتحديد العينة :

- يتمثل المجتمع الأصلي للبحث في البنوك التجارية الوطنية العاملة في دولة الكويت وعددها ستة بنوك* ، وهي :

أ - بنك الكويت الوطني

ب - بنك الخليج

ج - البنك التجاري

د - بنك الكويت والشرق الأوسط

هـ - بنك برقان

و - البنك الأهلي الكويتي

- ولدراسة الجانب الأول وهو تحليل كيفية تخطيط مزيج الخدمات

لم يشمل البحث البنوك الأخرى غير التجارية مثل البنك العقاري ، وبيت التمويل الكويتي نظرا لطبيعتها الخاصة من حيث أنها بنوك متخصصة تلعب دورا مختلفا عن ذلك الدور الذي تلعبه البنوك التجارية وذلك كما سبق أن أشرنا في محددات الدراسة .

المصرفية الذي يقدمه كل بنك وتقييم مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق ، تمت الدراسة على أساس الحصر الشامل . وكانت وحدة المعاينة مدير التسويق بكل بنك (بعد أن تأكد الباحثين من وجود هذه الوظيفة بكل بنك) نظرا لارتباط البحث بوظيفته وتوفر البيانات المطلوبة لديه .

- ولدراسة الجانب الثاني وهو اتجاهات وآراء المسؤولين عن الادارات الرئيسية بكل بنك اعتمد البحث على دراسة اتجاهات المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية المتعلقة مباشرة بمزيج الخدمات المصرفية . (لم يستقصي رأي مدراء الادارات المساندة مثل مدراء شئون العاملين أو الحسابات مثلا ، بالرغم من أنهم يلعبون دورا هاما في البنك الا أن علاقتهم بتسويق الخدمات المصرفية تعتبر علاقة غير مباشرة . ونظرا لاستبعادهم من اطار مجتمع الدراسة ، فتعتبر الدراسة على أساس عينة تحكمية من المسؤولين عن الادارات الرئيسية بالبنوك) وفي هذا الشأن تم تحديد اطار المجتمع على أساس الخريطة التنظيمية لكل بنك وتحديد الادارات الرئيسية المسؤولة عن أنشطة الودائع ، والفروع والائتمان والبحوث والتطوير والتسويق والعملة والخدمات الآلية والدراسات الاقتصادية والتخطيط .

ونظرا لاختلاف المسميات الخاصة بهذه الادارات من بنك لآخر ، وأيضا لاختلاف الهيكل التنظيمي وأسس تجميع أوجه النشاط من بنك لآخر * فقد وجدت بعض الأنشطة في طبقة الادارة الوسطى وبعضها

* على سبيل المثال يوجد ادارة التسويق تابعة لادارة الفروع في أحد البنوك ، بينما تتبع الادارة العليا في بنك آخر . وبالنسبة للائتمان بينما يوجد له ادارتين (الائتمان التجاري وائتمان أفراد) في أحد البنوك ، يوجد في بنك آخر تحت مسمى السلفيات .

تابع للإدارة العليا ولذلك تقرر أن تدرس اتجاهات المدراء المسؤولين على الأنشطة الرئيسية المرتبطة بالخدمات التي يقدمها البنك للغير بصرف النظر عن مستواهم التنظيمي أو تبعيتهم ، وقد بلغ عدد هؤلاء المديرين ٤٠ مديرا في البنوك الستة .

بناء على ما سبق تركزت الدراسة الميدانية على ما يلي

- ستة مدراء تسويق يمثلون البنوك التجارية بالكويت .
- ٤٠ مدير يمثلون كافة الأنشطة الرئيسية ، وبالذات المتعلقة بالخدمات في البنوك .

٥) تصميم أدوات جمع البيانات :

١ - للحصول على الجانب الأول من البيانات والخاص بمزيج الخدمات الذي يقدمه كل بنك ومدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في تخطيط هذا المزيج احتاج الأمر إلى إجراء مقابلات متعمقة موجهة . وللقيام بهذه المقابلات تم تصميم قائمة أسئلة (Check-List) لتوجيه المقابلة (أنظر ملحق رقم ١) . وقد تم اختبار هذه القائمة في مقابلة متعمقة مع مدير التسويق بأحد البنوك الكبرى . وقد اعتمد في تصميم القائمة على بدء المقابلة بالعموميات أو الأسئلة العامة ثم التدرج من ذلك الى الأسئلة الخاصة المتعمقة عن مستوى الخدمة وجودتها وعلاقة ذلك بالسوق . ومن ناحية أخرى فقد كانت غالبية أسئلة القائمة من النوع المفتوح .

٢ - وللحصول على الجانب الثاني من البيانات والخاص باتجاهات المدراء المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية عن مفهوم التسويق المطبق في البنك واتجاهاتهم نحو مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق على مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك وفقا للمقاييس التي حددها

البحث لذلك ، فقد تم تصميم قائمة استقصاء من خمسة أسئلة تتعلق بما يلي (أنظر الملحق رقم ٢) * :

س ١ - مفهوم التسويق المطبق حاليا بالبنوك من وجهة نظر المدراء .
س ٢ - أهمية الوظائف الرئيسية اللازمة لتسويق الخدمة المصرفية (لقياس أهمية تخطيط الخدمة) .

س ٣ - ١٠ عبارات لقياس الاتجاهات نحو معايير الاهتمام بالمفهوم الحديث للتسويق وقد استخدم مقياس ليكرت Likert باعتباره الأكثر شيوعا في بحوث التسويق من ناحية ، هذا بالإضافة الى سهولة استخدامه ودقته كما أوضحت كثير من الدراسات من (٣٤) ناحية أخرى .

س ٤ - تقدير لنسبة رجال الادارة العليا التي يتوفر لديها خبرة في مجال التسويق المصرفي .

س ٥ - خبرة المستقص منه بعدد سنوات العمل في المجال المصرفي .

٦) جمع البيانات ومراجعتها :

تم جمع البيانات الميدانية لهذا البحث خلال شهري نوفمبر وديسمبر

١٩٨٣ .

- أجريت المقابلة الشخصية المتعمقة مع مدير التسويق في كل بنك * ، واستغرقت المقابلة حوالي الساعتين ، ونظرا لانشغال بعض هؤلاء المديرين أحيانا أو حدوث ظرف طارئ كاجتماع عاجل أو غيره فقد

* تم تصميم القائمة باللغة العربية (ملحق ٢) وأخرى ماثلة باللغة الانجليزية (ملحق ٣) نظرا لوجود عدد من المديرين الأجانب ممن لا يعرفون العربية .

* في أحد البنوك تمت مقابلة المدير العام للبنك لحدثة عهد مدير التسويق في العمل بالبنك واصرار المدير العام على القيام بالمقابلة .

تم مقابلة بعضهم على مرتين استغرقت كل مقابلة حوالي الساعة .
- بالنسبة لاستقصاء اتجاهات المدراء المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية
فقد تم ما يلي :

- وزع الاستقصاء على الأسماء المحددة .
- سلم مع كل استقصاء مظروف معنون باسماء الباحثين .
- طلب من كل مستقص منه ملأ الاستقصاء ثم وضعه في المظروف وغلقه وتسليمه لسكرتارية مدير التسويق (لتقليل التحيز بقدر الامكان) .
- قام الباحثين بعد ذلك بمراجعة البنوك لجمع الاستقصاءات وقد تكرر الاتصال في هذه المرحلة لحث المستقصين منهم على الاجابة وتسليم الاستقصاء .

وتم جمع ٣٤ قائمة بما يمثل نسبة ردود قدرها ٨٥ ٪ . أما المفردات الباقية فلم يتم الحصول على اجاباتها نظرا لوجودها في اجازات وبالتالي تقرر الاكتفاء بـ ٣٤ قائمة عندما أيقن الباحثين أن هذا هو الحد الأقصى الممكن الحصول عليه بعد تكرار الاتصالات .

- تم بعد ذلك مراجعة الاستقصاءات وكانت جميعها سليمة ولم يستبعد أي استقصاء ، وهذا باستثناء استقصاء واحد لم يجب المستقصي منه على سؤالين فيه .

(٧) تبويب البيانات :

- تم تبويب نتائج المقابلات الشخصية في جداول صممت لهذا

الغرض . وقد استعان الباحثين بنتائج المقابلات وبيانات بعض التقارير والسجلات والمشورات الخاصة بكل بنك والمتعلقة بأسئلة المقابلة في التبويب .

- تم تبويب اجابات استقصاء الاتجاهات أيضا حسب نتائج اجابات مدراء كل بنك على حدة وعلى أساس المجموع الكلي لمدراء البنوك الستة .

٨) تحليل النتائج :

١ - اعتمد في التحليل ، وبالذات للفرضين الثاني والثالث ، على النظر للبنوك الستة بوجه عام دون المقارنة بينها إلا في الحالات التي تستدعي ذلك لتفسير بعض النتائج . ويرجع ذلك الى أن البحث لا يهدف الى المقارنة بين البنوك بقدر ما يهدف الى قياس مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج الخدمات المصرفية للبنوك بشكل عام .

٢ - ونظرا لأن البحث يختبر أساسا مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في البنوك الكويتية فقد اقتصر الأمر على استخدام النسب المئوية والمتوسطات في التحليل ولم تستخدم أدوات احصائية أخرى لعدم احتياج معالجة البيانات واختبار الفروض لذلك . هذا بالإضافة الى أن البحث لا يهدف الى المقارنة بين البنوك .

٣ - في اختبار الفروض اعتمد على نتائج المقابلات الشخصية المتعمقة مع مدراء التسويق بكل بنك بدرجة أكبر من الاعتماد على نتائج استقصاء اتجاهات المديرين نظرا لكثافة المعلومات المتوفرة لدى مدير التسويق بكل بنك قياسا على المديرين الآخرين الذي يتخصص كل منهم في مجال معين عادة .

ثالث : نتائج الدراسة

(١) اختبار الفرض الأول :

« بالرغم من وجود اختلافات بين البنوك التجارية بالكويت فيما يتعلق بخصائصها الرئيسية (مجموع الأصول - حقوق المساهمين - صافي الأرباح المعلنة - عدد الفروع - ومدة الخبرة في السوق) إلا أنها جميعا تقدم نفس مزيج الخدمات المصرفية » .

ولاختبار هذا الفرض تم تحليل البيانات الخاصة بخصائص البنوك ، وتلك المتعلقة بمزيج الخدمات الذي يقدمه كل بنك من حيث الاتساع Width والعمق Depth في خطوط الخدمات .

يوضح الجدول رقم (١) أوجه الاختلاف بين البنوك فيما يتعلق بخمس خصائص رئيسية وهي : مجموع الأصول ، وحقوق المساهمين ، وعدد الفروع وصافي الأرباح المعلنة ومدة الخبرة في السوق (حسب سنة التأسيس) .

جدول (١) الخصائص الرئيسية للبنوك التجارية بدولة الكويت

البنوك	مجموع* الأصول	حقوق* المساهمين	صافي* الأرباح المعلنة	عدد الفروع*	سنة**
	بالمليون دينار	بالمليون دينار	بالمليون دينار	دينار	التأسيس
	١٩٨٢	١٩٨٢	١٩٨٢	١٩٨٢	
١- بنك الكويت الوطني	٢٣٢١	١٣٦٩	٢٠٠	٤٢	١٩٥٢
٢- بنك الخليج	١٨٠٩	١٢٥٤	١١٧	٢٥	١٩٦٠
٣- البنك التجاري	١٧٦٩	١٠١١	١٥٤	٣٠	١٩٦٠
٤- البنك الأهلي	١٤٣٨	٩٦٨	١٠٦	١٠	١٩٦٧
٥- بنك الكويت والشرق الأوسط	١٠٢٠	٦٠٠	٦٠٦	١٤	١٩٧١
٦- بنك برقان	٥٥٨	٤٧٩	٤٥	٧	١٩٧٧

المصدر : * التقارير السنوية للبنوك .

** وزارة التخطيط ، الإدارة المركزية للاحصاء ، المجموعة الإحصائية السنوية ،

العدد التاسع عشر ، ١٩٨٢ .

ويتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين البنوك من حيث الحجم مقاسا بالمعايير الموضحة بالجدول . وعلى ضوء هذه المعايير يمكن تقسيم البنوك الست اجتهاديا الى ثلاثة فئات تمثل أولها البنوك الكبرى ويوجد بها بنك والمدة فقط هو بنك الكويت الوطني ، وتمثل الثانية البنوك متوسطة الحجم ويوجد بها بنكين هما الخليج والتجاري ، أما الثالثة والأخيرة فتمثل البنوك الصغرى ويوجد بها كل من البنك

الأهلي وبنك الكويت والشرق الأوسط وبنك برقان(*) .

ويلاحظ أن هناك علاقة طردية بين حجم البنك وسنة تأسيسه والتي تعكس مدة خبرته في السوق . فالبنك الأكبر حجما هو أقدم البنوك في سوق الكويت يليه بنكي الفئة الثانية ، ثم بنوك الفئة الثالثة .
- وفيما يتعلق بمزيج الخدمات الذي تقدمه البنوك فقد أوضحت نتائج المقابلات المتعمقة ، وكذا مراجعة تقارير البنوك ونوعية الخدمات التي يقدمها كل بنك أن البنوك متشابهة الى حد كبير في هذا المزيج سواء المقدم منها لقطاع الأفراد أو قطاع المنظمات . ويتضح ذلك من الجدول الآتي :

جدول (٢) خطوط المنتجات (مزيج الخدمات المصرفية) بالبنوك التجارية الكويتية

السوق		بيان بالخدمات	السوق		بيان بالخدمات
منظمات	أفراد		منظمات	أفراد	
٦	٦	ب - الائتمان - قروض قصيرة الأجل (سنة أو أقل)	٦	٦	أ - الودائع - حسابات جارية عملة محلية بفوائد
٦	٦	- قروض متوسطة الأجل (أكثر من سنة الى ٥ سنوات)	٦	٦	- حسابات جارية عملة محلية بدون فوائد
-	-	- قروض طويلة الأجل (أكثر من ٥ سنوات) *	٦	٦	- حسابات جارية عملة أجنبية بفوائد

* تنجدد بعض القروض قصيرة أو طويلة الأجل عدة مرات مما يجعلها تأخذ صفة القروض طويلة الأجل .

(*) يلاحظ أن البنك الأهلي يميل الى أن يكون ضمن بنوك الفئة الثانية وفقا لغالبية المعايير ، إلا أن العدد البسيط لفروعه جعلنا نميل الى وضعه في الفئة الثالثة .

تابع جدول رقم (٢)

السوق		بيان بالخدمات	السوق		بيان بالخدمات
منظمات	أفراد		منظمات	أفراد	
٤	٤	- تسهيلات ائتمانية للاستيراد بدون ضمان	٦	٦	- حسابات جارية عملة أجنبية بدون فوائد
٦	٦	- تسهيلات ائتمانية للاستيراد بضمان	-	٦	- ودائع دفاتر توفير عملة محلية بفوائد
٦	-	- خطابات ضمان دولية	-	٦	- ودائع دفاتر توفير عملة محلية بدون فوائد
٦	٤	- فتح الاعتمادات المستندية	-	٤	- ودائع دفاتر توفير عملة أجنبية بفوائد
-	-	- أخرى :	-	٤	- ودائع دفاتر توفير عملة أجنبية بدون فوائد
-	-	- ج - خدمات العملة	٦	٦	- ودائع تحت الطلب بفوائد
٦	٦	- استبدال وتبادل عملة	-	٦	- ودائع تحت الطلب بدون فوائد
٦	٦	- تحويلات عملة من وإلى الخارج	٦	٦	- ودائع لأجل بفوائد
٦	٦	- شيكات سياحية	٦	٦	- ودائع لأجل بدون فوائد
-	٥	- بطاقات مصرفية Credit Card	٤	٤	- شهادات استثمار
-	-	- أخرى :	٢	٢	- شهادات ايداع قابلة للتداول
-	-	- د - خدمات استشارية	-	-	- حسابات مقيمة
-	-	- دراسات أو نصائح مالية واستشارية للعملاء بأجر	٦	٦	- حسابات غير مقيمة

.. خدمات لا تقدمها بعض البنوك حاليا ولكنها لا تمانع في تقديمها اذا طلب منها ذلك .

تابع جدول رقم (1)

السوق		بيان بالخدمات	السوق		بيان بالخدمات
منظمات	أفراد		منظمات	أفراد	
٦	٦	- دراسات أو نصائح مالية - استشارية للعملاء بدون أجر*	٢	٢	- خدمات مصرفية آلية - أخرى :
٢	٢	- ادارة محافظ مالية			
٣	-	- أخرى :			
٥	٥	هـ - خدمات متنوعة			
١	١	- تأجير خزائن حديدية - فروع خارج البلاد			

* نصائح شخصية تم عندما يطلبها العميل عادة ، ولا تعمل لها دراسات .

يتضح من الجدول السابق أن البنوك الست تقدم نفس مزيج الخدمات تقريبا . وتنحصر الاختلافات بين البنوك في عدد محدود من الخدمات أهمها تميز بعض البنوك بتقديم الخدمات المصرفية الآلية وإدارة المحافظ المالية وفتح فروع لها بالخارج لخدمة عملائها . وبالتالي فإن البنوك التجارية بالكويت لها نفس خطوط الخدمات سواء من حيث الاتساع أو العمق ، وذلك بالرغم من وجود اختلافات بينها فيما يتعلق بالخصائص المميزة لها والمتعلقة أساسا بحجم كل بنك .

ومن نتائج تحليل الجدولين السابقين تم قبول الفرض الأول للدراسة والذي ينص على أنه بالرغم من وجود اختلافات بين البنوك التجارية بالكويت فيما يتعلق بخصائصها الرئيسية إلا أنها جميعا تقدم نفس مزيج الخدمات المصرفية .

وتمثل التطبيقات العملية للنتائج السابقة فيما يلي :

١ - ان هناك اختلافا بين مجال تسويق السلع الملموسة ومجال تسويق الخدمات خاصة ما يرتبط بتسويق الخدمات المصرفية . فحيث ان حجم المنظمة الصناعية عادة ما يكون له تأثيره على عدد خطوط المنتجات التي تقدمها ودرجة العمق بكل منها ، فإن هذا الأمر لم يتضح في حالة البنوك كمنظمات خدمات . ويعني ذلك أن البنوك التجارية تتبع نفس الاستراتيجية الخاصة بالتعامل مع كل قطاعات السوق وأن كان ذلك لا يعني أن نتيجة هذا التعامل لابد أن تتمثل في اشباع احتياجات هذه القطاعات بالكيفية المطلوبة .

٢ - ان المنافسة بين البنوك التجارية الكويتية لا تعتمد على ما تقدمه من مزيج للخدمات قدر اعتمادها على الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة وجودتها ، ومدى التطوير في طريقة ادائها ، هذا بالإضافة الى المنافسة في بقية العناصر الأخرى للمزيج التسويقي . ولا يجب أن يؤخذ ذلك كدلالة على أن مزيج الخدمات يعد أقل أهمية من بقية العناصر الأخرى في المزيج التسويقي من وجهة نظر تحقيق أهداف البنك ، خاصة وأن العكس هو الصحيح . ويبدو ذلك واضحا من اجابات السؤال الثاني من استقصاء اتجاهات المديرين والتي تؤكد أن تخطيط الخدمات المصرفية يعتبر أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، ولا يسبقها في ذلك سوى بحوث التسويق والتي تعتبر أساسية بدورها في تخطيط مزيج الخدمات . ويوضح جدول رقم (٣) ذلك .

جدول (٣) ترتيب أهمية مزيج الخدمات المصرفية في تحقيق أهداف البنك
من وجهة نظر المديرين

الترتيب °	مجموع الدرجات	الترتيب						العناصر
		٦	٥	٤	٣	٢	١	
٣	١٢٠	١	٣	١٦	٤	٥	٤	- ترويج الخدمات المصرفية
١	١٤٧	٤	٥	٣	٢	٤	١٦	- بحوث التسويق
٦	٨٩	١١	١٠	١	٤	٣	٤	- العلاقات العامة
٤	١١٧	٤	٥	٦	١٢	٥	٢	- تسعير الخدمات المصرفية
٢	١٤٠	٣	٢	٢	٧	١٥	٤	- تخطيط مزيج الخدمات المصرفية
٥	٩٥	١٠	٨	٥	٥	٢	٤	- ادارة فروع البنك

° طلب من كل مدير ترتيب العناصر الموضحة بالجدول حسب أهميتها في تحقيق أهداف البنك ثم تم ترجيح التكرارات (الأول في الترتيب $\times 6$ ، الثاني $\times 5$ وهكذا) وتم الترتيب النهائي للأهمية حسب مجموع درجات الترجيح .

٣ - تأكيداً للنقطة السابقة تحاول البنوك الكويتية اليوم تطوير كيفية أداء الخدمة لزيادة سرعتها بتطبيق التكنولوجيا الحديثة . وهنا ظهرت الخدمات المصرفية الآلية التي يتنافس على تقديمها بنكين بالكويت ، وتسعى البنوك الأخرى ، كما أتضح من المقابلات ، الى تطبيق نفس الفكرة لمواجهة المنافسة من جانب البنوك التي طبقت الفكرة عملياً . وتتعلق الخدمات المصرفية الآلية بادخال نظام الحاسب الآلي بالبنوك وإتمام بعض اجراءات الخدمة آلياً . كما تتعلق باستخدام العميل « للآلة المصرفية » في سحب وايداع

الأموال وطلب كشف الحسابات .. الخ ، وهناك بنكين فقط يقدمان هذه الخدمة .

٢) الفرض الثاني :

« وفقا لمراحل تطور المفهوم التسويقي فإن البنوك التجارية الكويتية ما زالت تدرك التسويق المصرفي على أنه ترويج وبيع خدماتها آخذة في ذلك بمفهوم التوجيه بالبيع » .

لاختبار هذا الفرض طلب من مدير التسويق بكل بنك من خلال المقابلة الشخصية تعريف التسويق المصرفي كما هو مطبق بالبنك ، كما قدمت عدة تعاريف للتسويق في استقصاء اتجاهات المديرين يتعلق كل منها بمرحلة من مراحل تطور التسويق وطلب من المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية بكل بنك اختيار التعريف الذي يرونه مطبقا في البنك . وفيما يلي النتائج التي تم التوصل اليها .

١- اتضح من المقابلات المتعمقة مع مدراء التسويق أن البنوك التجارية بالكويت ما زالت تأخذ بالمفهوم البيعي للتسويق بصفة أساسية . ويتضح ذلك من الاجابات الآتية عن السؤال الأول في قائمة أسئلة المقابلة المتعمقة :

التسويق المصرفي عبارة عن

عدد البنوك

- ١ - اغراء المستهلك باستخدام خدمات البنك .
- ٢ - بيع خدمات البنك وتطويرها .
- ٢ - التسويق هو البيع (أو بيع الخدمة) .
- تقديم أفضل مزيج من الخدمات بغرض تعظيم الربح مع مراعاة حاجة السوق .

٢ - اتضح للباحثين أن مدرء التسويق في بعض البنوك على وعي ودراية كاملة بالمفهوم الحديث للتسويق . حيث دلت نتائج مقابلتين على اقتناع مدير التسويق في كل حالة بأن التسويق المصرفي الحديث ، وبالذات في ظل الظروف الراهنة بالكويت يجب أن يركز على دراسة احتياجات ورغبات المستهلك وتخطيط مزيج الخدمات الذي يقابل هذه الحاجات ويشبعها ويحقق أهداف البنك . ولكن ، في رأي هذين المديرين ، فإن ما هو مطبق بالفعل في البنوك الآن يختلف عن ذلك ، وما زالت فلسفة البيع هي السائدة ، وإن كانت الظروف الحالية (كما يرى المديرين) تضغط على البنوك لاستخدام المفهوم الحديث للتسويق ، والذي بدأ في التفكير في تطبيقه . وقد اتضح ذلك للباحثين من عدة أمور أهمها : (١) الاهتمام بوظيفة مدير التسويق بكل البنوك وشغل هذه الوظيفة بالخبرة المناسبة التي تؤهل صاحبها للقيام بالوظائف التسويقية الرئيسية(*) ، (٢) الاهتمام بالمستوى التنظيمي لإدارة التسويق وتبعيتها للإدارة العليا في أحد البنوك ، (٣) الاهتمام بأنشطة البحوث وبالدراسات التسويقية في الآونة الأخيرة وإنشاء إدارة بحوث التسويق تابعة لإدارة التسويق أو القيام بهذا النشاط في كل البنوك . وسوف يتم التعرض لهذه الاتجاهات عند اختبار الفرض الثالث .

٣ - توضح النتائج والملاحظات السابقة أن المفهوم السائد للتسويق المصرفي هو مفهوم ترويج الخدمة وبيعها . وبالتالي فإن البنوك التجارية

(*) بالنسبة لثلاثة بنوك ، اتضح أن شاغلي وظيفة مدير التسويق بكل منها من الأجانب من بلاد متقدمة اقتصاديا وتوفر لديهم الخبرة في التسويق المصرفي وأحدهم يحمل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (تخصص تسويق) بالإضافة إلى خبرته في مجال التسويق المصرفي .

الكويتية ما زالت في مرحلة التوجيه بالترويج والبيع التي بدأتها البنوك الأمريكية والأوروبية في أوائل الستينات ، وأن كانت البنوك الكويتية قد بدأت تدرك أهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق نتيجة لما تفرضه الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة الآن .

٤ - وفيما يتعلق باتجاهات المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية بالبنوك نحو التعاريف البديلة التي وضعها الباحثين للتسويق المصرفي (السؤال الثالث من قائمة الاستقصاء) فإنه يمكن تلخيص النتائج في الجدول رقم (٤) .

جدول (٤) اتجاهات المديرين نحو مفهوم التسويق المصرفي المطبق في البنوك

تعريفات التسويق	عدد المديرين	النسبة
أ - التسويق هو الوظيفة الخاصة بتقديم أفضل خدمات مصرفية ممكنة الى العملاء .	٥	١٦ ٪
ب - التسويق هو الوظيفة الخاصة بجمع الحقائق عن السوق والاعلان عن خدمات البنك وبيع هذه الخدمات بأسعار مناسبة .	٨	٢٥ ٪
ج - التسويق هو الوظيفة الخاصة بتطوير وتخطيط وبيع الخدمات المصرفية الى العملاء المرتقبين للبنك	١٥	٤٧ ٪
د - التسويق هو الوظيفة الخاصة بالتخطيط طويل الأجل الذي يهدف الى اشباع حاجات ورغبات عملاء البنك .	٤	١٣ ٪
	٣٢	١٠٠ ٪ (٥)

(٥) المجموع أكبر من ١٠٠ ٪ نظرا لتقريب النسب .

وكما تشير نتائج الجدول السابق فإن ٤١٪ من المديرين يدركون مفهوم التسويق المصرفي كما هو مطبق بالبنك من زاوية التوجيه بالخدمة (١٦٪) أو الترويج والبيع (٢٥٪). ومن الناحية الأخرى فإن ٤٧٪ ينظرون للتسويق من زاوية أنه النشاط الخاص بتخطيط وتطوير الخدمة المقدمة الى العملاء المرتقبين وهو مفهوم يقترب من المفهوم الحديث للتسويق. وأخيرا فإن نسبة ضئيلة (١٣٪) هي التي تشعر بأن المفهوم الحديث للتسويق المصرفي هو المطبق في البنك.

ولم يتوقع الباحثين أن يختار ٦٠٪ من المديرين التعريفين الثالث والرابع. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الاهتمام الذي بدأت البنوك التجارية الكويتية في توجيهه نحو وظيفة التسويق ومستواها التنظيمي والأنشطة التابعة لها مما انعكس بدوره على اتجاهات المديرين نحو هذه الوظيفة.

على أن ما يجب تأكيده في هذا المجال ومن واقع نتائج المقابلات الشخصية المتعمقة - والتي يعول عليها الباحثين بدرجة أكبر - ان اختيار ١٣٪ من المديرين للتعريف الرابع يعتبر نوعا من التحيز في رأي الباحثين وبخاصة وان هذه النسبة تمثل آراء أربعة مديرين في أربعة بنوك مختلفة بواقع مدير لكل بنك. أيضا فان التسابق القائم بين البنوك اليوم نحو تطوير خدماتها والاهتمام بالتخطيط التسويقي وحاجات العملاء يمثل الدافع وراء اختيار ٤٧٪ من مديريها للتعريف الثالث للتسويق.

ومما تجدر الإشارة اليه أيضا في هذا الصدد أن ٧٠٪ ممن اختاروا التعريفين الأول والثاني من ذوي خبرة مصرفية تتعدى ١٥ سنة، كما أن ٦٧٪ من المديرين الذين اختاروا التعريف الثالث والذي يقترب

من المفهوم الحديث للتسويق تقل خبرتهم في العمل المصرفي عن ١٥ سنة وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥) توزيع المديرين حسب فئات الخبرة المصرفية واتجاهاتهم لمفهوم التسويق المصرفي المطبق بالبنك

تعريف التسويق فئات الخبرة	مفهوم المنتج	مفهوم البيع	مفهوم التجديد	المفهوم الحديث للتسويق
أقل من ٥ سنوات	-	٢	١	١
من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	١	-	٥	١
من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة	-	١	٤	١
١٥ سنة فأكثر	٤	٥	٥	١
العدد الاجمالي	٥	٨	١٥	٤

ملحوظة : تعذر تطبيق اختبار كا^٢ (2×) لاختبار تأثير مدة الخبرة على ادراك مفهوم التسويق المصرفي المطبق في البنوك لوجود اصفار في خلايا الجدول وقيم أقل من ٥ تزيد مجموع خلاياها عن ٢٠ .٪ من مجموع خلايا الجدول .

٥ - يتضح من التحليل السابق أن البنوك التجارية في الكويت ما زالت تنظر للتسويق المصرفي من مفهوم التوجيه بالترويج والبيع أساسا ، وان كان الاهتمام قد بدأ بالمفهوم الحديث للتسويق المصرفي والذي لم يطبق عمليا بعد نظرا لحدثة عهد البنوك بالاهتمام بالتسويق بصفة عامة . وفي ضوء هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الثاني من الدراسة .

٦ - ويتمثل التطبيق العملي للنتيجة السابقة في أن البنوك التجارية قد يتولد لديها الاعتقاد بأنها تقوم بتطوير خدماتها لمقابلة احتياجات السوق . إلا أن واقع الأمر يشير الى أنه نظرا لأخذ البنوك بالمفهوم البيعي فان اهدافها وظروفها الخاصة ورغبتها في تحسين مركزها التنافسي ما زالت في الحقيقة هي المحرك الأساسي لهذا التطوير .

٣) الفرض الثالث :

« لا يتم تخطيط مزيج الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية بالكويت وفقا للمفهوم الحديث للتسويق » .

تطلب اختبار هذا الفرض تطوير عدد من المعايير لقياس مدى تطبيق البنوك للمفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج خدماتها وذلك بالنسبة للودائع والائتمان سواء بالنسبة لقطاع الأفراد أو المنظمات* . وتمثل هذه المعايير فيما يلي :

- ١ - أن احتياجات السوق هي الأساس في تخطيط مزيج الخدمات .
- ٢ - أن البنوك يجب أن تعمل على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من الخدمات المصرفية وذلك من خلال ما تقدمه من مزيج للخدمات ومن خلال مستويات الجودة التي يتم بها أداء هذه الخدمات .

- ٣ - أن السوق ليست ساكنة وبالتالي فان الحاجات والرغبات في تحرك مستمر الأمر الذي يستتبع معه ضرورة مقابلة هذه التغيرات

* تم التركيز في المقابلات على خدمات الودائع والائتمان باعتبارهما أساس نشاط البنك خاصة وأن الخطوط الأخرى للخدمات كالعملة والخدمات الفرعية والمتنوعة تعتبر ثانوية لأي بنك من البنوك الكويتية .

بأحداث تغيرات مماثلة في مزيج الخدمات .

٤ - باعتبار أن السوق هو الأساس في تخطيط مزيج الخدمات ،
فإن ادارة التسويق يجب أن تتحمل مسئولية أساسية في مجال
تخطيط وتطوير مزيج الخدمات .

٥ - ان الأمور السابقة تستدعي القيام بالتخطيط الاستراتيجي
التسويقي كما تستدعي وجود خطة تسويقية طويلة الأجل لاشباع
حاجات العملاء وتحقيق أهداف البنك .

ولاختبار مدى تطبيق المعايير السابقة تم وضع خمسة فروض
فرعية لاختبار الفرض الأساسي الثالث كما يلي :

الفرض ١/٣ - تعتبر العوامل الداخلية الخاصة بالبنك هي الأساس
في تقديم مزيج الخدمات المصرفية .

الفرض ٢/٣ - حيث أن توجيه الأنشطة في البنوك يتم وفقا للمفهوم
البيعي فإنه لا يتوقع أن يحقق مزيج الخدمات المصرفية
الذي تقدمه البنوك التجارية بالكويت الاشباع المطلوب
لحاجات ورغبات المستهلكين .

الفرض ٣/٣ - تسعى التغيرات في مزيج الخدمات المصرفية الذي تقدمه
البنوك التجارية الكويتية الى تحقيق أهداف البنك بدرجة
أكبر من سعيها الى اشباع حاجات السوق .

الفرض ٤/٣ - تلعب ادارة التسويق دورا محدودا في توجيه الأنشطة
المتعلقة بتخطيط مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك .

الفرض ٥/٣ - بالرغم من أهمية التسويق في البنوك التجارية الكويتية

نظرا لتغير ظروف السوق وزيادة حدة المنافسة الا أن
هذه البنوك لم تأخذ بعد بالتخطيط الاستراتيجي طويل
الأجل للتسويق .

- الفرض ١/٣ :

« تعتبر العوامل الداخلية الخاصة بالبنك هي الأساس في تقديم
مزيج الخدمات المصرفية »

لاختبار هذا الفرض طلب من مديري التسويق الذين تمت
مقابلتهم ترتيب أهم ثلاثة عوامل يأخذها البنك في الاعتبار عند تقديمه
لمزيج الخدمات المصرفية الخاصة به وذلك بالنسبة لخدمات الودائع
والاكتيان في كل من قطاع الأفراد وقطاع المنظمات . ويوضح الجدول
رقم (٦) نتائج المقابلات المتعمقة مع مدراء التسويق بالبنوك ازاء هذه
العوامل .

جدول رقم (٦) العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات المصرفية

الترتيب*	مجموع كلي	الائتمان		الودائع		العوامل
		منظمات	أفراد	منظمات	أفراد	
٢	٢٩	٦	٦	٨	٩	١ - رغبة الادارة العليا
						٢ - أهداف البنك (الربحية
١	٥٥	١٤	١٤	١٣	١٤	أساسا)
٣	٢٤	٦	٨	٦	٤	٣ - سعر الخدمة
٤	١٣	٣	١	٤	٥	٤ - المنافسة
٥	٩	٣	-	٢	٤	٥ - احتياجات العملاء
٦	٥	٢	١	٢	-	٦ - امكانيات البنك

* طلب من كل مدير ترتيب أهم ثلاثة عوامل ، وقد تم ترجيح العامل الأول في الترتيب
بضربه 3×2 والثاني 2×1 والثالث 1×1 وتمثل الأرقام الموضحة بالجدول المجموع لكل عامل
في كل حالة . وتم الترتيب النهائي وفقا للمجموع الكلي لكل عامل في كل الحالات .

ويتضح من الجدول السابق أن احتياجات العملاء ، كعامل مؤثر على تقديم الخدمات المصرفية تأتي في المرتبة قبل الأخيرة ، حيث يسبقه في ذلك عوامل تتعلق غالبيتها بظروف البنك الداخلية . كما يتضح أن أهداف البنك(*) ، كعامل مؤثر ، جاءت في المرتبة الأولى بشكل عام ، في كل الحالات تليها في ذلك رغبة الإدارة . وفي هذا تأكيد على أن الظروف الداخلية للبنك تلعب الدور الأساسي في تقديم مزيج الخدمات ، الأمر الذي يثبت صحة الفرض ١/٣ .

وتشير النتائج السابقة الى ما يلي :

ان البنوك ما زالت في مرحلة التوجيه بالبيع ، وفي ذلك تأكيد لنتائج اختبار الفرض الثاني .

انه بالرغم من محاولة البنوك تطبيق المفهوم الحديث للتسويق إلا أن ذلك لم يأخذ وضعه العملي بعد بدليل أن الاهتمام باحتياجات العملاء الذي يعتبر الأساس في تخطيط مزيج الخدمات المصرفية كان ضئيلا ويتفق ذلك مع ما تم التوصل اليه من نتائج في اختبار الفرض الثاني .

ان احتلال السعر المرتبة الثالثة في الأهمية يعكس تركيز البنك على الربحية في تحقيق أهدافه ومن ثم يؤكد ذلك أهمية العوامل الداخلية .

ان احتلال امكانيات البنك المرتبة الأخيرة يؤكد ما سبق التوصل اليه من أن البنوك التجارية تقدم نفس الخدمات بالرغم من اختلاف

(*) قد يكون ضمن أهداف البنك مقابلة احتياجات السوق ، الا أن وجود « احتياجات العملاء » كعامل مستقل يوضح أنها لا تدخل ضمن هذه الأهداف .

خصائصها المتعلقة بالحجم وأنه لا يوجد تأثير كبير لهذه الخصائص على مزيج الخدمات الذي تقدمه .

لا يوجد فرق تقريبا بين سوق الأفراد وسوق المنظمات من حيث العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات المصرفية لكل سوق .

ومن ناحية أخرى فقد أوضحت نتائج استقصاء اتجاهات المديرين فيما يتعلق بقياس مدى اعتبار احتياجات السوق (العملاء) الأساس في تقديم الخدمات المصرفية ما يلي (جدول رقم ٧) :

جدول رقم (٧) أساس تقديم الخدمات المصرفية في رأي المديرين

العبارة (٥)	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الموسم	عدد الاجابات
٢- يتم تخطيط مزيج الخدمات المصرفية دائما على ضوء نتائج دراسات السوق .	٣٨ %	٤١ %	٩ %	١٢ %	-	٤١ (٥٥)	٣٤
١٠- يساهم المسئولون عن نشاط التسويق في البنك بدرجة محدودة في تخطيط السياسة العامة للبنك	٣ %	٣٥ %	٣٨ %	١٨ %	٦ %	٣١	٣٤

(٥) تم ترقيم العبارات حسب تسلسلها في الاستقصاء .

(٥٥) يمثل الرقم ١٤ المتوسط الناتج من ترجيح تكرارات الاجابات مع مقياس ليكرت (موافق

جدا = ٥ ، موافق = ٤ ... الخ) .

وتوضح النتائج السابقة أن المديرين يعتقدون أن تخطيط مزيج الخدمات المصرفية يتم دائما على ضوء نتائج دراسات السوق . ويعكس ذلك شعور المديرين بأن البنوك توجه اهتماماتها الى احتياجات السوق وذلك بسبب الاهتمام بالدراسات التسويقية والوضع التنظيمي لادارة التسويق كما سبقت الاشارة . ولكن اجابة المديرين عن العبارة رقم ١٠ المتعلقة بدرجة مساهمة المسئولين عن نشاط التسويق في البنك في تخطيط السياسة العامة له توضح أن مساهمة التسويق تعتبر محدودة من وجهة نظر المديرين (المتوسط ٣١ تعكس الموافقة على العبارة) . بالاضافة الى ذلك نلاحظ أن ٣٨ ٪ من المديرين لم يستطيعوا الموافقة أو عدم الموافقة على العبارة مما يعطي الانطباع بأن دور التسويق غير واضح لنسبة كبيرة من المديرين .

ويعني ذلك أن البنوك ليست موجهة أساسا بالمفهوم الحديث للتسويق . وقد يرد على ذلك بأن رجال الادارة العليا تتوفر لديهم الخبرة التسويقية المصرفية الكافية لتوجيه السياسة العامة للبنك وفقا للمفهوم الحديث للتسويق . وفي واقع الأمر فان اجابات السؤال الرابع من قائمة استقصاء المديرين والتي تتضح من الجدول رقم (٨) تثبت عكس ذلك .

جدول رقم (٨) نسبة رجال الادارة العليا في البنوك ممن لهم خبرة تسويقية (رأي المديرين)

النسبة	العدد	فئات توافر الخبرة التسويقية
٣٣ %	١١	صفر - ٢٠ %
٢٤ %	٨	٢١ - ٤٠ %
٢١ %	٧	٤١ - ٦٠ %
١٥ %	٥	٦١ - ٨٠ %
٦ %	٢	٨١ - ١٠٠ %
١٠٠ %	٣٣	مجموع

المتوسط = ٣٧,٢ %

ويوضح الجدول السابق أن نسبة ضئيلة هي التي تعتقد أن غالبية رجال الادارة العليا تتوفر لديها الخبرة التسويقية المصرفية ، وقد جاء المتوسط تأكيداً لذلك حيث يوضح أن ٣٧ % تقريبا من رجال الادارة العليا بالبنوك الكويتية تتوفر لديها الخبرة التسويقية في مجال العمل المصرفي ، وذلك من وجهة نظر المديرين ، ويلاحظ أن ما يقرب من ٦٠ % من المديرين يعتقدون أن نسبة رجال الادارة العليا التي تتوفر لديها الخبرة التسويقية تتراوح ما بين صفر الى ٤٠ %.

وتؤكد النتائج السابقة أن البنوك ما زالت تخطط مزيج خدماتها المصرفية في ضوء ظروفها الداخلية بدرجة أكبر من اعتبارات السوق ، ويعد ذلك صحيحاً على الرغم من اعتقاد بعض المديرين بان تخطيط مزيج الخدمات يتم دائما على ضوء نتائج دراسات السوق ، خاصة وأن ذلك يمثل انطباعاتهم التي تكونت بسبب الاهتمام المفاجيء بالدراسات التسويقية في الآونة الأخيرة .

وكما يوضح تحليل النتائج فإن أهداف البنك ، والتي تركز على الربحية بصفة أساسية ، ورغبة الإدارة العليا ما زالا يمثلان الأساس في تخطيط مزيج الخدمات ، وأن التسويق ما زال يلعب دورا محدودا في رسم السياسة العامة للبنك . كذلك فإن نسبة رجال الإدارة العليا التي تتوافر لديها الخبرة في التسويق المصرفي ما زالت محدودة . وتدفع هذه الأمور الى قبول الفرض ١/٣ والذي ينص على أن العوامل الداخلية الخاصة بالبنك ما زالت هي الأساس في تقديم مزيج الخدمات المصرفية .

الفرض ٢/٣ :

« حيث أن توجيه الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية يتم وفقا للمفهوم البيعي فانه لا يتوقع أن يحقق مزيج الخدمات المصرفية الذي تقدمه البنوك التجارية بالكويت الاشباع المطلوب لحاجات ورغبات المستهلكين » .

أظهرت نتائج المقابلات الشخصية واستقصاء اتجاهات المديرين فيما يتعلق باختبار هذا الفرض ما يلي :

أوضحت غالبية مدراء التسويق بأن البنوك تقابل غالبية احتياجات السوق سواء في مجال الأفراد (٣ بنوك) أو مجال المنظمات (٤ بنوك) . وفي نفس الوقت فهناك بنك واحد يعتقد مدير التسويق به أن ما يقدمه من خدمات يقابل بعض احتياجات سوق الأفراد ، بينما كان هناك بنكين يعتقد مديري التسويق بهما أن خدماتهما تقابل جميع احتياجات السوق سواء في قطاع الأفراد أو قطاع المنظمات .

وبالنسبة للاحتياجات غير المشبعة أوضحت اجابات السؤال ١٦

في قائمة الأسئلة أن غالبية هذه الاحتياجات تتعلق بسوق الأفراد ومنها تطبيق (أو التوسع في) الخدمات الآلية لتشمل جوانب مختلفة كسداد الفواتير والتعامل مع البنك أثناء ركوب السيارة والبنك المتنقل والتوسع في الفروع وزيادة عددها وتحسينها وإصدار شيكات سياحية بالدينار الكويتي وتنويع البطاقات المصرفية . ولا تستطيع بعض البنوك إشباع الاحتياجات السابقة (التي يعتقد أنها تقابل رغبات وحاجات فئة من المجتمع الكويتي) بسبب التكلفة العالية لتطبيق ذلك وعدم توافر الامكانيات وصعوبة استيعاب وتطبيق التكنولوجيا الحديثة والاعتقاد بأن سوقها محدود .

أما بالنسبة لقطاع المنظمات فتتمثل الخدمة الرئيسية المطلوبة في التوسع في منح الائتمان إلا أن نوع العميل والقيود التي يضعها البنك المركزي تحد من ذلك . كما أن هناك خدمة يمكن تطبيقها وهي إيجاد حاسب آلي بالمنظمات الكبرى يربط بينها وبين البنك في مجال استخدام الخدمات المصرفية اللازمة لها .

وفيد تحليل الاجابات السابقة أن غالبية البنوك تقوم بتقديم مزيج خدمات يقابل احتياجات غالبية العملاء . ولكن هناك بعض الخدمات التي يمكن للبنوك تقديمها للسوق ولا تقدمها بالفعل نظرا لتعارض ذلك مع أهدافها الخاصة بالربحية والتكلفة .

وقد أكد هذا التفسير نتائج استقصاء اتجاهات المديرين التي يوضحها الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩) اتجاهات المديرين نحو درجة اشباع مزيج الخدمات المصرفية لاحتياجات السوق

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	التوسط	عدد الاجابات
٣- هناك بعض الاحتياجات غير المشبعة في السوق ولا يقوم البنك بمقابلتها بالرغم من امكانيته ذلك .	١٢ %	٥٠ %	٢١ %	١٥ %	٣ %	٣٥	٣٤
٤- يقدم البنك مزيج خدماته المصرفية بما يناسب دائما حاجات ورغبات العملاء .	٢١ %	٢٩ %	٣٨ %	١٢ %	-	٣٦	٣٤
٩- تحتاج سياسة البنك الخاصة بأنواع الخدمات التي يقدمها الى اعادة نظر .	١٨ %	٥٠ %	١٨ %	١٥ %	-	٣٧	٣٤

ويتضح من هذا الجدول أن هناك اتجاها سلبيا نحو العبارة رقم (٣) التي تقيس مدى اشباع البنوك لاحتياجات العملاء بالرغم من امكانياتها ذلك ، ويؤكد هذه النتيجة الاجابات عن العبارة رقم (٩) ، والتي توضح أن ٦٨ % من المديرين يرون أن سياسة البنك الخاصة بأنواع الخدمات التي يقدمها تحتاج الى اعادة نظر . ونظرا للتكامل بين العبارتين (٣) ، (٩) في قياس مدى اشباع البنوك لاحتياجات السوق ، فان تشابه اجابات المديرين عن العبارتين يدل على تماسك النتائج ويؤكد ما توصلنا اليه من قبل من أن أهداف البنك وظروفه الداخلية هي الأساس في تحديد ما يقدم من خدمات للسوق .

وقد تبدو هذه النتائج متعارضة مع نتائج العبارة رقم (٤) (مقابلة الخدمات المصرفية لاحتياجات العملاء) ، ولكن يلاحظ أن ٣٨ % من

المديرين كانوا محايدين في اجابتهم عن هذه العبارة مما يعكس عدم تأكدهم . وتعتبر هذه النسبة عالية . ومن ناحية أخرى فان درجة الموافقة (٥٠ . / من المديرين) تعكس رأي المديرين بالنسبة للعملاء الحاليين الذين يخدمهم البنك .

ويوضح ما سبق أن مزيج الخدمات الذي تقدمه البنوك لا يقابل كل احتياجات العملاء في السوق ، حيث يخطط المزيج أساسا وفقا للأهداف الخاصة بكل بنك .

فيما يتعلق بقياس جودة الخدمة (مدى اشباع الخدمة المصرفية للاحتياجات من الناحية الكيفية) فقد تم قياس ذلك من خلال معرفة أهم شكاوى العملاء وأسبابها ومدى وجود نظام لتلقي وفحص هذه الشكاوى والاجراءات التي تتخذ عادة بشأنها ومدى الاهتمام برأي العملاء فيما يتعلق بذلك . وتوضح النتائج الآتية ما تم التوصل اليه .

أجمعت البنوك الست على أن هناك شكوى من جانب العملاء (أفراد ومنظمات) بشأن ما يقدم اليهم من خدمات . ويوضح جدول رقم (١٠) أهم هذه الشكاوى :

جدول رقم (١٠) شكاوى العملاء من الخدمات المصرفية

شكاوى	سوق الأفراد	سوق المنظمات
١ - بطء الخدمة .	٥٦	٥٤
٢ - سلوك واتجاهات الموظفين المتصلين مباشرة بالعملاء .	٤	٢
٣ - أخطاء الخدمات الآلية .	٢	٢
٤ - الأسعار / ارتفاع الرسوم .	١	٢
٥ - عدم وصول الاشعارات والخطابات (تأخر البريد) .	٢	-

٥ عدد البنوك .

ويتضح من الجدول السابق أن بطء الخدمة تعتبر شكوى رئيسية لعملاء سوق الأفراد والمنظمات ، يليها في ذلك سلوك واتجاهات الموظفين المباشرين من حيث طريقة وأسلوب تعاملهم مع العملاء . ولعل بطء الخدمة كشكوى رئيسية هو ما دعى البنوك التجارية اليوم الى محاولة تطبيق الخدمات الآلية والتي طبقها بالفعل بنكين منها . وبالرغم من ذلك فإن الأخيرين يشكوان أيضا من الأخطاء والمشكلات الناتجة عن الخدمات الآلية . ويرجع ذلك ، كما سبق الاستنتاج ، الى حداثة تطبيق التكنولوجيا وصعوبة استيعابها بواسطة الكفاءات الحالية المتوفرة بالبنوك . وقد أكد هذا الاستنتاج نتائج المقابلات عن أسباب شكاوى العملاء . فقد أوضحت أربعة بنوك بأن السبب يرجع أساسا الى نقص كفاءة وخبرة العاملين فيما يتعلق بسوق الأفراد ، وبنكين فيما يتعلق بسوق المنظمات ، وأيضا أوضح البنكين اللذين قاما بتطبيق الخدمات الآلية أن حداثة تطبيق النظام واحتياج الاجراءات والأنظمة الى تطوير يمثلان سببين رئيسيين لشكوى العملاء .

وتجدر الإشارة الى أن الشكوى من الأسعار وارتفاع الرسوم والموضحة في جدول رقم (١٠) قد تؤكد تركيز البنك على أهدافه الخاصة .

وفيما يتعلق بدرجة اهتمام البنوك بشكاوى العملاء ، أوضحت النتائج ما يلي :

تعتمد كل البنوك في معرفة شكاوى العملاء على ما يصلها من شكاوى عن طريق الخطابات أو التليفون أو اتصال العميل شخصيا بها . ولا يوجد لدى البنوك نظام محدد يمكنها من قياس رضا العملاء باستمرار عن خدماتها ومعرفة شكاواهم ، بل عادة ما تنتظر وصول مثل هذه

الشكاوى ، هذا باستثناء بنكين أفصح مديري التسويق بهما أن جهاز بحوث التسويق بكل منهما يهتم في دراساته بمعرفة شكاوى العملاء . ويمكن أن يستنتج من ذلك أن أجهزة بحوث التسويق بالبنوك عادة ما تركز على دراسة جدوى خدمات معينة أو تطوير خدمات معينة لتحقيق أهداف البنك بدرجة أكبر عن تركيزها على دراسة شكاوى العملاء لمحاولة التغلب عليها بادخال تغيرات على مزيج الخدمات بما يحقق الاشباع المناسب للعملاء .

وبالنسبة للإجراءات التي تتخذها البنوك عادة لمواجهة شكاوى العملاء ، فقد أوضحت نتائج الدراسة أن ثلاثة بنوك فقط هي التي تقوم بدراسة الشكاوى وإحالتها الى الجهات المختصة ، وأما البنوك الأخرى فقد تبحث إمكانية تعديل أوضاعها بتدريب العاملين أو تطوير الخدمة أو لا تتخذ اجراءات على الإطلاق . ومن ناحية أخرى فقد أوضحت النتائج أن بنكين فقط هما اللذين يقومان دائما بإبلاغ العملاء بما تم بشأن شكاواهم . ويعكس ذلك عدم الاهتمام من جانب البنوك بالعملاء أو ببعضهم على الأقل .

أما فيما يتعلق بكيفية تأكيد البنوك من جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها فقد أتضح أن كل البنوك تقريبا تعتمد في ذلك على معيار أساسي يتمثل في أن استمرار تعامل العميل معها والحصول على عملاء جدد بالإضافة الى ربحية البنك يمكن أن تعكس مستوى جودة الخدمة التي تقدمها . ويعتمد على هذا المعيار خمسة بنوك في مجال سوق الأفراد وستة بنوك بالنسبة لسوق المنظمات .

وبالإضافة الى ذلك فان هناك بنكين يعتمدان على الاتصال المباشر بالعملاء ودراسة شكاواهم لقياس مدى جودة الخدمة المقدمة لهم ، وفي

نفس الوقت أوضحت أربعة بنوك بأنه أحيانا ما تهتم بحوث التسويق بذلك كما قد يصمم استقصاء لمعرفة اتجاهات العملاء نحو أمور يكون البنك بصدد اتخاذ قرار بشأنها ، وخاصة في مجال سوق الأفراد .

ويعني ذلك أن البنوك تعتمد أساسا على متابعة نتائجها التسويقية بعد تحقق هذه النتائج ولا تقوم بمتابعة فعالية خدماتها المصرفية بشكل مستمر يمكن من اكتشاف الأخطاء وتوقعها قبل حدوثها ، الأمر الذي يؤثر بطبيعة الحال على النتائج النهائية . ومن ناحية أخرى تركز البنوك على المعايير التسويقية الملموسة (أرباح ، عدد العملاء الذين يتوقعون عن التعامل مع البنك ، والعملاء الجدد) دون التركيز على المعايير غير الملموسة الهامة في قياس مدى رضا العملاء وأسباب الرضا أو عدم الرضا . ولا شك أن لهذا القياس أثره على النتائج الملموسة والتي لا تعرف بها البنوك إلا بعد تحققها ، كما أن هذا القياس لدرجة الرضا يجب أن يتم بصفة منظمة ودائمة وبواسطة نشاط بحوث التسويق بالبنوك .

بالنسبة لنتائج استقصاء اتجاهات المديرين ، كانت الاجابات عن العبارتين رقم (٦) ، (٨) كما هي موضحة بالجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١) مدى شكاوى العملاء من خدمات البنك والاهتمام برأيهم من وجهة نظر المديرين

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	التوسط	عدد الاجابات
٦ - دائما ما يشكو العملاء من البطء في اجراءات تقديم الخدمات لهم .	١٨ %	٤٧ %	١٢ %	٢١ %	٣ %	٣٦	٣٤
٨ - دائما ما يهتم برأي العملاء عن جودة الخدمات التي تقدم لهم .	٢٦ %	٤٤ %	٢٦ %	٣ %	-	٣٩	٣٤

وتؤكد نتائج الاجابات عن العبارة رقم (٦) ما سبق التوصل اليه بشأن شكوى العملاء من بطء الخدمة والذي يعتبر مؤشرا هاما يدل على عدم تقديم الخدمة بالكيفية التي تتفق وحاجة العملاء (يلاحظ أن ٦٥ ٪ وافقوا على العبارة التي توضح الشكوى الدائمة للعملاء من بطء الخدمة) . أما فيما يتعلق بالاجابات عن العبارة رقم (٨) ، فبالرغم من أنها تعكس اتجاهها ايجابيا إلا أنها لا تعني اهتماما منتظما ومستمر برأي العملاء عن مستوى الخدمة بقدر ما تعني اهتماما بما يرد الى البنوك من آراء ومقترحات من بعض العملاء . ويؤكد ذلك عدم وجود نظام للشكاوى أو استطلاع آراء العملاء وقياس مدى رضائهم بشكل مستمر كما أوضحت نتائج المقابلات مع المسئولين عن القيام بهذه الأنشطة ، وهم مدراء التسويق .

يخلص من التحليل السابق للنتائج الخاصة بالفرض ٢/٣ أن البنوك التجارية بالكويت لا تقابل الا الاحتياجات التي تتفق مع أهدافها وظروفها الداخلية وذلك سواء بالنسبة لسوق الأفراد أو سوق المنظمات . ومن ناحية أخرى فإن الكيفية التي تقدم بها الخدمات المصرفية الحالية يشوبها بعض جوانب القصور التي تنعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء . ويعني ذلك أن البنوك لا تعمل في اطار من سياسة التوجيه بالعملاء بقدر ما تعمل في اطار من سياسة التوجيه بظروفها وأهدافها الخاصة وفقا لمفهوم البيع . ولذلك فإن مزيج الخدمات الذي تقدمه هذه البنوك لا يتوقع أن يحقق الاشباع المطلوب لحاجات ورغبات المستهلكين الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرض ٢/٣ .

ويلاحظ أن هذه النتائج متاسكة مع تلك التي تم التوصل اليها في اختبار الفرض الثاني ، كما نلاحظ أنها تتفق مع تلك التي توصلت اليها

إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرا عن سوق الخدمات المصرفية بالكويت (٣٣) .

فقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن من أهم أسباب معدل الدوران (٩ . %) للعملاء من المنظمات في كل البنوك عدم كفاية مزيج الخدمات المقدم وارتفاع التكلفة . وبالنسبة لقطاع الأفراد فقد وصل معدل الدوران الى ٢٣٤ . % بسبب التأخير والمعاملة السيئة وعدم كفاية الخدمات والسعر .

وأوضحت نفس الدراسة أن ٢٢ . % من المنظمات تطالب بخدمات مصرفية جديدة ، أهمها الدراسات الاستشارية والاقتصادية ، ويطلب قطاع الأفراد بالسرعة في أداء الخدمات المصرفية والمساعدة في إدارة الشؤون المالية والاستثمار وأيضا شروط أفضل للاقتراض .

الفرض ٣/٣ :

تسعى التغيرات في مزيج الخدمات المصرفية الذي تقدمه البنوك التجارية الكويتية الى تحقيق أهداف البنك بدرجة أكبر من سعيها الى اشباع حاجات السوق .

أوضحت نتائج المقابلات الشخصية ازاء هذا الفرض ما يلي :

أن هناك تغييرات قد حدثت في مزيج الخدمات المصرفية في خمسة بنوك خلال السنوات الخمس الماضية ، بينما لم يقوم أحد البنوك باحداث أية تغييرات في مزيج خدماته خلال نفس الفترة . ويوضح الجدول رقم (١٢) مجالات التغييرات التي حدثت في مزيج الخدمات بالبنوك الخمسة والتي تتمثل في اضافة خدمات جديدة وتطوير البعض الآخر .

جدول رقم (١٢) التغيرات في مزيج الخدمات في البنوك
التجارية خلال الفترة من ٧٨ - ١٩٨٢ .

نوعية التغيرات	سوق الأفراد	سوق المنظمات
١ - اضافة خدمات جديدة	٤	٤
٢ - تطوير بعض الخدمات	٤	٣
٣ - استبعاد خدمات	٢	-
٤ - استبعاد خدمات ثم اعادتها	١	-
٥ - تطوير كل الخدمات	١	١

وقد أكدت نتائج استقصاء اتجاهات المديرين أن البنوك لا تعمل على تطوير خدماتها بشكل مستمر (موافق جدا = ٣٨ ٪ ، و موافق = ٤٥ ٪ ، محايد = ١٨ ٪ ، المتوسط = ٤٢) وأيضاً أن البنك يعمل بانتظام على تقديم خدمات جديدة الى السوق (موافق جدا = ٢١ ٪ ، موافق = ٤٧ ٪ ، محايد = ٢٦ ٪ ، غير موافق = ٦ ٪ - المتوسط = ٣٨) .

ومن دراسة دوافع التغيير في مزيج الخدمات يتضح من جدول رقم (١٣) أن السبب الرئيسي للتغيير هو زيادة ربحية البنك أو المحافظة عليها سواء تم التغيير بالنسبة لسوق الأفراد أو سوق المنظمات . وتأتي احتياجات السوق أو العملاء في المرتبة الثانية بعد الربحية لكلا السوقين معاً .

جدول رقم (١٣) دوافع البنوك في احداث تغييرات في مزيج الخدمات المصرفية

دوافع التغيير	سوق الأفراد				سوق المنظمات			
	١	٢	٣	مجموع	ترتيب ١٠٠	٢	٣	مجموع
١ - ربحية البنك	٢	٢	١	١١	١	٢	٣	١٢
٢ - المنافسة ومقابلة تغييرات السوق.	١	١	٣	٨	٢	١	٥	٧
٣ - احتياجات السوق/ العملاء .	١	٢	١	٨	٢	١	١	٨
٤ - رغبة الادارة العليا	١	-	-	٣	٤	-	-	٣

١ = العامل الأول في الأهمية ، ٢ = الثاني في الأهمية ، ٣ = الثالث في الأهمية .
 • ترتيب أهمية العوامل وفقا للمجموع الناتج عن ترجيح العوامل حسب درجة أهميتها الأول في الأهمية $3 \times$ ،
 والثاني $2 \times$ ، والأخير $1 \times$.

وتتفق هذه النتائج مع تلك التي تم التوصل اليها عند تحليل الفرض ١/٣ (جدول رقم ٦) والتي أوضحت أن أهداف البنك ورغبة الادارة العليا يمثلان أهم عاملين يحكمان تقديم الخدمات المصرفية في البنوك يليهما في ذلك سعر الخدمة بما يعكس اهتمام البنوك أساسا بالربحية . ومن ناحية أخرى أوضحت اجابات مدراء التسويق عن السؤال الخاص بأهمية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لكل نوع من أنواع الخدمات في كل من سوق الأفراد والمنظمات أن السعر يمثل المرتبة الأولى في الأهمية يليه في ذلك الخدمة وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤) الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي المصرفي

الترتيب	مجموع **	الائتمان		الودائع		عناصر المزيج التسويقي
		منظمات	أفراد	منظمات	أفراد	
٢	٥٨	٢	٢	١	٢*	١ - الخدمة
١	٧٤	١	١	٢	١	٢ - السعر
٤	٢١	٤	٣	٤	٤	٣ - الترويج
٣	٢٦	٣	٤	٣	٣	٤ - الفروع (التوزيع)

* الترتيب بناء على ترجيح أهمية العناصر (الأول $\times ٤$ ، الثاني $\times ٣$ ، الثالث $\times ٢$ ، والرابع $\times ١$) .

** مجموع درجات الترجيح لكل عامل ثم الترتيب وفقا لذلك .

وفيما يتعلق بمصادر أفكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات فقد اتضح من نتائج المقابلات الشخصية أنها تتمثل أساسا في ادارة البنك وموظفيه ، ثم يلي ذلك الاعتماد على آراء ومقترحات العملاء والدراسات الاقتصادية ثم مقترحات ادارة التسويق وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١٥) .

جدول رقم (١٥) مصادر أفكار الخدمات الجديدة بالبنوك

عدد البنوك		مصادر الأفكار
سوق منظمات	سوق أفراد	
٦	٦	١ - الإدارة العليا وموظفي البنك
٤	٣	٢ - اقتراحات العملاء
٢	٤	٣ - إدارة التسويق
٣	٣	٤ - الدراسات الاقتصادية
١	٣	٥ - البنوك المنافسة
-	١	٦ - الفروع
-	١	٧ - البنك المركزي

وكما اتضح من قبل فان الخبرة التسويقية غير متوفرة بالدرجة الكافية لكل رجال الادارة العليا بالبنوك ، واذا كان الأمر كذلك فان الاعتماد على رجال الادارة العليا كمصدر أساسي للأفكار الخاصة بتقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات القائمة كما يشير جدول رقم (١٥) يجعلنا نميل الى التصديق بأن هذه الأفكار تسعى أساسا إلى تحقيق أهداف ومصلحة البنك بدرجة أكبر من سعيها لاشباع حاجات السوق .

يتضح من النتائج السابقة أن البنوك التجارية الكويتية في محاولتها لتطوير مزيج خدماتها ، ما زالت تقوم بذلك استجابة للعوامل الداخلية الخاصة بها ، متأثرة بهدف الربحية بصفة أساسية . ومن ذلك فقد تم التأكد من صحة الفرض ٣/٣ الذي ينص على أن التغييرات التي قد تحدث في مزيج الخدمات المصرفية الذي تقدمه البنوك التجارية تسعى إلى

تحقيق أهداف البنك بدرجة أكبر من سعيها الى اشباع حاجات العملاء/السوق . وتم قبوله تبعا لذلك .

الفرض ٤/٣ :

تلعب ادارة التسويق دورا محدودا في توجيه الأنشطة المتعلقة بتخطيط مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك .

لاختيار هذا الفرض تم الاعتماد على فحص وتحليل الهيكل التنظيمي لكل بنك ولادارة التسويق على وجه الخصوص . أيضا فقد تم الاعتماد على نتائج استقصاء اتجاهات المديرين بالنسبة لدرجة مساهمة ادارة التسويق في تخطيط السياسة العامة للبنك . وفيما يلي النتائج التي تم التوصل اليها .

اتضح من دراسة الهيكل التنظيمي لخمسة بنوك ما يلي * :

١ - ان ادارة التسويق توجد تابعة لقطاع الأفراد أو الفروع في بنكين والعلاقات العامة في بنك وكجهة استشارية للمدير العام والعضو المنتدب في بنك رابع ، وأخيرا توجد تابعة لنائب المدير العام للتسويق والعمليات في البنك الخامس . ويوضح ذلك أن ادارة التسويق لا تحتل المكانة التنظيمية المناسبة التي تمكنها من توجيه أنشطة البنك . فلا شك أن تبعية ادارة التسويق لقطاع الأفراد أو الفروع يجعلها تركز من نشاطها على خدمة هذا القطاع فقط دون قطاع المنظمات . كما أن تبعية ادارة التسويق للعلاقات العامة يجعلها تنظر الى التسويق من مفهوم العلاقات العامة والترويج فقط . وفي الحالة التي تتبع فيها ادارة التسويق نائب

* لم يقدم البنك السادس الخريطة التنظيمية نظرا لأنه يقوم حاليا باعادة التنظيم لأنشطته .

المدير العام للتسويق والعمليات نجد أن قطاع الائتمان يتبع المدير العام مباشرة ، بمعنى أن خدمات إدارة التسويق لا تغطي هذا الجانب من نشاطات البنك بالقدر الكافي ، وبالنسبة للبنك الذي يتبع فيه إدارة التسويق المدير العام مباشرة فقد أوضحت نتائج المقابلة الشخصية مع المدير العام بهذا البنك أن إدارة التسويق ما زالت تفتقر الى الكفاءات التسويقية اللازمة لمعاونته كما أن هذه الإدارة ما زالت حديثة العهد * ولم تقم بعد بنشاط تسويقي ملموس .

٢ - ان المستوى التنظيمي لإدارة التسويق في كل البنوك ليس على مستوى الإدارات الرئيسية ، فهي توجد إما تابعة لإحدى هذه الإدارات أو مستقلة عنها وتابعة للمدير العام (في حالة واحدة) ولكن في صورة قسم صغير له رأي استشاري فقط .

٣ - بالنسبة للتنظيم الداخلي لإدارات التسويق نجد أن الإدارة تضم قسمين عادة أحدهما لبحوث التسويق والآخر للاعلان أو العلاقات العامة أو الاثنين معا . ويعني ذلك أن النشاط الأساسي للتسويق يتمثل أساسا في الاعلان والعلاقات العامة والقيام بالدراسات التي تطلب منه . وبالطبع ستتعلق هذه الدراسات بمشكلات أو اهتمامات الجهة التي تتبعها إدارة التسويق ، وهي ليست الإدارة العليا في غالبية الحالات .

٤ - ان عدد العاملين بإدارة التسويق بشكل عام ، وفي قسم بحوث التسويق بشكل خاص محدود لا يتعدى ثلاثة أو أربعة أفراد ، وبالطبع يتعذر ان لم يستحيل على مثل هذا العدد القيام بالأنشطة التسويقية

* لهذا السبب أضر المدير العام لهذا البنك على القيام بالمقابلة الشخصية بنفسه .

المفروض القيام بها في مجال العمل المصرفي ، وبالذات في الآونة الأخيرة حيث تشتد المنافسة وتعاظم حاجات السوق .

يستنتج مما سبق أن الوضع التنظيمي لإدارة التسويق في البنوك التجارية الكويتية سواء من حيث التبعية التنظيمية أو التنظيم الداخلي لها أو عدد العاملين بها لا يمكنها من القيام بواجباتها كما يجب . ويؤكد ذلك ما سبق التوصل اليه من نتائج ، وأهمها أن البنوك ما زالت توجه أنشطتها حسب المفهوم البيعي ووفقاً لأهدافها وظروفها الداخلية وأن الاهتمام بالتسويق طبقاً للمفهوم الحديث ما زال محدوداً .

أوضحت نتائج استقصاء اتجاهات المديرين عن العبارة رقم (١٠) كما سبقت الإشارة - أن هناك درجة من الموافقة (المتوسط = ٣١) على أن التسويق يساهم بدرجة محدودة في تخطيط السياسة العامة للبنك (كانت هناك نسبة وقدرها ٣٨ .٪ من المديرين غير محددين ، مقابل ٣٨ .٪ موافق جداً أو موافق و ٢٤ .٪ غير موافق أو غير موافق على الإطلاق) ويؤكد ذلك الاستنتاجات الخاصة بتحليل الوضع التنظيمي لإدارة التسويق .

مما سبق يمكن القول أن إدارة التسويق تلعب دوراً ولكن محدوداً في توجيه الأنشطة المتعلقة بتخطيط مزيج الخدمات الذي تقدمه البنوك الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرض ٤/٣ .

الفرض ٥/٣ :

بالرغم من أهمية التسويق في البنوك التجارية الكويتية لتغير ظروف السوق وزيادة المنافسة إلا أن هذه البنوك لم تأخذ بعد بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل للتسويق .

تم الاعتماد في اختبار هذا الفرض على نتائج المقابلات الشخصية ،
وفحص ومراجعة تقارير البنوك والتوقف على أهم الدراسات التي
تقوم بها . وقد اتضح ما يلي من نتائج :

١ - لا توجد لدى أي بنك من البنوك استراتيجية تسويقية
طويلة الأجل ، وان كان هناك بنكين قد بدءا التفكير في ذلك مؤخرا .

٢ - لم يتضح للباحثين من فحص التقارير السنوية للبنوك أو
الدراسات المتاحة من أن هناك خطط طويلة الأجل للتسويق في البنوك ،
وتقتصر غالبية الدراسات على الخطط قصيرة الأجل .

٣ - يتضح من تحليل الفرض السابق والخاص بالوضع التنظيمي
لادارة التسويق والأنشطة التابعة لها وعدد الأفراد العاملين بها ، أن وضع
هذه الادارة بالبنوك لا يمكنها من القيام بالأنشطة اللازمة للتخطيط
التسويقي طويل الأجل .

٤ - أوضحت نتائج استقصاء اتجاه المديرين ، كما سبقت
الاشارة ، أن ١٣٪ فقط من المديرين يعتقدون أن مفهوم التسويق
المطبق حاليا بالبنوك هو أنه عبارة عن الوظيفة الخاصة بالتخطيط طويل
الأجل الذي يهدف الى اشباع الحاجات والرغبات لعملاء البنك * .

من النتائج السابقة يتضح أن البنوك لم تبدأ بعد في تطبيق التخطيط
الاستراتيجي التسويقي ، والذي يعتبر متطلبا رئيسيا من متطلبات
تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرض ٥/٣
أيضا .

* جدول رقم (٤) .

اختبار الفرض الثالث - ملخص بالنتائج :

يوضح الجدول الآتي المعايير التي وضعها الباحثين لقياس مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في البنوك التجارية في تخطيط مزيج الخدمات الخاص بها مقارنة بما يحدث بالفعل في هذه البنوك ووفقا لما اثبته التحليل السابق للفروض الفرعية الخمسة والتي تقيس مدى تطبيق هذه المعايير .

جدول رقم (١٦) مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في تخطيط الخدمات المصرفية

معايير تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج الخدمات المصرفية .	ما يحدث في البنوك التجارية الكويتية (ما نصت عليه الفروض الفرعية الخمس)
١ - احتياجات السوق هي الأساس في تخطيط مزيج الخدمات .	العوامل الداخلية (أهداف البنك ورغبة الإدارة) هي الأساس في تخطيط مزيج الخدمات .
٢ - يجب أن تشبع البنوك احتياجات السوق من الخدمات المصرفية كما وكيفا .	تقدم البنوك الخدمات المصرفية التي تتفق مع أهدافها كما أن كيفية اداء الخدمة يشوبها كثير من القصور .
٣ - الحاجات والرغبات في تغير مستمر ويجب مقابلتها باحداث تغير في مزيج الخدمات .	يحدث التغير استجابة للظروف والعوامل الداخلية للبنك ، وبالذات الهدف الخاص بتعظيم الربح .
٤ - ادارة التسويق هي الأساس في توجيه أنشطة البنك المتعلقة بمزيج الخدمات .	الوضع التنظيمي لادارة التسويق يجعلها تلعب دورا محدودا في التأثير وفي توجيه أنشطة البنك .
٥ - لابد من وجود تخطيط استراتيجي تسويقي طويل الأجل للخدمات المصرفية يسعى لاشباع حاجات السوق .	لا يوجد تخطيط استراتيجي تسويقي طويل الأجل للخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية .

ويتضح من الجدول السابق الذي يلخص ما تم التوصل اليه من نتائج بشأن اختبار الفروض الفرعية الخمس أن تخطيط مزيج الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية الكويتية لا يتم وفقا للمفهوم الحديث للتسويق ، وذلك طبقا للمعايير التي وضعها الباحثين لقياس ذلك والتي وضع لكل منها فرضا فرعيا لاختباره . وقد تم في ضوء ذلك قبول الفروض الخمسة الفرعية المكونة للفرض الثالث ، وبالتالي تم التأكد من صحة الفرض الثالث الذي ينص على أن تخطيط مزيج الخدمات المصرفية لا يتم بالبنوك التجارية بالكويت وفقا للمفهوم الحديث للتسويق .

* * *

رابعاً : ملخص عام بأهم النتائج والنوصيات

(١) ملخص عام بالنتائج وتطبيقاتها العملية :

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، من واقع اختبار الفروض الثلاثة ، كما يلي :

١ - هناك تشابه كبير بين البنوك التجارية الكويتية فيما يتعلق بمزيج الخدمات المصرفية الذي تقدمه كل منها والذي يعتبر أهم عناصر المزيج التسويقي ، وذلك بالرغم من اختلاف هذه البنوك من حيث خصائصها الرئيسية المتعلقة بالحجم . ومعنى ذلك أن خطوط المنتجات من حيث الاتساع والعمق ولقطاعي الأفراد والمنظمات تميل الى أن تكون واحدة في جميع البنوك وذلك فيما عدا الخدمات الآلية التي يتميز بتقديمها بنكين فقط وبعض الخدمات الفرعية الأخرى كتأجير الخزائن الحديدية وإدارة المحافظ المالية . وقد قبل الفرض الأول الذي ينص على أنه بالرغم من اختلاف خصائص البنوك من حيث مجموع الأصول وحقوق المساهمين وصافي الأرباح المعلنة وعدد الفروع ومدة الخبرة في السوق إلا أنها جميعاً تقدم نفس مزيج الخدمات المصرفية .

وتتمثل أهم التطبيقات العملية لهذه النتيجة في أنه بينما يعتبر التشكيل والتنوع في مزيج المنتجات أحد أساليب المنافسة التي تعتمد عليها المنظمات المنتجة للسلع الملموسة فإن المنافسة بين البنوك كمنظمات

خدمات تقتصر على الكيفية التي تقدم بها خدماتها أو على جودة ما يتم تقديمه من خدمات .

٢ - أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني ، والذي قبل أيضا ، أن مفهوم التسويق المصرفي ، كما هو مطبق في البنوك التجارية الكويتية يتمثل في ترويج الخدمة وبيعها ، وبالتالي فإن هذه البنوك ما زالت في مرحلة التوجيه بالترويج والبيع . إلا أن التغير في ظروف السوق الكويتي واشتداد حدة المنافسة بين البنوك فرض على البنوك البدء في الاهتمام بوظيفة التسويق والدور الذي تلعبه بالبنك . وقد انعكس هذا الاهتمام على اتجاهات المديرين المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية المتعلقة بمزيج الخدمات بالبنك حيث اختارت الغالبية التعريف الذي يقترّب من المفهوم الحديث للتسويق .

٣ - بالنسبة لمدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق على تخطيط الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية فقد أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث ما يلي :

أ - أن الظروف الداخلية الخاصة بالبنك (أهداف البنك ورغبة الإدارة العليا) وليس احتياجات السوق ، هي الأساس في تخطيط مزيج الخدمات (وتم قبول الفرض ١/٣) .

ب - أن البنوك لا تقابل إلا الاحتياجات التي تتفق مع أهدافها وظروفها الداخلية سواء بالنسبة لسوق الأفراد أو سوق المنظمات حيث تحركها ظروفها الداخلية وهدف الربحية بصفة أساسية بدرجة أكبر من اهتمامها بأشباع حاجات السوق . وفيما يتعلق بكيفية تقديم الخدمة أوضحت النتائج أن العملاء يشكون من بطء

الخدمة ولا يوجد لدى البنك نظام لدراسة وفحص هذه الشكاوى كما لا يهتم بدراسة درجة رضا العملاء عن الخدمات لتوقع شكواهم وإنما يتم الاعتماد على المعايير الخاصة بالنتائج النهائية كاستمرار العملاء في التعامل مع البنك وذلك كدليل على رضائهم . وبالطبع فإن ذلك لا يعد كافيا لقياس مدى اشباع مزيج خدمات البنك لحاجات العملاء . ويدل ذلك على أن البنوك التجارية ما زالت تطبق الرقابة التسويقية على النتائج النهائية ولا تطبق الرقابة المستمرة على تنفيذ الخطط والتي تمكنها من اكتشاف وتوقع الأخطاء قبل حدوثها (٣٤) . وبناء على هذه النتائج قبل الفرض ٢/٣ أيضا .

ج - ان البنوك تدخل تغييرات على مزيج خدماتها سواء باضافة خدمات جديدة أو تطوير بعض الخدمات وتكون رغبة الادارة هي المصدر الرئيسي لهذه الأفكار عادة ، إلا أن هذه التغيرات تكون نابعة من ظروف البنك الداخلية وأهدافه الخاصة بالربحية أساسا ، وبالتالي قبل الفرض ٣/٣ الذي يعني ذلك .

د - بسبب وضعها التنظيمي ، تلعب إدارة التسويق بكل بنك دورا محدودا في توجيه الأنشطة المتعلقة بتخطيط مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك نظرا لعدم تبعيتها للادارة العليا في غالبية البنوك والحاق تبعيتها لأحد الأنشطة الرئيسية من ناحية ، كما أن أنشطتها تقتصر على الاعلان والبحوث نظرا للعدد البسيط الذي يعمل بها من ناحية أخرى . وبالتالي قبل الفرض ٤/٣ .

هـ - لم تبدأ البنوك في تطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي والذي

يعتبر مطلباً رئيسياً من متطلبات تطبيق المفهوم الحديث للتسويق
(وبالتالي قبل الفرض ٥/٣) .

وبناء على ما سبق فقد أثبت البحث صحة الفرض الثالث الذي
ينص على أن تخطيط مزيج الخدمات المصرفية لا يتم بالبنوك التجارية
بالكويت وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق .

(٢) التوصيات :

في ظل الظروف الاقتصادية والتنافسية التي تعيشها البنوك التجارية
في الكويت اليوم ، لم يعد هناك مجال للأخذ بفلسفة البيع خاصة بعد
ما أصبح المستهلك يفاضل بين ما تقدمه البنوك من خدمات من الناحية
الكمية والكيفية وبعد أن تحول السوق من سوق بائعين الى سوق مشتريين
لسوق الأفراد بالذات . ويفرض ذلك على البنوك التجارية الأخذ
بالمفهوم الحديث للتسويق في تخطيط مزيج خدماتها المصرفية . ولا يعني
ذلك بالطبع إهمال أهدافها أو ظروفها الخاصة ، وإنما يتعين أن يكون
إشباع احتياجات السوق هو الأساس في القيام بأنشطة البنك وحتى يتمكن
البنك بالتالي من تحقيق أهدافه الخاصة . وبالطبع فإن البنك الذي يحقق
أكبر رضا ممكن لعملائه يستطيع أن يتفوق على البنوك الأخرى ويحذب
عملائها . فإذا استمرت المنافسة وفقاً لهذا فإنه من المتوقع أن يرتفع
مستوى أداء الخدمة المصرفية بما يحقق أكبر إشباع لحاجات السوق
والمجتمع ولأهداف البنوك التجارية في نفس الوقت .

ولنجاح ذلك لابد من اتباع مايلي :

١ - أن يهتم كل بنك تجاري بوظيفة التسويق ووضعها التنظيمي .
فيجب إلحاق هذه الوظيفة بالإدارة العليا مباشرة وأن يعمل بها أفضل

الكفاءات وأن يكون مدير التسويق في وضع تنظيمي يمكنه من التأثير على الأنشطة المختلفة في البنك ولا يجب أن توجد إدارة التسويق تابعة لنشاط معين قد يؤثر على نظرتها الشاملة لأنشطة البنك . ومن ناحية أخرى يجب أن يهتم بالتقسيمات التنظيمية التابعة لإدارة التسويق من حيث تمثيلها لكافة الأنشطة التسويقية الهامة باتباع أي طريقة من طرق تجميع أوجه النشاط حسب ظروف كل بنك .

٢ - يجب أن تبدأ البنوك في وضع استراتيجية تسويقية طويلة المدى لها بناء على دراسة السوق ومعرفة احتياجاته والموازنة بين ذلك وبين امكانيات وقدرات كل بنك .

٣ - يوصي بالاهتمام بوظيفة بحوث التسويق وأن تركز في أنشطتها على دراسة حاجات السوق ودرجة اشباعها ومدى رضا العملاء ، وأن يعتمد على نتائج هذه البحوث في اتخاذ القرارات التسويقية وفي التخطيط التسويقي للبنك . ويتطلب ذلك العناية بالوظيفة من حيث الكفاءات التي تقوم بأنشطتها من حيث العدد والنوع وتخطيط أعمالها والميزانية المناسبة لها .

٤ - يجب الاهتمام بالتدريب التسويقي ، ففي حقيقة الأمر يعتبر كل العاملين بالبنك رجال تسويق وبالذات موظفي الخط الأمامي أو الموظفين المتصلين مباشرة بالجمهور فاتجاهاتهم وادائهم وكفاءتهم أمور بالغة الأهمية لكسب العملاء وتحقيق الرضا لهم .

٥ - طالما أن المنافسة بين البنوك تركز على الكيفية التي تقدم بها الخدمة (وذلك في مجال مزيج الخدمات) فبالإضافة الى التوصيات السابقة يجب الاهتمام بشكاوى العملاء وأن يكون هناك نظام دقيق لتلقي

وفحص ومتابعة هذه الشكاوى وابلاغ العملاء بما تم بشأنها .

وأخيرا فإن هذا البحث يفتح المجال أمام بحوث أخرى لدراسة مدى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق على بقية عناصر المزيج التسويقي كالتسعير والترويج في البنوك التجارية الكويتية . كما أن اتجاهات العملاء ، سواء في مجال الأفراد أو المنظمات ، نحو خدمات البنوك التجارية ومدى رضائهم عن سياساتها بحاجة الى مزيد من الدراسات .

* * *

المراجع

(مرتبة حسب تسلسل استخدامها في البحث)

Thomas, D.R.E., "Strategy is different in Service business", **Harvard Business Review**, July-Aug., 1978, pp. 158-165 esp. pp. 158-160.

Baker, M.J., "The marketing of Services", **The Scottish Bankers' Magazine**, May 1977, pp. 6-18.

Upah, G.D., "Mass marketing in service retailing: A review and Synthesis of major methods. **Journal of Retailing**, Vol. 56, No. 3, 1980. pp. 59-75.

Committee on definitions, Marketing definitions: A Glossary of marketing terms, **American Marketing Association**, Chicago, 1960, p. 15.

McCarthy, E.J., **Basic marketing**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 4th ed., 1971, p. 19.

Stanton, W.J., **Fundamentals of marketing**, McGraw-Hill Book Co., N.Y., 4th ed., 1975, p. 5.

٥ - محمد عبد الله عبد الرحيم ، عبد الفتاح الشربيني ، أساسيات ادارة التسويق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص ١٧٩ .

٦ - راجع في ذلك

- Berry, L.L., and Donnelly, J.H., **Marketing for bankers**, American Institute of banking, 1975, pp. 243-44.

- هشام البساط ، « التسويق المصرفي : تطوره ، تعريفه وأهدافه » مجلة المصارف العربية ، العدد ١٦ ، أغسطس ١٩٨١ ، ص ٢٨-٢٩ .

٧ - راجع بالاضافة الى ما ورد في (٥):

Barton, T.H., "How to make marketing work in your bank", **Banking**, Sept., 1965, pp. 65-66.

Mathews, L.S., "Marketing is a big word; Do bankers understand it?", **Banking**, Aug. 1965, pp. 68-69.

Berry, L.L., and Donnelly, J.H., **Op. Cit.**, p. 243.

- ٨

Mathews, L.S., **Op. Cit.**, p. 69.

- ٩

١٠ - يعتمد هذا العرض لمراحل تطور التسويق المصرفي على:

Kotler, P. "Bank Marketing in the age of Consumerism" in **Banking in the age of Consumerism, Proceeding, of the ABA National-Marketing Conference, The American Bankers Association, Washington, D.C., 1973, pp. 11-23.**

وقد ورد ملخص لهذه المقالة في

Berry, L.L., and Donnelly, J.H., **Op. Cit.**, p. 247.

١١ - من أمثلة هذه الدراسات

Berry, L.L., "Personalizing the bank: Key opportunity in bank marketing", **Bank Marketing**, April 1975, pp. 22-25.

Voge, A.J., Bank marketing management: The game of friendly", **Sales Management**, June, 1965, p. 24.

Hass, R.W., and Berry, L.L., "Systems selling of retail services", **Bankers**, July 1972, pp. 23-27.

١٢ - راجع في أهمية المنتجات الجديدة:

El Sherbini A.M., Behavioural and organizational influences upon the adoption of industrial product innovation, Ph.D. thesis, strathclyde Un., Glasgow, 1978, pp. 7-23.

- محمد عبد الرحيم ، عبد الفتاح الشربيني ، مرجع سابق ، ص ٢٨٢-٢٨٥

١٣ - المرجع السابق ص ٢٧ ، راجع أيضا : أمين فؤاد الضراغمي ، بيئة السلوك التسويقي ،

دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٩ ، ص ٤٤

Berry, L.L. and Donnelly, J.H. **Op. Cit.**, p.247.

- ١٤

١٥ - راجع مثلا :

Keith, R.J., "The marketing revolution", **Journal of marketing**
Vol. 24, January 1960, pp. 35-38.

Levitt, T., "Marketing Myopia" **Harvard Business Review.**, July-
Aug. 1960, pp. 45-56.

١٦ - راجع مثلا :

McNamara, C.P., "The present Status of the marketing concept",
Journal of Marketing, Vol. 36, January 1972, pp. 50-57.

Barksdale, H.C., and Darden B., "Marketers attitudes towards the
marketing concept", **Journal of Marketing**, Vol. 35, Oct. 1971,
pp. 37-42.

١٧ - راجع مثلا :

Bell, M.L., and Emory C.W., "The Faltering marketing concept"
Journal of Marketing, Vol. 35, Oct. 1971, pp. 37-42.

Stampfl, R.W., "Structural Constraints, Consumerism and the
Marketing concept", **MSU Business Topics**, Vol. 26 Spring 1978,
pp. 5-16.

١٨ - راجع مثلا :

Hambleton, J.R., "Marketing plays a pivotal role in todays banking"
Banking, April 1966, p. 60-65.

Barton, T.H., **Op. Cit.**

Mathews, L.S., **Op. Cit.**

- هشام البساط ، مرجع سبق ذكره

- ابراهيم مختار ، « التسويق في البنوك » ، الإدارة ، المجلد الخامس ، العدد الثالث ،
يناير ١٩٧٣ ، ص ٧٩ - ٨٢ .

- اندريه صايغ ، « اين تقع مسؤولية البنك من التسويق المصرفي » ، المصارف العربية ،
العدد التاسع ، نوفمبر ١٩٨١ ، ص ١٩ - ٢٤ .

١٩ - من هذه الدراسات :

Donnelly, J.H., et. al., "Have commercial banks adopted the market-
ing concept?", **Banking**, Feb., 1969, pp. 59-60.

White, S.D. and Wordside, A.G., "Marketing and banking: Philo-
sophies and actions", **Journal of Bank Research**, Vol. 4, No. 3,
Winter, 1973, pp. 265-268.

- ٢٠
Vinson, D.E., and McVandon, W., "Developing a market for a new E.F.T.S. bank service", **Journal of marketing**, April, 1978, pp. 83-86.

- ٢١
Shea, F.X. and Shain, J.H., "How concept of product manager works in banking", **Banking**, Oct. 1980, pp. 127-132.

- ٢٢
Shea, F.X. and Shain, J.H., "Pricing bank services: Theory and practice". **Banking**, Oct. 1980, pp. 134-137.

- ٢٣
Doyle, P. et. al., "A model for evaluating branch location and performance" **Journal of Bank Research**, Vol. 12, No. 2, Summer 1981, pp. 90-95.

- ٢٤
Choudhury, K., "Marketing bank Services to blacks", **Journal of Bank Research**, Vol. 9. No. 1. Spring 1978, pp. 52-58.

- ٢٥
من هذه المقالات ما ورد في مرجع رقم ١٨ أيضا
- هشام البساط ، « الاعلان المصرفي » ، مجلة المصارف العربية ، العدد الرابع ، السنة الأولى ، ١٩٨١ ، ص ١٣ - ١٦٠ .

- ٢٦
يعتمد هذا الجزء على :
- الاقتصادي الكويتي ، « البنوك في الكويت » الاقتصادي الكويتي ، غرفة تجارة وصناعة الكويت ، العدد ٢٣١ ، نوفمبر ١٩٨٣ ، ص ٢٤ - ٣١ .

- التقارير السنوية للبنوك الستة مجال الدراسة عن العام المنتهي في ١٩٨٢/١٢/٣١ .

- ٢٧
الاقتصادي الكويتي ، المرجع السابق ، ص ٢٤ .

- ٢٨
التقارير السنوية للبنوك ، مرجع سابق .

- ٢٩
بنك بركان ، التقرير السنوي السادس ، ١٩٨٢ ، ص ٠٨ .

- ٣٠
بنك الكويت المركزي ، التقرير السنوي رقم ١٣ ، ١٩٨١/١٩٨٢ .

- ٣١
Berry, L.L., and Donnelly J.H., **Op. Cit.**, p. 254.

حيث تعرض الى الدراسة التي قام بها :

Booz, Allen and Hamilton, The Challenge ahead for banking: A Study of the commercial banking System in 1980, Banking Dept., Booz Allen and Hamilton, 1972.

٣٢- راجع في دقة هذا المقياس :

Holmes, C., "A Statistical evaluation of rating scales", **Journal of Market Research Society**, Vol. 16, No. 2, April 1974, pp. 87-101.

- ٣٣- أحمد جبر ، الملامح الرئيسية لخريطة سوق الخدمات المصرفية في الكويت ، بحث غير منشور عرضت نتائجه في حلقة دراسية بمعهد الدراسات المصرفية (نوفمبر ١٩٨٣).
- ٣٤- السيد عبده ناجي ، الرقابة على الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

* * *

المساق

(ملحق ١)

قائمة أسئلة عن : مزيج الخدمات المصرفية للبنك
المستقصى منه : مدير التسويق للبنك أو المدير العام .

وجه الأسئلة التالية ولاحظ الارشادات المساعدة في الحصول على الاجابة

(١) ما هو مفهومك أو تعريفك للتسويق المصرفي كما هو مطبق بالبنك ؟

(٢) ما هي الخدمات التي يقدمها البنك للسوق (أفراد أو تجزئة - منظمات أو السوق التجاري) ؟
(إذا وجدت قائمة مطبوعة أو أراد المستقصى منه الاجابة لا بد من وضع علامة ✓ في المكان المناسب أثناء المقابلة) .

بيانات بالخدمات	أفراد	منظمات	بيانات بالخدمات	أفراد	منظمات
أ - الودائع			ب - الائتمان :		
- حسابات جارية عملة محلية			- قروض قصيرة الأجل		
- بفوائد .			(سنة أو أقل) .		
- حسابات جارية عملة محلية			- قروض متوسطة الأجل		
- بدون فوائد .			(أكثر من سنة الى		
			٥ سنوات)		
- حسابات جارية عملة أجنبية			- قروض طويلة الأجل		
- بفوائد .			(أكثر من ٥ سنوات)		
- حسابات جارية عملة أجنبية			- تسهيلات ائتمانية للاستيراد		
- بدون فوائد .			- بدون ضمان .		
- ودائع دفاتر توفير عملة			- تسهيلات ائتمانية للاستيراد		
- محلية بفوائد .			- بضمان .		
- ودائع دفاتر توفير عملة			- خطابات ضمان دولية .		
- محلية بدون فوائد .			- فتح الاعتمادات المستندية		
- ودائع دفاتر توفير عملة			- أخرى :		
- أجنبية بفوائد .					
- ودائع دفاتر توفير عملة			ج - خدمات العملة		
- أجنبية بدون فوائد .			- استبدال وتبادل عملة .		
- ودائع تحت الطلب بفوائد .					

بيانات بالخدمات	أفراد	منظمات	بيانات بالخدمات	أفراد	منظمات
- ودائع تحت الطلب بدون فوائد - ودائع لأجل بفوائد - ودائع لأجل بدون فوائد - شهادات ايداع قابلة للتداول - حسابات مقيمة - حسابات غير مقيمة - خدمات مصرفية آلية - أخرى :			- تحويلات عملة من وإلى الخارج - شيكات سياحية - بطاقات مصرفية - أخرى : - خدمات استشارية : د - دراسات أو نصائح مالية واستشارية للعملاء بأجر - دراسات أو نصائح مالية واستشارية للعملاء بدون أجر - إدارة محافظ مالية - أخرى : - خدمات متنوعة : هـ - تأجير خزائن حديدية - فروع خارج البلاد		

٣) بالنسبة لمجموعات الخدمات السابقة ، قد تختلف أهمية عناصر المزيج التسويقي (أداء الخدمة - السعر - الترويج - فروع البيع) من نوع لآخر بالنسبة للبنك . والمطلوب ترتيب عناصر المزيج التسويقي حسب أهميتها النسبية لكل نوع من الخدمات بالنسبة لسوق الأفراد وسوق المنظمات :

(اسأل عن أهم عامل لكل حالة ثم العامل الثاني ثم الثالث ثم الرابع ، وضعهم بنفس الترتيب أمام الخدمة) .

سوق المنظمات				سوق الأفراد			
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

الودائع :

الائتمان :

خدمات العملة

خدمات استشارية :

٤ (هناك اعتبارات أو عوامل تؤثر على تقديم كل نوع من الخدمات السابقة :

اسأل المستقصى منه عن أهم عامل لكل حالة والذي يليه ثم العامل الثالث في الأهمية وضعهم بالترتيب ، ثم اسأله عن أي عوامل أخرى وسجلها دون ترتيب . استرشد بالعوامل المذكورة جانبا عندما تحتاج للتوضيح واستخدم أرقامها المسلسلة في التسجيل .

سوق أفراد		سوق منظمات		ارشادات عن العوامل
أ- الودائع :	ثم ثم	ثم ثم		- ظروف بيئية
ب- الائتمان :	ثم ثم	ثم ثم		- رغبة الادارة العليا
ج- خدمات العملة :	ثم ثم	ثم ثم		- أهداف البنك
د- استشارات :	ثم ثم	ثم ثم		- المنافسة مع البنوك
				- احتياجات العملاء
				- امكانيات البنك
				- طلبات خاصة لبعض العملاء
				- خبرة البنك
				- سعر أداء الخدمة
				- أخرى

٥ (بالنسبة للخدمات التي يقدمها البنك والسابق بيانها ، هل حدثت أية تغييرات عليها خلال السنوات الخمسة الماضية (١٩٧٨ وحتى الآن) ؟

☐ لا

☐ نعم

إذا كانت الاجابة بنعم ، ضع علامة (✓) أمام التغيير الذي حدث :

سوق منظمات	سوق أفراد	
☐	☐	١ - أضيفت خدمات جديدة .
☐	☐	٢ - استبعدت خدمات كانت تقدم .
☐	☐	٣ - استبعدت خدمات ثم تقرر مرة أخرى .
☐	☐	٤ - ثم تطوير / تحسين بعض الخدمات .
☐	☐	٥ - طورت كل الخدمات .
☐	☐	٦ - أخرى :

٦ (إذا افادت الاجابة عن السؤال السابق باضافة أو تطوير خدمات فالمطلوب تحديد أهم هذه الخدمات :

سوق منظمات

سوق أفراد

خدمات جديدة :

خدمات تم تطويرها :

٧ (ما هي أهم ثلاثة دوافع أو أسباب للتغيير (اضافة خدمة أو تطوير خدمة أو استبعاد خدمة) (رتب الدوافع بالنسبة لكل سوق مسترشدا بالقائمة الجانبية) .

أسباب ودوافع التغيير مرتبة حسب أهميتها
سوق الأفراد سوق المنظمات

- | | |
|-----|-----|
| ١ - | ١ - |
| ٢ - | ٢ - |
| ٣ - | ٣ - |

ملاحظات (تعليق)

ارشادات
١ - ربحية البنك
٢ - مقابلة رغبة الادارة العليا
٣ - المنافسة
٤ - مقابلة تغيرات الظروف
٥ - طلبات بعض العملاء
٦ - احتياجات السوق
٧ - التكنولوجيا الحديثة ونقلها
٨ - استخدام امكانيات البنك
٩ - أخرى :

٨ (ما هي أهم مصادر أفكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات ؟

سوق الأفراد سوق المنظمات

- | | |
|---|---|
| - | - |
| - | - |
| - | - |

ارشادات
العملاء - الادارة - الموظفين - دراسات اقتصادية -
جهاز المعلومات - المستشارين - جهاز التخطيط -
ادارة التسويق - البحوث التسويقية .

٩ (هل هناك مشروعات حالية تحت البحث أو الدراسة لامكانية اضافة أو حذف أو تطوير

خدمات ؟ ضع علامة (✓) ان وجدت :

سوق الأفراد سوق المنظمات

☐	☐
☐	☐
☐	☐

- اضافة

- تطوير

- حذف

١٠ (هل يمكن اعطاء فكرة من هذه المشروعات ؟

(١١) من المسؤول عن اتخاذ قرارات الاضافة أو الحذف أو التطوير للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ؟

(١٢) هل تتخذ قرارات الخدمات :

سوق أفراد	سوق منظمات
☐	☐
١ - بصفة فردية	
☐	☐
٢ - بصفة جماعية	

(١٣) على أي أساس تتخذ هذه القرارات :

سوق أفراد	سوق منظمات
☐	☐
١ - الرأي الشخصي	
☐	☐
٢ - دراسات لأسباب التغيير	

(١٤) في حالة اتخاذ القرارات السابقة بناء على الدراسات ، فن يقوم بهذه الدراسات عادة ؟

(١٥) بالنسبة لسوق دولة الكويت والظروف المميزة له حالياً ، هل تعتقد أن خدمات البنك ؟

سوق أفراد	سوق منظمات
☐	☐
١ - تقابل جميع الاحتياجات	
☐	☐
١ - تقابل غالبية الاحتياجات	
☐	☐
٣ - تقابل بعض الاحتياجات	

(١٦) ما هي الخدمات التي ترى أهمية تقديمها للسوق لمقابلة احتياجاته ولكن البنك لا يستطيع ذلك ، ولماذا ؟ وضح فيما يلي :

الخدمات	أسباب عدم تقديمها
أ - سوق الأفراد :	
ب - سوق المنظمات :	

(١٧) ما هي أهم شكاوى العملاء تجاه الخدمات التي يقدمها البنك :
الشكاوى في سوق الأفراد الشكاوى في سوق المنظمات

(١٨) في السؤال السابق ضع أمام كل شكاوى الرقم المناسب (هامة جدا = ٥ ، هامة = ٤ ، لا رأي = ٣ ، غير هامة = ٢ ، غير هامة على الإطلاق = ١) .

(١٩) في رأيك ما هي أهم أسباب هذه الشكاوى ؟ رتب الأسباب حسب أهميتها :

سوق أفراد	سوق منظمات
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -

(٢٠) كيف تصلكم هذه الشكاوى أو تعلمون بها عادة ؟

(٢١) ما هي الاجراءات التي يتخذها البنك عادة لمواجهة هذه الشكاوى ؟

(٢٢) هل يتم ابلاغ الشاكي بما حدث في شكواه ؟

دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا	سوق أفراد
☐	☐	☐	☐	☐	
دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا	سوق منظمات
☐	☐	☐	☐	☐	

(٢٣) تلعب اجراءات العمل بالبنك دورا كبيرا مؤثرا في سرعة أداء الخدمة ، فهل ترى أن البنك يقدم خدمة سريعة لعملائه ؟ (ضع علامة ✓ في المكان المناسب) .

دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا	خدمة سريعة
☐	☐	☐	☐	☐	سوق أفراد
دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا	سوق منظمات
☐	☐	☐	☐	☐	

(٢٤) كيف يتأكد البنك من جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، ومناسبتها لحاجته ؟

بالنسبة للأفراد بالنسبة للمنظمات

(٢٥) هل هناك أية اضافات ؟

ملحق رقم (٢)

استقصاء الهيئة الادارية بالبنوك التجارية عن سياسة الخدمات المصرفية

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد ،

يسعدنا أولاً أن تكون هذه القائمة بين ايديكم ، ونعرفكم بأننا نقوم بدراسة عن التسويق المصرفي بدولة الكويت نظراً لتزايد أهمية هذا النشاط وبالذات في السنوات الأخيرة . وبالطبع فان العاملين وبالذات المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية بالبنك يلعبون دوراً رئيسياً في نجاح مهمة البنك . ولذلك فان لآرائهم وانطباعاتهم أهمية بالغة لأي باحث في هذا الميدان .

ولذلك صمم هذا الاستقصاء المبسط والذي لن يأخذ من وقتك أكثر من ١٥ دقيقة للتوصل الى آرائكم بشأن بعض الموضوعات التي تشملها دراستنا والمتعلقة بالتسويق المصرفي بالكويت .

نأمل في أن تتكرموا بالاجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بصراحة تامة وبخاصة أن ذكر الأسم أو الوظيفة غير مطلوب وسوف تعامل البيانات بسرية تامة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووفقكم الله .

الباحثان

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعكس أكثر من غيرها وجهة نظرك عن مفهوم التسويق المصرفي كما هو مطبق في البنك الذي تعمل فيه حالياً :

- أ - التسويق هو الوظيفة الخاصة بتقديم أفضل خدمات مصرفية ممكنة إلى العملاء . ☐
- ب - التسويق هو الوظيفة الخاصة بجمع الحقائق عن السوق والاعلان عن خدمات البنك وبيع هذه الخدمات بأسعار مناسبة . ☐
- ج - التسويق هو الوظيفة الخاصة بتطوير وتخطيط وبيع الخدمات المصرفية إلى العملاء المرتقبين للبنك . ☐
- د - التسويق هو الوظيفة الخاصة بالتخطيط طويل الأجل الذي يهدف إلى اشباع حاجات ورغبات عملاء البنك . ☐

٢ - يقتضي تحقيق البنك لأهدافه القيام بعدة وظائف في مجال التسويق المصرفي ، المرجو ترتيب الوظائف التالية حسب أهميتها من وجهة نظرك في تحقيق أهداف البنك .
(الوظيفة الأكثر أهمية تأخذ الترتيب (١) ، والتي تليها في الأهمية (٢) وهكذا ...)

الوظائف	الترتيب
- ترويج الخدمات المصرفية .	☐
- بحوث التسويق .	☐
- العلاقات العامة .	☐
- تسعير الخدمات المصرفية .	☐
- تخطيط مزيج الخدمات المصرفية .	☐
- ادارة فروع البنك .	☐
- أخرى (اذكرها)	☐

.....

٣- فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح اتجاهات مختلفة نحو مزيج الخدمات المصرفية وكيفية تقديمه ، المرجو بيان درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات بوضع دائرة حول الرقم المناسب .

(موافق جدا = ٥ ، موافق = ٤ ، محايد = ٣ ، غير موافق = ٢ ، غير موافق على الإطلاق = ١) .

الاتجاه	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١ (يعتبر مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك أهم عامل في تحقيق البنك لأهدافه .	٥	٤	٣	٢	١
٢ (يتم تخطيط مزيج الخدمات المصرفية دائما على ضوء نتائج دراسات السوق .	٥	٤	٣	٢	١
٣ (هناك بعض الاحتياجات غير المشبعة في السوق ولا يقوم البنك بمقابلتها بالرغم من إمكانية ذلك .	٥	٤	٣	٢	١
٤ (يقدم البنك مزيج خدماته المصرفية بما يناسب دائما حاجات ورغبات العملاء .	٥	٤	٣	٢	١
٥ (من سياسة البنك تطوير مزيج الخدمات الخاص به في ضوء التغير في ظروف السوق .	٥	٤	٣	٢	١
٦ (دائما ما يشكو العملاء من البطء في اجراءات تقديم الخدمات لهم .	٥	٤	٣	٢	١
٧ (من سياسة البنك تقديم خدمات جديدة بشكل منتظم .	٥	٤	٣	٢	١
٨ (دائما ما يهتم برأي العملاء عن جودة الخدمات التي تقدم لهم .	٥	٤	٣	٢	١
٩ (تحتاج سياسة البنك الخاصة بأنواع الخدمات التي يقدمها الى اعادة نظر .	٥	٤	٣	٢	١
١٠ (يساهم المسئولين عن نشاط التسويق في البنك بدرجة محدودة في تخطيط السياسة العامة للبنك .	٥	٤	٣	٢	١

٤- في رأيك ما هي نسبة رجال الإدارة العليا بالبنك التي تتوفر لديها الخبرة الكافية في مجال التسويق المصرفي (خبرة من التعليم أو التدريب أو العمل فقط) . ضع علامة (✓) في المربع المناسب :

- ☐ - صفر - ٢٠ %
- ☐ - ٢١ % - ٤٠ %
- ☐ - ٤١ % - ٦٠ %
- ☐ - ٦١ % - ٨٠ %
- ☐ - ٨١ % - ١٠٠ %

٥- نرجو أن تضع علامة (✓) في المربع المناسب الذي يوضح مدة خبرتكم في العمل المصرفي :

- ☐ - أقل من ٥ سنوات
- ☐ - من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ - من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة
- ☐ - ١٥ سنة فأكثر

نشكركم على تعاونكم الصادق معنا ،،،

ملحق رقم (٣)
استقصاء الهيئة الادارية باللغة الانجليزية

The Banking Services
Questionnaire for managers of main areas

Dear Sir,

It is our pleasure that our questionnaire reached you. In Fact, we undertake a study in the marketing of banking services. Your opinions and attitudes are, indeed, of great importance to us.

This simple questionnaire will not take more than 15 minutes of your time. All answers will be treated in a complete confidentiality, therefore, we ask you not to write your name or job title.

Thank you for your cooperation

The researchers

- **Dr. Abdel-Fatah El-Sherbeney**
- **Dr. El-Sayed Nagy**

(Kuwait University, Dept. of Bus. Admn.)

1- Please tick (✓) alongside the statement that mostly describes your point of view about Marketing of the Banking Services **as applied in your bank**:

- a) Marketing is the function of offering the most possible banking services to our customers. ☐
- b) Marketing is the function of obtaining relevant facts about our markets, advertising our services, and selling our services at favourable price. ☐
- c) Marketing is the function of developing, planning, and selling banking services to potential banking customers. ☐
- d) Marketing is the function of long range bank planning aimed at satisfying customer banking needs and wants. ☐

- 2- To achieve the bank's objectives, your bank should undertake several marketing functions. Please rank the following functions in order of importance from your point of view: (The first most important = 1, second most important = 2... etc.).

The functions	The rank
a) Promotion of banking services	☐
b) Marketing research	☐
c) Public relations	☐
d) Pricing for banking services	☐
e) Planning of banking services' mix	☐
f) Managing the bank's retail outlets (branches)	☐
g) Other (please state)	☐

- 3- The following are some statements expressing different attitudes toward the mix of banking services. Please tick the appropriate figure from your point of view: (Strongly agree = 5, Agree = 4, Uncertain = 3, Disagree = 2, Strongly disagree = 1).

The Statements

	Strongly agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly disagree
1- Felt that the mix of my bank's services is the most important factor in achieving the bank objectives.	5	4	3	2	1
2- Felt that my bank's services are always planned according to market research's results.					
3- Felt that some of the market needs are not met by my bank.	5	4	3	2	1
4- Felt that my bank provides services that always meet customers' needs.	5	4	3	2	1
5- Felt that my bank improves the services mix in accordance with changes in the market conditions.	5	4	3	2	1
6- Felt that customers always complain from long-time procedures.	5	4	3	2	1
7- Felt that my bank provides new services as programmed.	5	4	3	2	1
8- Felt that my bank considers (pays attention) to customers opinions about the services quality.	5	4	3	2	1
9- Felt that my bank's range of services requires some changes.	5	4	3	2	1
10- Felt that marketing people in the bank contribute slightly in planning the general policy of the bank.	5	4	3	2	1

- 4- From your point of view, what is the percentage of top management people who have sufficient experience in the marketing of banking services. (experience from education, training, and/or work), please tick in the appropriate box:

- 0 - 20%

☐

- 21% - 40%

☐

- 41% - 60%

☐

- 61% - 80%

☐

- 81% - 100%

☐

- 5- Please indicate the period of your experience in banking by ticking the appropriate box:

- Less than 5 years

- 5 years to less than 10 years

☐

- 10 years to less than 15 years

☐

- 15 years and more

☐

Thank you for your cooperation.

فهرس

الصفحة

٥		مقدمة
٧		أولا - التسويق المصرفي والمفهوم الحديث للتسويق
٧		(١) تطور التسويق المصرفي
		(٢) مدى تطبيق البنوك للمفهوم الحديث للتسويق (نتائج الدراسات السابقة)
١٥		(٣) التسويق المصرفي في الكويت - نظرة عامة على البنوك التجارية
١٧		(٤) أهمية الدراسة
١٨		(٥) أهداف ومحددات الدراسة
٢٠		ثانيا - طريقة الدراسة
٢٣		(١) تحديد المشكلة وفروض البحث
٢٣		(٢) تصميم البحث
٢٤		(٣) تحديد البيانات المطلوبة
٢٤		(٤) مجتمع الدراسة وتحديد العينة
٢٥		(٥) تصميم أدوات جمع البيانات
٢٧		(٦) جمع البيانات ومراجعتها
٢٨		(٧) تبويب البيانات
٢٩		(٨) تحليل النتائج
٣٠		

٣١	...	...	...	...	...	ثالثا - نتائج الدراسة
٣١	...	...	...	...	...	(١) اختبار الفرض الأول
٣٨	...	...	...	...	...	(٢) اختبار الفرض الثاني
٤٣	...	...	...	...	...	(٣) اختبار الفرض الثالث
٤٥	...	...	...	...	...	أ - الفرض ١/٣
٥٠	...	...	...	...	...	ب - الفرض ٢/٣
٥٨	...	...	...	...	...	ج - الفرض ٣/٣
٦٣	...	...	...	...	...	د - الفرض ٤/٣
٦٥	...	...	...	...	...	هـ - الفرض ٥/٣
٦٩	...	...	...	...	...	رابعا - ملخص عام بأهم النتائج والتوصيات
٦٩	...	...	...	...	...	(١) ملخص عام بالنتائج وتطبيقاتها العملية
٧٢	...	...	...	...	...	(٢) التوصيات
٧٥	...	...	...	...	...	المراجع
٨١	...	...	...	...	...	الملاحق
٨٢	...	...	...	...	...	- ملحق (١) قائمة أسئلة عن مزيج الخدمات المصرفية للبنك
	...	...	...	...	...	- ملحق (٢) استقصاء الهيئة الادارية بالبنوك التجارية عن
٨٩	...	...	...	...	...	سياسة الخدمات المصرفية
٩٣	...	...	...	...	...	- ملحق (٣) استقصاء الهيئة الادارية باللغة الانجليزية