

الفصل الثالث: الرقابة على الأداء التسويقي في المصارف

1-تعريف الرقابة التسويقية في المصارف: يقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفي و قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالمعايير الموضوعة، بغرض اكتشاف الأخطاء و توقع حدوثها و العمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن أفضل استخدام ممكن للموارد.

ويمكن تعريف الرقابة التسويقية في المصارف بأنها : " عملية حركية ودورية، وشاملة ومنظمة، ومستقلة، تتم داخل المصرف بهدف فحص ومراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفي، بهدف ليس فقط كشف أوجه القصور، بل أيضا تجنبها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها، وعدم تكرارها وللحيلولة دون حدوثها، مما يرفع من كفاءة المصرف ومن أداء العاملين فيه."

انطلاقا من التعريف يمكن النظر للرقابة من الزوايا التالية :

- **عنصر الدورية :** أي أن الرقابة متكررة ، تتم من وقت لآخر وتتم بشكل فوري وتلقائي ، وبشكل زمني تتابعي متلاحق فعال ، أي أنها قد تتم على فترات زمنية محددة مسبقا ، أو بشكل فحص فجائي وباتباع الأسلوبين معا .
- **عنصر الشمول :** أن تكون الرقابة شاملة لجميع أوجه النشاط المصرفي، وأن تحيط بكافة أبعاده وعناصره .
- **عنصر التنظيم :** يجب أن تتم الرقابة بشكل منهجي وعلمي وفقا لدليل عمل دقيق ، كما يجب أن تتم في إطار وظيفي ، وبطريقة منظمة ومحددة ومصممة لتحقيق الفاعلية .
- **عنصر الاستقلال :** أي أن تتم عملية الرقابة من خلال جهاز مستقل وتوفير الحرية الكاملة لحركة هذا الجهاز في متابعته للنشاط المصرفي .

إن الرقابة التسويقية لكي تحقق الفعالية يجب أن تتسم بخصائص ، حيث يجب أن تكون:

- اقتصادية.
- تتوقع الأخطاء وتكتشفها بسرعة .

- تتماشى مع الخطة.
- تتميز بين الانحرافات .
- تتماشى مع نوعية النشاط وحجمه.
- سهلة وواضحة ومفهومة للجميع .
- تضمن العلاج السريع للانحرافات.
- تعمل على زيادة كفاءة الأداء .

2- أهمية الرقابة التسويقية:

تعود أهمية الرقابة التسويقية لما تقدمه من فوائد، حيث تكشف أوجه القوة في المؤسسة بما يفيد في استمرار الاستفادة منها، وتكشف أوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها، كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي، والمساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر (النظام التسويقي، وبينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة) وعلى الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة إلا أنه يمكن جمعها في الأسباب الثلاثة الأساسية التالية.

أ- **البيئة:** إن ما تتسم به البيئة التسويقية من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكمال بالمتغيرات المختلفة التي تشملها وذلك من ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية والمنافسة، وكذلك المستهلكين والموردين والتي على ضوءها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف والتي قد ينتج عنها تغير في الأهداف أو تغير في الإستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الأهداف.

ب- **تعقد التنظيم:** إن كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها، أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي واتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي، وبالتالي ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة أسبابها ومحاولة تلافيتها أو علاجها.

ج- **التراكم:** السبب الثالث الذي يؤكد أهمية الرقابة هو التراكم، ويشير هذا الاصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي، وقياسا على هذه الحقيقة، فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج،

وتتغاضى عنه في المدى القصير لابد أن تفاجئ بعدئذ أنها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين، إن وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، ويسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

3- مراحل الرقابة على النشاط التسويقي المصرفي:

ويمكن تحديد مفهوم الرقابة التسويقية بأنها تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي، وهناك إطاران رئيسيان لهما هما (Hutt, p467):

- الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي: استخدام بيانات الربحية لمدد زمنية سابقة كميّار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية .
- المقارنة ما بين المخطط والأداء الفعلي.

إن عملية الرقابة على النشاط التسويقي في المصارف تمر بمجموعة خطوات متكاملة ومرتبطة هي:

3-1- وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء: وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها، وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- تعتبر قاعدة للكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على

أفضل وجه، وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.

- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام...

*أنواع المعايير الرقابية: المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والبرامج الخاصة بالمنظمة، وهذا يعني أن المعايير الموضوعية تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع. ويمكن أن تكون المعايير على الشكل التالي:

- معايير كمية كساعات العمل، الوحدات المسجلة لكل ساعة عمل.
- جودة المخرجات كشدة التحمل، ثبات اللون، المتانة.
- معايير مرتبطة برأس المال كمعدل العائد على الاستثمار، معدل دوران رأس المال.
- معايير غير ملموسة يتعذر التعبير عنها بمقاييس عديدة كمعايير قياس الولاء، الأمانة التي يتمتع بها الموظف، والمعايير غير الملموسة آخذة في التناقص وذلك من خلال تحويلها إلى أهداف كمية.

3-2- قياس الأداء: ويعبر عن الوقوف على ما تم تنفيذه فور وأثناء عمليات التنفيذ، ما يتطلب توفير نظام فعال بما يضمن تدفق تيار مستمر ودقيق من البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي للمصرف وفروعه، و المطلوب هنا هو هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه، ويتم قياس الأداء عن طريق وضع مجموعة مناسبة من النسب والمؤشرات كمعدل النمو في الودائع و في حجم القروض و يفضل رجال التسويق إظهارها في شكل خرائط ورسوم وأشكال بيانية حتى يسهل تتبعها ودراستها.

3-3- مقارنة الأداء بالمعايير: وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المسؤول والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المسؤول من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً التدخل لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه.

ويتعين على إدارة التسويق القيام بتحليل البيانات والمعلومات الواردة إليها وذلك بشكل دوري دقيق للوقوف على تطورات النشاط المصرفي داخل كل فرع من فروع المصرف للتعرف على أوجه القصور والانحرافات، ثم معرفة وتحديد أسبابها، حتى يتسنى إتخاذ إجراءات تصحيحية لها.

3-4- تصحيح الانحرافات: يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمنظمة ولا يفيد لها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المسؤول معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

- البقاء على الوضع الحالي.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراءات التصحيحية قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

-تعديل ظروف العمل: كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

-تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم: يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

- **تعديل الخطط عند الحاجة:** وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

- **تحسين وسائل الحفز:** إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

- **البحث عن الأسباب وليس الظواهر:** يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب الانحراف.

4- **أنواع الرقابة التسويقية:** يمكن حصر عدم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها التسويقية إلى عدد من الأسباب:

- التخطيط بما لا يتلاءم مع الموارد المتاحة.

- صعوبة ترجمة الخطط وتنفيذها بشكل صحيح.

- المنظمة تعتقد أن خططها وتنفيذها يسير بشكل صحيح.

فيما يتعلق بأنواع الرقابة التسويقية، فقد اعتمد (Kotler) أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية (الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة والرقابة الاستراتيجية كما يوضحه الجدول. (Kotler, : p765)

نوع الرقابة	الجهة المسئولة	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	التأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	تحليل المبيعات تحليل الحصة السوقية التحليل المالي تحليل بطاقة الزبون تحليل المصروفات إلى المبيعات
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	لمعرفة المواقع المحققة للأرباح و أين تكمن الخسائر	الربحية على مستوى: المنتج، المنطقة الجغرافية، قطاع السوق، حجم الطلبية
الرقابة على الكفاءة	مراقبو ادارة التسويق الاستشاريون و	تقييم وتحسين كفاءة الانفاق و أثر النفقات التسويقية	كفاءة كل من: القوى البيعية، الاعلان، تنشيط المبيعات،

التوزيع		التنفيذيون	
-أداة قياس فاعلية التسويق؛ - التدقيق التسويقي؛ -مراجعة جودة الأداء التسويقي - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.	معرفة مدى كفاءة الشركة في استغلال الفرص التسويقية فيما يتعلق بالاسواق والمنتجات و القنوات البيعية	مدقق التسويق في الإدارة العليا (مجلس الادارة)	الرقابة الاستراتيجية

بينما يعتمد (Hutt, p467) في وصفه للرقابة التسويقية على ما تم طرحه من قبل (Kotler) ولكنه يختلف معه في ترتيب مستويات أنواع الرقابة، حيث يعمل على تقديم الرقابة على الاستراتيجية، ومن ثم رقابة الخطة السنوية فرقابة الكفاءة التي يضيف إليها الفاعلية ويدفع بالرقابة على الربحية إلى المستوى الأخير، كما يتضح من الجدول التالي:

الأدوات	الغرض من الرقابة	الإدارة المسؤولة	نوع الرقابة
التدقيق التسويقي	لمعرفة هل أن المنظمة تستثمر في الفرص التسويقية	الإدارة العليا	الرقابة الاستراتيجية
تحليل المبيعات، الحصة السوقية، تحليل نسبة الانفاق إلى المبيعات	لاختيار هل أن نتائج الخطة تم تحقيقها	الإدارة العليا والادارة الوسطى	الرقابة على الخطة السنوية
نسب المصاريف، مقاييس فاعلية الاعلان	لمعرفة مدى استغلال الموارد في تحقيق الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة	الإدارة الوسطى	رقابة الكفاءة والفاعلية
الربحية من خلال: المنتج، الموقع، تجزئة السوق، قنوات التوزيع، حجم الطلبية	هل أن المنظمة تحقق أرباح أم لا	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	الرقابة على الربحية