

دور استراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية

بقلم الأستاذ: فوزي محيريق- المركز الجامعي بالوادي-

يعد المزيج التسويقي الركيزة الأساسية والأداة الفعالة في التسويق المصرفي، ولا تكون عملية التسويق ناجحة إلا بتخطيط إستراتيجيات مزيج تسويقي فعال يتماشى ومتطلبات السوق المصرفي؛ وتسعى المصارف جاهدة من خلال ذلك إلى تحقيق الجودة والتميز في خدماتها المصرفية المتنوعة.

أولاً: التخطيط والإستراتيجيات التسويقية في المصرف: إن تحقيق الخطة العامة للمصرف، وتحقيق الإستراتيجيات التسويقية، ستؤدي لا محالة إلى إنجاح أعمال كل المصرف الإنتاجية (الخدمائية)، التوزيعية، التسعيرية والترويجية؛ حيث تسمح الإستراتيجية بالتحليل المفصل للفرص المستقبلية المتاحة، والكشف عن احتياجات الزبائن؛ كما أنها، أي الإستراتيجية التسويقية، تساهم وبشكل مباشر في رسم مدخل متخصص ومتكامل لتقديم الخدمات للزبائن، وفي أسواق مقسمة ومحددة ومدروسة، بحيث يمكن توظيف عناصر المزيج التسويقي، في خليط متناسق وخطة متكاملة لوظائف المصرف.

و تعرف الإستراتيجية التسويقية¹ بأنها تلك العمليات التي من خلالها تتحقق الأهداف التسويقية، وهي غالباً ما تتناول عناصر التسويق الأربع المعروفة وهي:

1- المنتج: السياسة العامة للمنتج المتعلقة بالإلغاء، التنويع، الإضافة، التغليف، وغيرها...

2- السعر: سياسات التسعير التي يجب إتباعها لمجموعات المنتج في أقسام السوق المختلفة.

3- التوزيع: السياسات العامة فيما يتعلق بقنوات التوزيع وخدمات الزبائن.

4- الترويج: سياسات الاتصال العامة مع الزبائن، تحت المسميات المعروفة مثل، الإعلان، رجال البيع، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، المعارض، البريد المباشر، ونحو ذلك.

I. مكونات الإستراتيجية التسويقية المصرفية: تختلف الإستراتيجيات التسويقية من مصرف إلى آخر، بل وقد تختلف الإستراتيجية داخل المصرف الواحد؛ فكل وظيفة تسويقية من وظائف المصرف لها إستراتيجية خاصة بها. وبصفة عامة فإنني سأحاول حصر مكونات الإستراتيجية التسويقية للمصرف وذلك من خلال العناصر التالية:

1- المهام الأساسية: فالخطة² يجب أن تحدد المهمة الأساسية للنشاط التسويقي في المصرف، ويتمثل ذلك في الغرض الرئيسي الذي أنشئ من أجله المصرف. كذلك يجب أن تحدد المهام الأساسية بالنسبة لكل وحدة من وحدات المصرف. وضمن إطار هذه المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف، والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

2- الأهداف التسويقية الرئيسة للمصرف: وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من أنشطة المصرف، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة... الخ.

3- افتراضات معينة حول البيئة المحيطة: وبالذات السوق المصرفية، ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق. كما تشمل تحديدا للعوامل الرئيسة التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المصرف وحيثه في مواجهتها والتصدي لها.

4- تقييم القوة التنافسية للمصرف: فالإستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على مجالات القوة والضعف وتحديد للعوامل المؤثرة على قدرة المصرف في تحقيق أهدافه في ظل المنافسة السوقية.

5- تقييم الفرص الممكنة: وهذا في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة لتقييم موقف المصرف، وأن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط وعلى مستوى كل خدمة من

الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه؛ وعلى إدارة المصرف تحديد مصادر التهديد المحتمل مواجهتها أثناء محاولة المصرف انتهاز الفرص الممكنة .

6- تحديد استراتيجيات العمل: الخاصة بكل نشاط من أنشطة المصرف، والخاصة بكل قطاع من قطاعات الزبائن والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

7- التغيرات الإستراتيجية المتوقعة: في عوامل البيئة الخارجية للمصرف، والتحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق، يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لها ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المصرف في الاتجاه الإيجابي.

II. أنواع الإستراتيجيات التسويقية في المصرف:

1- إستراتيجية نموذج (Ansoff): وهو ملخص في شكل مصفوفة رباعية

من السوق، والمنتج، لتقييم أربعة إستراتيجيات للنمو، تختلف كل واحدة منها عن الأخرى وهو ما يبينه الشكل التالي:

إستراتيجية نموذج (Ansoff)

السوق			
الجديد	الحالي		
تنمية السوق	التوغل	الحالي	المنتج
التنوع العام	الإنتاجية التجارية	الجديد	

2- إستراتيجية نموذج M. Porter: ويرى ³ M. Porter بأن الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة، والتكليف مع البيئة وأن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء معينة وبشكل جيد، وليس فقط التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين

الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة. ويهتم هذا النموذج بالإستراتيجيات التي بإمكانها تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تقسيم هذه النموذج إلى⁴:

أ- إستراتيجية السيطرة على التكلفة. ب- إستراتيجية التمييز. ج- إستراتيجية التركيز.

3- إستراتيجية التكامل العمودي: وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التكامل الأمامي والخلفي من خلال الاستثمارات الجديدة؛ ويقصد بالتكامل الخلفي، توسيع الأنشطة التي تدعم مدخلات النظام الإنتاجي، أما التكامل الأمامي فهو يهدف إلى توسيع الأنشطة المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي.

4- الإستراتيجية الهجومية⁵: وتضم:

- إستراتيجية التوسع الجغرافي. - إستراتيجية اختراق السوق. - إستراتيجية السوق الجديدة.

- إستراتيجية قيادة السوق. - إستراتيجية التحدي السوقي.

5- إستراتيجيات الوضعية التنافسية: وتتمثل في:

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال. - تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها.

- تحديد الإستراتيجية المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنافسة.

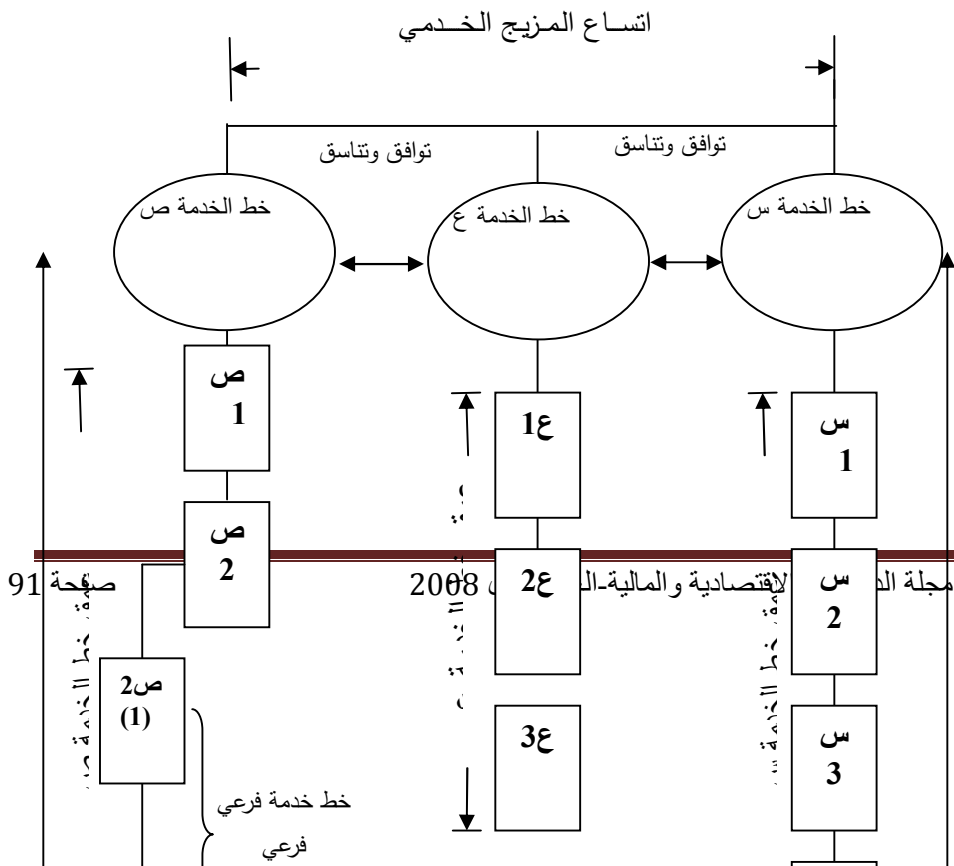
ثانيا: المزيج التسويقي المصرفي: يرتبط بالمنتج أو بالخدمة المصرفية ثلاث عناصر محددة وهي: التسعير والترويج والتوزيع، وتجتمع كل هذه العناصر لتشكيل ما يسمى بالمزيج التسويقي.

ويعتبر المزيج التسويقي مفهوما متعارفا عليه بين رجال التسويق، وهو يمثل: >> ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة والموجهة إلى قطاع سوقي من المستهلكين<<⁶.

I. الخدمة المصرفية: يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبون لإشباع احتياجاته؛ وأستطيع جمع المواصفات للمزيج الخدمي في الشكل الموالي :

خصائص المزيج الخدمي المصرفي⁷

مزيج خدمي لمصرف



وللخدمة المصرفية إستراتيجيات تسويقية تبعا لمراحل حياة المنتج، وتمثل هذه الإستراتيجيات في:

1. إستراتيجية مرحلة التقديم: وعادة ما يتبع المصرف في هذه المرحلة إستراتيجية تنمية السوق الجديدة، وكذلك الإستراتيجيات التسويقية الهجومية. وهناك أربع إستراتيجيات في مرحلة تقديم الخدمة وهي⁸:

- إستراتيجية القشط السريع.
- إستراتيجية القشط البطيء.
- إستراتيجية التغلغل السريع.
- إستراتيجية التغلغل البطيء.

2. إستراتيجية مرحلة النمو: وتتصف مرحلة النمو في دورة حياة الخدمة المصرفية بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة حجم التعامل بها، فتكاليف الترويج ستوزع على عدد أكبر من الزبائن مما يقلل نصيب كل زبون من هذه التكاليف، وهي ميزة تتحقق عادة في ظل الإنتاج الكبير. وللحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق وتعزيزها فان بإمكان إدارة المصرف تبني عدة إستراتيجيات تسويقية أبرزها:

أ- تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية وإضافة مواصفات جديدة تحمل في طياتها بعض المزايا النسبية.

ب- التوجه لخدمة قطاعات جديدة من الزبائن، وتطوير نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية.

ج- تحويل أهداف الترويج (وخاصة الإعلان) لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على سلوك الزبائن.

د- خفض السعر في بعض الأحيان وذلك لاستمالة عدد أكبر من الزبائن.

3. إستراتيجية مرحلة النضج: إن وصول الخدمة المصرفية إلى مرحلة النضج يعنى ضمناً اجتيازها لمرحلة النمو، وازدياد قوة موقفها في السوق؛ وعلى الرغم من ذلك، فإن حجم التعامل قد ينخفض في أوقات معينة؛ فمرحلة النضج غالباً ما تستغرق وقتاً أطول من المراحل السابقة (التقلص والنمو). كما ويتبع المصرف الإستراتيجيات التسويقية التالية:

- إستراتيجية تعديل السوق.
- إستراتيجية التعديل في الخدمة المصرفية.
- إستراتيجية تطوير جودة الخدمة المصرفية.
- إستراتيجية تطوير خصائص الخدمة المصرفية.

4. إستراتيجية مرحلة الانحدار⁹: توصف المرحلة التي يصل فيها مستوى أداء الخدمة المصرفية إلى حد الانحدار بانخفاض حاد في حجم التعامل بها وقد يكون هذا الانخفاض بطيئاً. وفي هذه الأوضاع يمكن لإدارة المصرف تبني أحد المسارات التالية:

- الخروج من السوق كلياً.
- البقاء في السوق مع تخفيض عدد الخدمات المصرفية المقدمة.
- التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.
- تخفيض تكاليف التوزيع والترويج.
- تخفيض كبير في أسعار بيع الخدمة.

II. استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية:

يعرف التسعير بأنه: >> كمية النقود اللازمة والتي يستعد المستهلك لمبادلتها بمزيج من خصائص السلعة أو الخدمة سواء المادية أو النفسية والخدمات المرتبطة بها>>¹⁰.

1. الإستراتيجيات التسعيرية وغير التسعيرية لجذب الودائع:

1.1 إستراتيجية المنافسة السعرية: وهي الإستراتيجية التي تستند أساسا على دفع فوائد على الودائع المختلفة، فعلى الرغم أن الفائدة على الوديعة، قد تكون عنصر منافسة بين المصارف، إلا أنها، أي الفوائد على الودائع، تؤثر سلبا في مختلف الأنشطة الاقتصادية¹¹.

2.1 إستراتيجية المنافسة غير السعرية: وهي >> الإستراتيجية التي لا تستند إلى دفع فوائد على الودائع وإنما تسعى إلى تقديم خدمات مختلفة بأسعار تنافسية، أي أنها تستند إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية والتي تساعد أو تساهم في جذب الزبون وتحفيزه على إيداع أمواله لدى المصارف، ومن الجدير بالذكر أن هذه الخدمات تتنافس عليها المصارف في السرعة والدقة وانخفاض التكاليف، وتمثل هذه الإستراتيجية بتقديم مجموعة من الخدمات للعملاء>>¹².

2. تسعير الخدمات المصرفية الجديدة: تباشر الإدارة التسويقية للمصرف تسعير الخدمات المصرفية الجديدة؛ ويعتبر الزبون المصرفي بصفة عامة حساسا جدا للسعر ومدى مطابقته للمنافع المتحصل عليها جراء اقتناء هذه الخدمة. ويتبع المصرف عموما الإستراتيجيات التسعيرية التالية:

1.2 إستراتيجية التغلغل (التمكن): وتعتمد إستراتيجية التغلغل على إطلاق الخدمات بأسعار منخفضة.

2.2 إستراتيجية القشط (سياسة الحد الأعلى من السعر): عند دخول الخدمات المصرفية إلى السوق المصرفي لأول مرة، قد يفضل رجل التسويق تسعير خدماته المصرفية بأعلى الأسعار، على أساس نوعيتها وتميزها، ولا معنى لهذه الإستراتيجية إذا كانت الخدمات الجديدة غير مميزة وعديمة أو ناقصة الجودة، بالنسبة للخدمات المصرفية المنافسة.

3.2. الإستراتيجية النفسية للتسعير: وتقوم هذه الإستراتيجية على الصورة الإيجابية المنطبعة في أذهان الزبائن، فالمصرف في هذه الحالة يدخل من منفذ هذا الاعتقاد الموجود لدى الزبائن ليرفع من سعر خدماته.

3. تسعير الخدمات المصرفية الحالية:

1.3. المبادرة في تعديل السعر: تلجأ الإدارة المصرفية إلى تعديل سياستها السعرية لأسباب كثيرة منها تنشيط الطلب على خدمة مصرفية معينة تدهورت حصتها السوقية في السوق المصرفي. وكذا انخفاض أو ارتفاع أسعار الخدمات المنافسة.

2.3. تعديل الأسعار استجابة للمنافسة: وتعتبر عملية تعديل الأسعار استجابة للمنافسة عملية معروضة على المصرف وهذا لسببين اثنين: أ- تشابه الخدمات المصرفية وعدم تمايزها. ب- ارتفاع المرونة على الطلب.

3.3. تعديل الأسعار استجابة للتشريعات والأنظمة: يجد المصرف نفسه مضطرا لمسايرة الأسعار المطبقة من طرف الأنظمة، فمثلا: قد تفرض عليك البنوك (البنك المركزي) سياسة تسعير معينة.

III. استراتيجيات الترويج: ويعرف المزيح الترويجي بأنه تلك: >> التوليفات التي تضم الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، النشر والعلاقات العامة <<¹³. ويوجد إستراتيجيتين في العمليات الترويجية وهما:

1. إستراتيجية الدفع: وتعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على أنشطة البيع الشخصي بدرجة كبيرة، وإستراتيجية الدفع تكمل فيها كل قناة توزيع، القناة التي تليها بعمليات الدفع الترويجية المختلفة.

2. إستراتيجية الجذب: وتعتمد هذه الإستراتيجية على عمليات الإعلان الواسعة وهذا موازاة مع حملات تنشيط المبيعات بصورة فعالة؛ ويحاول المصرف تشجيع وإثارة الطلب بإقناع الزبائن بخدماته.

IV. إستراتيجية التوزيع المصرفي:

1. كيفية إعداد خطة التوزيع: لإعداد خطة التوزيع تتبع الإدارة التسويقية جملة من

الخطوات أجمالها فيما يلي¹⁴:

- تحديد الأهداف التسويقية.
- تحديد مهمة التوزيع من خلال الإستراتيجية الشاملة للتسويق.
- التغيرات التي تطرأ على عملية التوزيع في جميع المستويات.
- اختيار موقع التوزيع الملائم.
- تحديد السياسات التوزيعية من حيث نوعية وعدد مستويات المنافذ التوزيعية المراد استخدامها.

- تحديد معايير تقويم الأداء لقسم التوزيع.

- وضع الطريقة الملائمة للحصول على معلومات عن الأداء.

- المقارنة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المنشود.

- وضع التعديلات المناسبة كلما كان ذلك ضروريا.

2. اختيار مكان التوزيع: يعد اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف من أهم

الموضوعات التي تعالجها إدارة التسويق المصرفي ، ذلك أنه من خلال شبكة الفروع يقوم المصرف بتقديم ونشر وتوزيع خدماته على زبائنه الحاليين والمرتقبين.

3. إستراتيجيات توزيع الخدمات المصرفية: إن الهدف الرئيسي لتخطيط الإستراتيجية

التوزيعية، هو بيع أكبر عدد ممكن من الخدمات، وبالتالي تحقيق الربح للمصرف، والحصول على وضع متميز في السوق؛ وهناك عدة أنواع من الإستراتيجيات الخاصة بتوزيع الخدمة المصرفية، وتتأثر عملية تخطيط هذه الإستراتيجية بعدة عوامل تحد من فعاليتها.

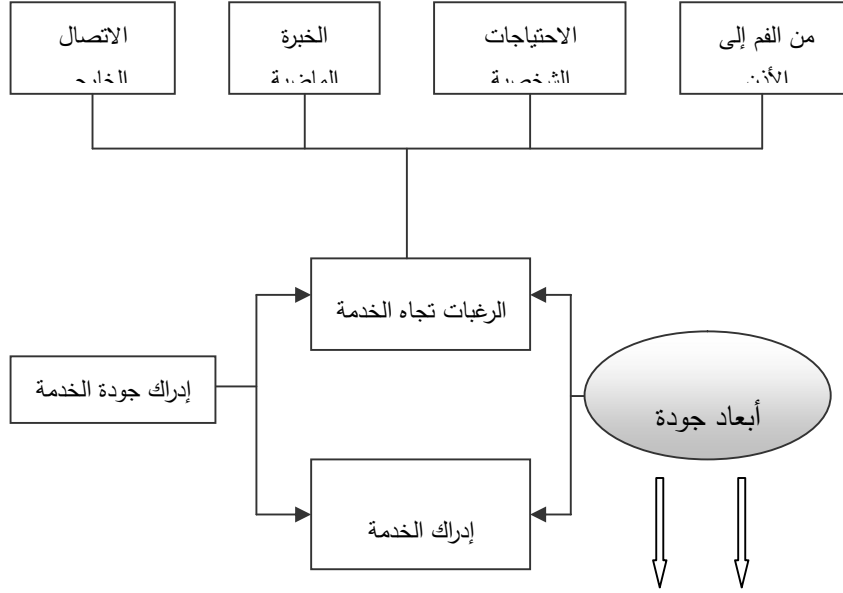
ثالثا- الجودة والتميز في الخدمات المصرفية:

I. جودة العرض: إذا كانت جودة السلع المادية تكمن جودتها في الخصائص

الفيزيائية والوظيفية أو المنافع التي تؤديها؛ فان جودة الخدمة في قطاع الخدمات تتمثل في عرض الخدمة وكيفية تقديمها للزبون.

والمخطط الموالي يوضح جودة الخدمة وأبعادها¹⁵:

جودة عرض الخدمة وأبعادها



- الملموسية. - الصحة (تقديم الخدمة بالشكل الصحيح). - السرعة (سرعة التنفيذ).
- الكفاءة: قدرات الموظفين. - الآداب: المجاملة والاحترام. - النزاهة: نزاهة المصرف.
- الأمان: سرية المعلومات الخاصة. - سهولة الوصول إليها: الخدمة متاحة في الوقت المرغوب.
- الاتصال: المعلومات التي يتلقاها العميل. - معرفة العميل: جهود المصرف لغرض فهم وبتحكم في رغبات الزبون وقراراته تجاه خدمة ما، أربع عوامل وهي:

- 1- **من الفم إلى الأذن:** أي السماع المباشر وهو نوع من الاتصال في شكل أقوال تدور بين الناس حول مؤسسة خدمية معينة أو خدمة أو غيرها.
- 2- **الاحتياجات الشخصية:** وهي مختلف الرغبات والاتجاهات لدى الزبون فيما يخص مختلف الخدمات المشكّلة للعرض.
- 3- **الخبرات الماضية:** وهي المعلومات التي اكتسبها الزبون عن خدمة ما، جراء استعمالها. أو عن طريق التعلم بمختلف أنواعه.

4- الاتصال الخارجي: ويتأتى من الحملات الإعلانية والإشهارية والترويجية الواسعة التي تقوم بها الإدارة المسوقة لخدماتها، وتؤثر هذه الحالات على سلوكيات الزبائن وقراراتهم الشرائية.

II. أهمية جودة الخدمة: ونشير إلى أربعة عناصر وهي:

1. نمو مجال الخدمة: ونقصد اتساع مجال المؤسسات العاملة في مجال الأنشطة الخدمية.
2. ازدياد المنافسة.
3. الفهم الأكبر للزبائن: أي المعاملة الجيدة لهم وفهمهم، بالإضافة إلى جودة الخدمة في حد ذاتها.
4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون: الذي يهدف إلى جذب زبائن جدد، بالحفاظ على الزبائن الحاليين.

III. خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن¹⁶:

1. إظهار المواقف الايجابية تجاه الزبائن. 2. تحديد حاجيات الزبون.
3. العمل على توفير هذه الحاجيات. 4. التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع هذه الشركة مرة أخرى.

IV. الجودة العالية بداية الطريق للتميز: إن جودة الخدمات المصرفية، ببناء إستراتيجيات فعالة وواضحة المعالم للمزيج التسويقي المصرفي، من شأنها أن تجعل إدارة المصرف تتحقق ما لم تحققه المصارف المنافسة، وهو ما يجعل المصرف مميزا في السوق. ويستند مفهوم إدارة التميز¹⁷ إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها مجتمعة، ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق إلا باعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية.

وأخلص من هذا إلى أن مفهوم تخطيط الإستراتيجيات التسويقية في المصرف ينطوي على عملية تقرير الأعمال الواجب القيام بها من قبل الإدارة. والتخطيط الإستراتيجي يساعد على توجيه تلك الأعمال في المسارات التي ترفع من احتمالات نجاح الإدارة المصرفية.

والمصارف والصناعة المصرفية، تواجه عدة عقبات ناشئة عن المنافسة الشديدة في السوق المصرفي، ومحاولة كل مصرف تطبيق الإستراتيجيات المصرفية المتعددة، والقيام بدراسات حول السوق والزبائن، والمنافسين، حتى يضمن الحصول على أكبر حصة ممكنة من التعامل في هذا السوق، وقد أدى هذا إلى حرص كل مصرف على تطوير المزيج التسويقي له وذلك بتطوير خدماته المصرفية، سواء في شكل أوعية ادخارية متميزة أو خدمات إقراضية ائتمانية ذات شروط ميسرة؛ بالإضافة إلى تحقيق عامل السرعة والجودة والتميز، ومن هنا كان ضروريا تطوير كل من مزيج الخدمات المصرفية ونظام التسعير لهذه الخدمات، وتوزيعها وترويجها في ضوء المنافسة الشديدة للمصارف المتعاملة في السوق المصرفي سواء على المستوى المحلي أو على مستوى السوق الأجنبي.

المراجع المعتمدة

- 1 صالح محمد الدويش ومحمد عبد الله العوض، التخطيط التسويقي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م)، ص58، 59.
- 2 ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، (عمان: معهد الدراسات المصرفية، 1995)، ص21.
- 3 فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م)، ص51.
- 4 بركاني شعبان، الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص67.
- 5 محسن أحمد الحضيري، التسويق المصري، (القاهرة: دار الوزان للطباعة والنشر، 1986م) ص159-161.
- 6 محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م)، ص172.
- 7 من إعداد الباحث.
- 8 ناجي معلا [1994]، مرجع سابق، ص76، 77.

-
- 9 فوزي محيريق، إستراتيجيات المزيج التسويقي في المصارف الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 93.
- 10 زياد محمد الشرمان، وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 86. □
- 11 بوفاسة سليمان، المعاملات المصرفية الربوية وانعكاساتها على الاقتصاد والمجتمع، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دورة، (س/32/204).
- 12 منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، (ط3، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1996م)، ص ص 157-170.
- 13 أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق، (القاهرة: ؟، 1997م)، ص 353.
- 14 صالح محمد الدويش ومحمد عبد الله العوض، التخطيط التسويقي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م)، ص 297.
- 15 بركاني شعبان، الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ؟، ص 106.
- 16 مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 12، 13.
- 17 علي السلمي، إدارة التميز، (القاهرة: دار غريب، 2002م)، ص 21.