

دور الاستراتيجيات التسويقية في زيادة كفاءة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر محمد نبيل إبراهيم النحاس

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الإستراتيجيات التسويقية المصرفية ببنوك القطاع العام المصرية على كفاءة الخدمات المصرفية وقد تطلب ذلك تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومجال إجراء الدراسة الميدانية (البنوك التجارية المصرية) .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الدراسة النظرية والميدانية والملاحظة الشخصية، واستخدم قوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الميدانية وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية الهجومية وكفاءة الخدمات المصرفية ولا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات العقلانية وكفاءة الخدمات المصرفية ببنوك القطاع العام المصرية).



Abstract:

This study aims to study the effect of marketing strategies banking banks Egyptian public sector efficiency Banking services have been required to achieve a set of sub-goals related variables study and conducting the field study (Egyptian commercial banks).

Researcher adopted the descriptive analytical method to achieve the objectives of the study through theoretical and field study and observation, and use lists of the survey as a tool to collect field data and it was the most important findings of the study (no significant correlation statistically significant differences between the marketing strategies offensive and efficient banking services and there is no relationship a significant correlation between the strategies of rationality and efficiency of banking services banks Egyptian public sector).



مقدمة :

المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار في عملها بشتى أشكالها وتخصصاتها وتسعى لكي تحقق أهدافها المختلفة يتوجب عليها انتهاز وتبني الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة المنافسين وتحقيق التواصل والاستمرار مع عملائها .

الجزء الأول: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات: الإستراتيجيات التسويقية ، كفاءة الخدمات المصرفية والدراسات التي ربطت بينهما، والتي تمثل متغيرات الدراسة الحالية .

١ / عرض الدراسات السابقة :

١/١ الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات التسويقية:

١/١/١ دراسة (Handfor,2005)^[١] التي تهدف إلى دراسة العلاقة التسويقية بين العميل والبنك في هونج كونج والتي تقوم على الالتزام والثقة المتبادلة كاستراتيجية معتمدة في قطاع البنوك وكان من أهم العوامل التي تدعم هذه العلاقة هي السمعة والاستمرارية والنجاح وتعزيز المكانة الذهنية الإيجابية لدى العملاء كوسائل ترويجية لخدمات البنك تمثل بعداً استراتيجياً قوياً في الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها البنوك لإمكانية مواجهة المنافسة وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين السمعة والاستمرارية والمكانة الذهنية وبين رضا العملاء.

٢/١/١ (دراسة الزغبى، ٢٠١٠)^[١] تهدف الدراسة إلى تطوير عناصر المزيج التسويقي في شركة مصر للطيران محل الدراسة والتطبيق بصورة تعكس الاستراتيجيات التسويقية الموضوعية وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها



الباحث والتي توصل من خلالها إلى أهم النتائج وهي اختلاف الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي باختلاف نوع القطاع الخدمي وتوصلت الدراسة الى قصور عناصر المزيج التسويقي لشركة مصر للطيران في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التسويقية لغياب الوعي بأهمية الاستراتيجية التسويقية مما أدى إلى الاهتمام ببعض العناصر وإهمال البعض الآخر.

دراسة ٣/١/١ (Lourdes T. David and Karryl Kim A. Sagun,2011)^[٢]

وهذه الدراسة تم إجراؤها للتحقق من البرنامج التسويقي الذي تطبقه مكتبة ريزال في جامعة أتينيو دي مانيل Rizal Library of the Ateneo de Manila University لمباشرة أعمالها و هذا باستخدام مصادرها و خدماتها المكتبية، حيث تطبق المكتبة هذا البرنامج المبني علي علاقات تسويقية تستهدف ثلاثة مقاطع رئيسية للسوق، و هم (الكلية، الطلبة الخريجين، و الطلبة الدارسين). و كذلك للتحقق من مدى نجاح هذا البرنامج في تزويد الاستفادة المجتمعية من المصادر و الخدمات المكتبية وكان من أهم نتائج هذا البحث انه أثبت أن التسويق يلعب دورًا هامًا في استفادة المجتمع من الخدمات التي تقدمها المكتبة له وأن الاستراتيجيات التسويقية يجب ان يتم اختيارها بناء علي مقطع سوقي معين وأن الاتصال، الشفافية و اتجاه المستهلك) جميعهم يشكلوا عوامل مهمة في فن التسويق

٤/١/١ دراسة (أمين ، ٢٠١٥)^[٢] تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تطوير استراتيجيات لدعم تنافسية العلامة التجارية للتعليم العالي الإداري المصري في أسواق الوطن العربي ، وأوضحت نتائج الدراسة المكتبية والميدانية ان المتغيرات (الديموغرافية، الاجتماعية، والثقافية، السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، التنافسية) ذات تأثير مباشر على تصميم استراتيجيات دعم تنافسية العلامة التجارية وهو ما يعنى ضرورة ان تبدأ عملية تصميم



الاستراتيجيات الملائمة بدراسة مستفيضة ومتعمقة لتأثير المتغيرات البيئية المختلفة ومن ثم تحديد التوجهات التسويقية للعلامة التجارية والتي تستثمر الفرص المتاحة عن تلك المتغيرات ومواجهة التهديدات الناتجة عنها وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل بين الاستراتيجيات المختلفة يساعد على نجاح المنظمة .

٢/١ الدراسات التي تناولت كفاءة الخدمات المصرفية :

١/٢/١ دراسة (Lensink et al, 2008)^[٣] هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر جودة الصناعة المصرفية والقوانين المنظمة للبنوك في الدولة الأم على كفاءة أداء البنوك الأجنبية والمحلية وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه في ظل تدنى جودة الصناعة المصرفية، وعدم وجود قوانين جيدة لتنظيم العمل المصرفي في الدولة الأم تقل كفاءة أداء البنوك الأجنبية عن أداء البنوك الوطنية، ولكن في ظل جودة عالية للصناعة البنكية ووجود قوانين جيدة لتنظيم العمل المصرفي يقل هذا التأثير السلبي.

٢/٢/١ دراسة (الجندي، ٢٠١٥)^[٣] هذه الدراسة تهدف الى تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية وربحية البنوك حاول الباحث التعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة للخدمات المصرفية الإلكترونية ودورها في تحقيق الأرباح والعوامل المؤثرة عليهما بالتحليل المالي الإحصائي، وقياس مدى كفاءة دور الإدارة العليا ومجلس إدارة البنك وتوصلت الدراسة الى توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الضوابط الرقابية للعمليات المصرفية الإلكترونية والخدمات المصرفية الإلكترونية وتوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إشراف مجلس الإدارة والخدمات المصرفية الإلكترونية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الالتزام والخدمات المصرفية الإلكترونية ولا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإلكترونية لعملاء الخدمات المصرفية الإلكترونية وتحسين ربحية البنوك العامة التجارية .



٣/١ الدراسات الأقرب إلى الربط بين المتغيرين :

١/٣/١ دراسة (P. Saritha,2011) [٤] تناولت الدراسة دراسة استراتيجيات تسويق البنوك التجارية وأجريت الدراسة على بنك SBI و بنك ING Vysya في بلدية كادابا، دولة الهند وهذه الدراسة تم إجراؤها لدراسة " استراتيجيات التسويق " التي يطبقها كلا من بنك SBI و بنك ING Vysya في بلدية كادابا، الهند وتوصلت الدراسة إلى ان البنوك تطبق خمسة استراتيجيات رئيسية، وهي:

(استراتيجيات متصلة بالمنتج، استراتيجيات متصلة بالجمهور، استراتيجيات ترقية الموظفين، استراتيجيات متصلة بالتسعير، استراتيجيات متصلة بالعمليات البنكية) حيث كل استراتيجية من الخمسة استراتيجيات تقسم بدورها إلى استراتيجيات فرعية كل حسب مجال تطبيقه، و قد بينت الدراسة أيضًا أن هناك علاقات تفاعلية متداخلة بين الاستراتيجيات الخمسة.

٢/٣/١ دراسة (سعد، ٢٠١٣) [٤] تناولت الدراسة دور الاستراتيجيات التسويقية في رفع الحصة السوقية، وجاء الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة ما مدى اعتماد مؤسسة موبيليس في تطبيقها لبرامجها على الاستراتيجيات التسويقية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية من عدمه يعتمد على تأثير الحصة السوقية والتكامل في عناصر المزيج التسويقي.

٢ / أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية والفجوة البحثية :

شكل رقم (١)
الفجوة البحثية



المصدر / من إعداد الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة



الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى تحليل البيانات والإحصاءات التي تم جمعها ومن خلال أيضاً الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود مؤشرات توضح ان هناك (قصوراً في وضع وتقييم وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية في بنوك القطاع العام وإن وجد فإن تأثيره يتفاوت من بنك لآخر وبالتالي يؤثر ذلك على الكفاءة التسويقية بصفة خاصة والكفاءة الكلية بشكل عام.) وتمثلت تلك المؤشرات فيما يلي:

1. تشير المؤشرات ان البنوك الأجنبية أنها أصبحت تمثل منافساً قوياً للبنوك المصرية وأنها أصبحت تحتل حصة سوقية كبيرة من السوق المصرفي المصري، خاصة في ظل انتهاجها لاستراتيجيات تسويقية جديدة .
2. يتضح من الجداول التي تم جمعها في دراسته الإستطلاعية تزايد حجم وحصة البنوك الأجنبية من الودائع والقروض على مر السنوات وهذا يعني أن هذه البنوك أحتلت حصة سوقية كبيرة من السوق المصرفي المصري وقد يرجع ذلك بشكل كبير إلى تطوير استراتيجياتها التسويقية بشكل مستمر وبالتالي ينعكس ذلك في زيادة المنافسة التي تواجهها بنوك العامة.
3. اختلفت وجهات نظر بعض المديرين حول مفهوم الاستراتيجيات التسويقية فحوالي ٧٠% يفهمون ما هي الاستراتيجيات التسويقية ونسبه ضعيفة تقدر ب٣٠% لا يعرفون المفهوم الصحيح للاستراتيجيات التسويقية .
4. اختلف وجهات نظر بعض المديرين على أدوات وأساليب الاستراتيجيات التسويقية.

وفي ضوء ما تم عرضه من مؤشرات يمكن صياغة المشكلة البحثية

فيما يلي:

(إلى أى مدى يمكن أن تؤدي الاستراتيجيات التسويقية إلى زيادة كفاءة الخدمات المصرفية بينوك القطاع العام المصرية ؟)



ثانياً أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية:

- تناولت العديد من الدراسات موضوع الاستراتيجيات التسويقية، إلا أنه وفي حدود علم الباحث لم يتم تناول الاستراتيجيات التسويقية لبنوك القطاع العام المصرية وتأثيرها على كفاءتها، وبالتالي تلقى هذه الدراسة بظلالها على القطاع المصرفي في ظل تزايد الاتجاه نحو دخول البنوك الأجنبية إلى مصر.
- تسعى الدراسة الى تقديم نموذج مقترح للاستراتيجيات التسويقية وهذا النموذج يساعد ادارة البنوك على اختيار الاستراتيجية المثلى والتي تحقق اهداف البنك وتساعد على زيادة كفاءته التسويقية وايضاً الكفاءة العامة للبنك.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- تأتي أهمية البحث في وضع استراتيجية تسويقية لدعم البنوك المصرية لمواجهة المنافسة من قبل البنوك الأجنبية سواء في مجال جذب الودائع أو في مجال توظيف أموال المودعين ونوضح مدى قوة منافسة البنوك الأجنبية لبنوك القطاع العام المصرية في التالي :

جدول رقم (١)

مقارنة بين نسبة العائد على حقوق الملكية في البنوك العامة وبعض البنوك الأجنبية والمشاركة

وفقاً للمركز المالي عام ٢٠١٠

نسبة العائد على حقوق الملكية	أسم البنك (بنوك أجنبية)	نسبة العائد على حقوق الملكية	أسم البنك (بنوك عامه)
٢٧,٤	البنك الأهلي سوسيتيه	١١,٥٥	البنك الأهلي المصري



٢٢,٣	بنك الإسكندرية سان باولو	٢,٣٥	بنك مصر
٢٣,١	البنك العربي الأفريقي	٣,٨	بنك القاهرة

المصدر/ من إعداد الباحث من ميزانيات البنوك المعتمدة والمنشورة

وتشير مجموعة السمات السابقة عن البنوك الأجنبية أنها أصبحت تمثل منافساً قوياً للبنوك المصرية وإنها أصبحت تحتل حصة سوقية كبيرة من السوق المصرفي المصري خاصة في ظل انتهاجها لاستراتيجيات تسويقية جديدة .

ثالثاً / أهداف الدراسة :

- ١ . التوصل إلى مدى قيام البنوك المصرية بتطبيق أى من هذه الاستراتيجيات التسويقية (هجومية، دفاعية، عقلانية) ودقة التطبيق.
- ٢ . التعرف على دور الاستراتيجيات التسويقية ومدى فعاليتها في تحقيق كفاءة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية.

رابعاً / فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها يحاول الباحث في هذه الدراسة اختيار تأثير الاستراتيجيات التسويقية على كفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية (بنوك القطاع العام) وذلك في ظل الفروض الآتية:

▪ لفرض الرئيس :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية وكفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.



ويتفرع عن هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية هي :

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية الهجومية وكفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية وكفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية العقلانية وكفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.

الجزء الثالث: توصيف الاستراتيجيات التسويقية وكفاءة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.

أولاً : الاستراتيجيات التسويقية :

● مفهوم الاستراتيجية التسويقية :

إن مفهوم الاستراتيجيات التسويقية كلمة عسكرية يونانية الأصل يراد بها قائد الجيش أي كبير الجيش الذي يكون بيده مفاتيح أسرار وعزة الجيش أو هزيمته ويقال أن هناك قصة تم نسجها في مخيلة العقل (حينما تحركت الاستراتيجية وأصبحت تقترب من التسويق عندها فعل التسويق نفس الشيء وكانت النتيجة نموا واضحا في المؤثرات التسويقية من خلال الفكر الاستراتيجي.

ويرى (فاروق، ١٩٩٦) أنها الإطار العام الذي يشمل الفرص التسويقية المتاحة والأهداف الموضوعية وإعداد الخطة وتنفيذها والرقابة عليها والاستراتيجية المثلى هي التي تنتج من مقابلة الفرص المتاحة بإمكانيات وموارد المشروع عن مستوى معقول من الخطر.^[٥]

ويعرفها (الحداد، ١٩٩٩) على أنها الأسلوب الذي يستخدمه المسؤولون عن التسويق لتحقيق أهداف الشركة وتتكون من عنصرين رئيسيين هما تحديد السوق المستهدف وتصميم المزيج التسويقي.^[٦]



ويعرّفها (الخضيري، ٢٠٠٠) على إنها الرؤية الممتدة بالغة الطموح وشديدة الاتساع والتي في إطارها وضوئها تتحدد أنواع القرارات التي تتخذها قمة الجهاز الإداري في المصرف، والتي تتعلق بالمصرف كمنظمة كلية أي تتعلق بمصير ومستقبل ذلك المصرف وتفاعله بين الذات وبين البيئة المحيطة به). ولكل مصرف رؤية استراتيجية، رؤية لمستقبله الذي ينشد الوصول إليه، يتم ترجمتها إلى أهداف تتحول إلى واقع حي ملموس، ومن خلال هذه الرؤية يتم رسم استراتيجية للمصرف والتي بها تترجم السياسات المرحلية والنشاطية إلى سياسات صائبة دون تحليل شامل.^[٧]

ويعرفها (الصميدعي، ٢٠٠١) على إنها اتجاهات أسواق معينه تتوجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية التي يجب أن تطوّر وتستمر، وهي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير.^[٨]

ويعرف (كوتر، ٢٠٠٦) الاستراتيجية التسويقية بأنها مجموعة من الأهداف والسياسات والقواعد التي تستخدم في توجيه أنشطة التسويق على مستوى الشركة خلال مدى زمني معين حيث يتضمن تحديد نوع كل نشاط تسويقي والعناصر التي يتكون منها والمعايير المستخدمة في تحديده، يتم ذلك بشكل تلقائي أو نتيجة للاستجابة للمتغيرات المستمرة في بيئة المنشأة وظروف الناشئة.^[٩]

ويرى (Peter, 2008) مفهوم الاستراتيجية التسويقية بأنها كشف أجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المستهلك وتحديد المنتج.^[٦]

ويرى (العوض ٢٠١٢) أن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية كان ولا يزال أحد مجالات البحث الهامة في إدارة الأعمال ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بشكل بسيط وواضح كما يلي : "أن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة هي التي تربط منتجات الشركة بالأسواق المستهدفة لتحقيق والمحافظة على تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية"^[٩]



مفهوم الاستراتيجية التسويقية المصرفية

من الناحية الجوهرية لا يختلف مفهوم الاستراتيجية التسويقية المصرفية عما سبق عرضه من المفاهيم إلا أن خصوصية العمل المصرفي يتطلب إتباع استراتيجيات تسويقية ذات سمات تتعلق بالعمل المصرفي. ويمكن تعريف الاستراتيجية التسويقية المصرفية بأنها الرؤيا التي تعكس الطريقة والأسلوب الذي يتم من خلاله الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي المصرفي، وهي مجموعة البدائل والسياسات التي ترشد مع مرور الوقت الجهود التسويقية إلى مستوى المزيج التسويقي المصرفي والتي ستستجيب للتغيرات البيئية وظروف المنافسة ومن الواجب تطوير عناصر المزيج التسويقي المصرفي ضمن البرامج التسويقية التي إذا ما تمت تأديتها بنجاح تؤدي إلى نجاح الاستراتيجية التسويقية [10]

ويرى الباحث ان الاستراتيجية التسويقية هي " تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الوسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف " .

• أنواع الاستراتيجيات التسويقية المصرفية:

يتفق كلاً من (الخضيرى، ١٩٩٩) و(أبو عويلى، ٢٠٠٨) و(Kotler, 1988، 2006) و(Meidan)، أن هناك ثلاثة أنواع للاستراتيجيات التسويقية يمكن للبنوك المنافسة من خلالها هي الاستراتيجية الهجومية، الاستراتيجية الدفاعية، الاستراتيجية العقلانية.

ثانياً / كفاءة الخدمات المصرفية :

١. تعريف الكفاءة المصرفية :

الكفاءة تتمثل في اختيار تركيبة الموارد الأقل تكلفة لإنتاج الحد الأقصى من الخدمات المالية. وعليه فإن تلك المصارف ذات الكفاءة المصرفية أو



التخصصية تتمكن من مجابهة القيود والمتغيرات المرافقة لتغير الأسعار واشتداد المنافسة.^[٧]

٢. قياس الكفاءة المصرفية:

تقاس كفاءة البنك بالحصّة السوقية من السوق المصرفي وهي واحدة من المقاييس المتعددة التي يمكن بها قياس كفاءة الخدمات المصرفية بالبنك وسيتم قياس الكفاءة المصرفية في هذه الدراسة بالحصّة السوقية من الودائع والقروض والتي يمكن تحديدها عن طريق المعادلة التالية

❖ * حصّة البنك من الودائع = إجمالي ودايع البنك / إجمالي ودايع البنوك

❖ * حصّة البنك من القروض = إجمالي قروض البنك / إجمالي قروض البنوك

ثالثاً: تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وكفاءة الخدمات المصرفية

• علاقة الاستراتيجيات الهجومية بكفاءة البنوك :

وتهتم هذه الاستراتيجيات أيضاً بجذب عملاء من التقسيمات السوقية التي لم تهتم بها المصارف في الماضي، وهذه الاستراتيجيات ربما تكون لها محاولات أخرى لجذب نماذج جديدة من الزبائن، فضلاً عن العملاء التقليديين لديها، أو ربما تقرر استبدال التقسيمات السوقية القديمة، ولأجل الوصول إلى هذه النهاية فإن كثيراً من هذه المصارف تتخذ الاتحاد الاستراتيجي وهذه الاستراتيجيات أثبت نجاحها ومساعدتها للبنوك على زيادة كفاءتها .

• علاقة الاستراتيجيات الدفاعية بكفاءة البنوك :

الاستراتيجية الدفاعية هي الحرب التي يشنها رواد السوق، مع المحافظة على هذه الريادة في الشركات او البنوك التي يتصور عملاؤها بأنها هي التي تتبوأ صدارة السوق و قبول الوضع القائم ، وهنا المصرف الذي يطبق هذه



الاستراتيجية لا يتحدى قائد السوق، بل يحاول إدامة حصته السوقية وهي استراتيجية أيضاً تهدف إلى الحفاظ على الزبائن وكسب حصص من الجدد .

• علاقة الاستراتيجيات العقلانية بكفاءة البنوك :

الاستراتيجيات العقلانية تتعلق غالباً بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية، حيث العدول عن الأعمال غير المربحة والتوجه إلى أخرى أكثر ربحية فالمصارف أقل رغبة في تلقي خسائر أو دخول ضعيفة فقط لتأسيس وإدامة حضورها في أسواق جديدة للمنتجات وتوجهت المصارف إلى هذه الاستراتيجية مع بداية أزمة المديونية التي أدت إلى انخفاض حاد في التجارة عبر البحار مع الزيادة في المنافسة في قطاع الخدمات المصرفي واقتترانه بالركود العالمي والتضخم ، سيكون رد فعل الصناعة أكثر عنفاً لتحسين الأداء ترشيد عملياتها ، وهذا سيقود إلى زيادة الاهتمام باستخدام استراتيجية تقليص التكاليف، رفع أسعار الخدمات ، والتركيز على معدل ربح الخدمات والفروع .

الجزء الثالث: منهجية البحث

أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والملاحظة الشخصية على النحو التالي:

١. الدراسة النظرية

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على الكتب والرسائل العلمية والابحاث سواء عربيه او اجنبيه .

٢. الدراسة الميدانية



اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

٣. الملاحظة الشخصية

استخدم الباحث أسلوب الملاحظة الشخصية في رصد بعض مظاهر مشكلة البحث.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببنوك القطاع العام من المستويين بالإدارة العليا والإدارة المتوسطة، كما يشمل أيضاً على عملاء هذه البنوك سواء من المودعين أو المقترضين.

ونتيجة لكبر هذا المجتمع فإنه يمكن النظر إليه على أنه مجتمع لا نهائي غير محدود، كما أنه مجتمع يتكون من طبقات على النحو الوارد من العاملين والعملاء.

عينة الدراسة :

* قد تم توزيع مفردات العينة على البنوك طبقاً لطريقة التوزيع المتناسب وفقاً لأعداد العمالة في كل بنك ويوضح الجدول التالي حجم العينة.

جدول رقم (٢)
حجم العينة

م	اسم البنك	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة	الإدارة العليا %٣٠	الإدارة الوسطى %٧٠
١	البنك الاهلي	١٧٠٠٠	%٤١.٢٦	٦٢	١٩	٤٣
٢	بنك مصر	١٣٠٠٠	%٣١.٥٥	٤٧	١٤	٣٣
٣	بنك القاهرة	١١٢٠٠	%٢٧.١٨	٤١	١٢	٢٩
	إجمالي المجتمع	٤١٢٠٠	%١٠٠	١٥٠	٤٥	١٠٥

المصدر / من إعداد الباحث



ثالثاً : تصميم قائمة الاستقصاء:

١. تم إعداد قائمة الاستقصاء لكل فئة من فئات مجتمع البحث (أعضاء مجلس الإدارة و مديرو الفروع، مسئولو الأقسام)، اشتملت كل منها على عدد من العبارات مقسمة إلى مجموعات متتالية، كل مجموعة تدور حول أحد الفروض بحيث يتم من خلالها اختبار صحة الفروض، كما اشتملت قوائم العاملين بالبنوك على عبارات تدور حول كفاءة البنوك.
٢. تم عرض القوائم على أفراد ذو خبرة كبيره كل في مجال تخصصه سواء من أعضاء مجلس الإدارة و المديرين و مسئولى الأقسام أو العملاء وذلك لفحصها ودراستها ونقدها وإبداء الرأي عن مدى صلاحيتها وقد تم الوصول من خلال ذلك إلى العديد من التعديلات الخاصة بالصياغة وتكرار بعض المفاهيم وهيكل القوائم ذاتها.

رابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

اعتمد الباحث في تحليله على أدوات التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الاختلاف
- اختبار (كأ)
- معامل الاقتران
- معامل الارتباط لسبيرمان
- معامل الارتباط لبيرسون
- النسب والتكرارات .



خامساً: قياس صدق وثبات قوائم الاستقصاء:

للتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات محور (دور الاستراتيجيات في زيادة كفاءة الخدمات المصرفية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ.

والجدول الآتي يوضح معامل ألفا كرونباخ من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات المحور مرتفع حيث بلغ (0.871) مما يدل على ثبات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	116	86.6
	Excluded ^a	18	13.4
	Total	134	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	59

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وبين كفاءة الخدمات المصرفية :
حيث تم اختبار هذا الفرض من خلال تقديم الإدارة العليا له باعتبار أن الإدارة العليا هي التي تضع هذه الاستراتيجيات وتوجه بتنفيذها، كما أخذ أيضاً رأى الإدارة الوسطى باعتبارها المنفذة لهذه الاستراتيجية.



وفي هذا الإطار قام الباحث بافتراض الفروض الفرعية التالية:

١. الفرض الفرعي الأول وهو (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الاستراتيجيات الهجومية وبين كفاءة الخدمات المصرفية)
٢. الفرض الفرعي الثاني ويتمثل في (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الدفاعية وبين كفاءة الخدمات المصرفية)
٣. الفرض الفرعي الثالث ويتمثل في (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات العقلانية وكفاءة الخدمات المصرفية)

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات الهجومية وكفاءة الخدمة المصرفية
بنوك القطاع العام

الاستراتيجية الهجومية								البيان
معامل الاقتران		كا ^٢		سبيرمان		بيرسون		
المعنى القيمة	القيمة	المعنى القيمة	القيمة	المعنى القيمة	القيمة	المعنى القيمة	القيمة	
0.001	0.343	0.001	17.593	0.000	0.360	0.000	0.356	الإدارة العليا
0.004	0.587	0.004	15.210	0.039	0.389	0.010	0.458	الإدارة الوسطى

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد من وجهة نظر الإدارة العليا وأيضاً الإدارة الوسطى علاقة قوية بين استخدام الاستراتيجيات الهجومية وكفاءة الخدمات المصرفية، وقد ثبت ذلك على اختلاف أدوات القياس (بيرسون - سبيرمان - كا^٢) .



جدول رقم (٤)

نتائج اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات الدفاعية وكفاءة الخدمة المصرفية
ببنوك القطاع العام

الاستراتيجية الدفاعية								البيان
معامل الاقتران		كا ^٢		سبيرمان		بيرسون		
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	
0.156	0.607	0.156	9.319	0.015	-0.597	0.013	-0.604	الإدارة العليا
0.000	0.667	0.000	21.509	0.000	0.792	0.000	0.790	الإدارة الوسطى

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد علاقة بين استخدام الاستراتيجيات الدفاعية وكفاءة الخدمات المصرفية، وقد ثبت ذلك على اختلاف أدوات القياس (بيرسون) واللامعلمية (سبيرمان) ولكن لم يثبت بطريقة (كا^٢).

وكانت هذه العلاقة ضعيفة وذلك نظرًا إلى قيمة معامل الاقتران، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا.

في حين أن نفس الجدول يتبين منه أن هذا الفرض مثبت من وجهة نظر الإدارة الوسطى بكافة الطرق (بيرسون - سبيرمان - كا^٢) وذلك بمعامل اقتران قوى يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين.



جدول رقم (٥)

نتائج اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات العقلانية وكفاءة الخدمة المصرفية
ببنوك القطاع العام

الاستراتيجية العقلانية								البيان
معامل الاقتران		كا ^٢		سبيرمان		بيرسون		
المعنى	القيمة	المعنى	القيمة	المعنى	القيمة	المعنى	القيمة	
الإدارة العليا	0.927	0.337	0.927	1.917	0.927	0.26	0.755	0.088
الإدارة الوسطى	0.693	0.338	0.693	3.882	0.804	0.047	0.887	0.027

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد علاقة بين استخدام الاستراتيجيات العقلانية وبين كفاءة الخدمات المصرفية، وقد ثبت ذلك على اختلاف أدوات القياس (بيرسون - سبيرمان - كا^٢).

وهذا من وجهة نظر الإدارة العليا وأيضًا من وجهة نظر الإدارة الوسطى.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

■ اثبات صحة الفروض :

جدول رقم (٦)

إثبات صحة الفروض

النتيجة	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفروض
ثبت صحة الفرض	كفاءة الخدمات المصرفية	الإستراتيجيات التسويقية	الرئيسي
ثبت صحة الفرض	كفاءة الخدمات	الإستراتيجيات	الفرعي



الاول	الهجومية	المصرفية	الفرض
الفرض الفرعى الثانى	الإستراتيجيات الدفاعية	كفاءة الخدمات المصرفية	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الثالث	الإستراتيجيات العقلانية	كفاءة الخدمات المصرفية	لم تثبت صحة الفرض

المصدر / الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج إختبار فروض الدراسة .

- توصلت الدراسة الى أن الاستراتيجية الغالبة على فكرة الإدارة فى البنك الأهلى هى الاستراتيجية الهجومية، وهى تمثل السمة الغالبة على المنهج المتبع فى السياسات التى يتبعها ، فى حين تمثل الاستراتيجية الدفاعية جزءاً محدوداً من هذا الفكر، وبالنسبة لبنك مصر فالإدارة تعتمد على الاستراتيجية الهجومية، ولكن بقدر أقل من البنك الأهلى إلى جانب جزء محدود من الاستراتيجية الدفاعية، تعتمد الإدارة فى بنك القاهرة بين الاستراتيجيات الثلاثة الهجومية والدفاعية والعقلانية، ولاكن الاستراتيجية العقلانية هى الغالبة.

ثانياً: التوصيات:

- التعامل مع البنوك العامة بإحدى طريقتين، الطريقة الأولى، هى دمج بنك القاهرة وبنك مصر فى البنك الأهلى المصرى وتكوين بنك مصرى عام واحد يستطيع مواجهة التنافسية الشديدة وإعادة هيكلته ليكون بنك مصرى إقليمى قادر على المنافسة. الطريقة الثانية، هى دمج كل من البنك الأهلى وبنك مصر فى بنك واحد مع خصخصة بنك القاهرة .
- ٢/ يجب على بنك مصر وبنك القاهرة أن يتبع الاستراتيجيات التى يتبعها البنك الأهلى وهى الاستراتيجيات الهجومية ويتفرع منها (استراتيجية قائد السوق، واستراتيجية متحدى السوق، واستراتيجية السوق الجديدة، استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية التوسع الجغرافى، واستراتيجية التنوع السوقية) ، ويستخدم أيضاً نوعاً واحداً من الاستراتيجيات الدفاعية وهو (استراتيجية التنوع السوقية) مع استراتيجيات المزيج التسويقى المشار إليها فى النموذج المقترح لأن هذه الاستراتيجيات السابقة حققت كفاءة ونجاحاً فى البنك الأهلى.



المراجع :-

أولاً: المراجع العربية:

١. هند محمد سيد احمد الزغبى، "الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي وأثرها على الاستراتيجيات التسويقية دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠م، ص ٢.
٢. محمد عبد الله امين، " تطوير استراتيجيات لدعم تنافسية العلامة التجارية للتعليم العالي الإداري المصري في اسواق الوطن العربي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة، ٢٠١٥م، ص ٥.
٣. أمال أحمد الجندى، " تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية وربحية البنوك : دراسة ميدانية على البنوك العامة التجارية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠١٥م، ص ج.
٤. أوليدى سعد، " دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصص السوقية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة موبيليس)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدى مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ٢٠١٣م، ص ١.
٥. د. فاروق رضوان، "إدارة التسويق مدخل إستراتيجي"، جامعة طنطا، كلية التجارة، ١٩٩٦، ص ١٥.
٦. د. عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩)، ص ٣٨.
٧. د. محسن الخضيرى، "التسويق المصرفى مدخل متكامل لامتلاك منظومة المزايا التنافسية فى عالم ما بعد الجات"، (القاهرة: دار زهران للنشر، ٢٠٠٠)، ص ١٠٢.
٨. د. محمود الصميدعي، "التسويق المصرفى مدخل إستراتيجى كمى وتحليلي"، (عمان: دار المناهج للنشر، ٢٠٠١)، ص ٥٧.
٩. محمد بن عبدالله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الأول للتسويق فى الوطن العربى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢، ص ٦٠.
١٠. وليد عبد مولا، كفاءة البنوك العربية، سلسلة جسر التنمية، العدد ١٠، الكويت، ٢٠١١، ص ٣.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Handford,D, Relationship Marketing :customer commitment and trust as astrategy smaller Hong Kong Corporate Banking Sector, *International journal of Bank Marketing* ,Voi.21 ,No.3 ,2005 ,pp.157-173.
2. Lourdes T. David and Karryl Kim A. Sagun , Increasing awareness and use of the library's resources and facilities through relationship marketing strategies, *International journal of Marketing* , Vol. 33 No. 4/5, 2012, pp. 292-296.
3. Lensink, Robert et al , Bank Efficiency and Foreign Ownership:Do Good Institutions Matter , *Journal of Banking finance* ,voi.32,No.5,May ,2008,pp.834-844.
4. (P. Saritha, Marketing Strategies of Commercial Banks – A Study on SBI and ING Vysya Bank in Kadapa Corporation, *Asia Pacific Business Review*, *January 2011*; *vol. 7, 1: pp. 120-128*.
5. Kotler,P. ، Marketing management: Analysis Planning Implantation and Control ، Prentice - Hall ،Inc ،New jersey 2006، pp 55-57.
6. Benet peter،" *marketing* "، Mc Grow - Hall Inc ، USA ، 2008 ، pp 40.
7. [http:// younamei. alafdl. net](http://younamei.alafdl.net).